

Fallstudie 5

Bang & Olufsen

Es ist Anfang Juni 2009 und ungewöhnlich warm für die Jahreszeit. In Dänemark kündigt sich langsam der Sommer an. Der erst 44-jährige CEO Karl Kristian (Kalle) Hvidt Nielsen lehnt sich gemütlich zurück und wartet auf die Konferenzschaltung. In wenigen Augenblicken wird er an einer Telefonkonferenz einigen bekannten Analysten den Rechnungsabschluss 2008/09 zu erläutern und zu kommentieren haben. «Die Marktsituation ist immer noch unklar und herausfordernd», eröffnet er das Gespräch, nachdem die Verbindung hergestellt ist. «In Übereinstimmung mit unserem strategischen Plan haben wir uns auf die Produktentwicklung konzentriert, mit dem Ziel, mehr neue Produkte auf den Markt zu bringen. Unsere Hoffnungen für das künftige Wachstum liegen vor allem in Entwicklungsmärkten wie China und Russland.» Nielsen ist erst seit dem 1. August 2008 auf dem Posten des CEO, aber er hat bereits ziemlich klare Vorstellungen, wohin er Bang & Olufsen (B&O) in den nächsten Jahren führen möchte.

Zwar hat B&O eben für die Periode vom 1. Juni 2008 bis 31. Mai 2009 einen Nettoverlust von 383 Mio. Dänischen Kronen (51 Mio. Euro) bekanntgeben müssen. Der Umsatz ist in diesem Zeitraum um 32% eingebrochen und beträgt nun noch 2,8 Mrd. Dänische Kronen. Die Finanzkrise hat B&O auf seinen größten Märkten Dänemark, Deutschland und Großbritannien getroffen. Allein auf diesen drei Märk-

ten ist der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 104 Mio. Kronen zurückgegangen.

Gründe für das unerfreuliche Ergebnis sind neben der Finanzkrise auch Restrukturierungskosten (106 Mio. Kronen) und ein kostspieliger Prozess gegen französische Händler mit negativem Ausgang (12,3 Mio. Kronen). Im Zuge eines rigorosen Kostenmanagements hatte man in den vergangenen zwölf Monaten das Händlernetz gestrafft und um 64 Verkaufspunkte reduziert. Auch fiel die Lancierung des neuen Produktes «BeoTime» (eine Kombination von Fernbedienung und Wecker) in diese Periode. Zudem wird im Herbst ein neues Festnetztelefon mit überragender Tonqualität und ein neues 55-Zoll-Fernsehgerät im Markt eingeführt. Vor Weihnachten will B&O auch noch ein völlig neues Modell der BeoVision-7-Familie vorstellen. Im Frühling 2010 wird ein neuer Lautsprecher – genauer ein völlig vibrationsfreier Subwoofer¹ – die Produktpalette ergänzen.

Geschichte

Peter Bang, einer der Gründer von Bang & Olufsen, hört im Alter von zehn Jahren die erste Radio-Übertragung, und zwar die Stimme des italienischen Tenors Enrico Caruso, der 1910 an der New Yorker Metropolitan Opera gastierte. Dieses faszinierende Ereignis weckt sein Interesse an der Technik. Es ist daher nur logisch, dass Bang später an der Electrotechnical School in Århus sein Studium als Ingenieur aufnimmt und 1924 auch abschließt. Danach zieht es ihn nach Amerika, wo er in einer Fabrik arbeitet, die Radiogeräte herstellt. Doch schon kurze Zeit später kehrt er in die Heimat zurück mit der Absicht, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Dort trifft er auf seinen früheren Studienkollegen Svend Olufsen, der gerade damit beschäftigt ist, sein eigenes Radio zu bauen. 1925 gründen die beiden mit der finanziellen Unterstützung ihrer Väter ein eigenes Unternehmen, das sie B&O nennen. Das erste Produkt, das die beiden herstellen, ist allerdings nicht ein Radio, sondern ein netzabhängiger Funkempfänger, den «Eliminator». Doch schon vier Jahre später lancieren sie den bahnbrechenden «Five Lamper», ein technisches Meisterstück, eingepackt in ein stilvolles Nussbaumgehäuse. Damit verschaffen sie sich im dänischen Markt rasch eine gute Position. In den 1930er Jahren folgt eine Reihe weiterer Produkte, so etwa ein

¹ Ein Subwoofer ist ein Lautsprecher, der vor allem für die Wiedergabe von Schallwellen tiefer Frequenzen geeignet ist. Er kommt besonders in Beschallungsanlagen für Großveranstaltungen sowie in Diskotheken und Kinos zum Einsatz.

Grammophon und einige neue Radiomodelle. Damit stärken sie ihr Image als designorientiertes und technologiegetriebenes Unternehmen. Während des Zweiten Weltkriegs können sie dank vorausschauender Planung die Produktion trotz der Besetzung durch die deutschen Truppen aufrechterhalten. Da Radioröhren während des Krieges kaum noch beschafft werden können, verlegt man sich nach Kriegsende auf die Herstellung von Rasierapparaten sowie auf die Produktion von Tonbandgeräten und Fernsehern. Im Januar 1945 bombardieren die deutschen Truppen die B&O-Fabrik, was einen etwa einjährigen Produktionsunterbruch zur Folge hat.

In den 1950er Jahren intensiviert B&O die Zusammenarbeit mit dänischen Designern und Architekten und stärkt damit sein Image als designstarkes Unternehmen. Dank der Zusammenarbeit mit dem Designer Jacob Jensen steigt das Unternehmen B&O endgültig in die oberste Liga auf.

Ende der 1950er Jahre tauchen jedoch plötzlich Schwierigkeiten auf. Die «Römer Verträge» der neu entstandenen Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft verschaffen den deutschen Konkurrenten Vorteile im dänischen Markt (größere Marktreichweite und günstigere Beschaffung dank Abbau von Zollschränken unter den Ländern Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg, Niederlande). Dies zwingt die Dänen ihre Strategie zu überdenken. B&O entschließt sich, künftig sowohl den amerikanischen als auch den europäischen Markt zu bedienen und dafür die bisherige Vormachtstellung auf dem dänischen Markt aufzugeben. Statt eines großen Anteils auf einem kleinen Markt (Dänemark) sollen künftig kleine Anteile auf großen Märkten (Europa, USA) erzielt werden. B&O entwickelt eine völlig neue Serie von Stereogeräten für das obere Preissegment. Man richtet sich an Leute, «die zuerst von Geschmack und Qualität und erst dann vom Preis reden». Mit dem «Beomaster 900» erzielt das Unternehmen einen durchschlagenden Erfolg auf dem europäischen Markt. Entgegen der Befürchtungen kann sogar die Vormachtstellung im dänischen Markt aufrechterhalten werden, da einige der kleineren dänischen Konkurrenten die Auswirkungen der «Römer Verträge» nicht verkraften konnten. Mit einer neuen «Beolab 5000»-Serie versucht B&O, im gerade neu entstehenden Hi-Fi-Markt Standards zu setzen und sich seine Position zu sichern. Dies gelingt auch. Mit dem «Beolab 5000» und seinen günstigeren Verwandten «Beomaster 1200» und «Beomaster 3000» sichert sich B&O einen zweiten Großserfolg auf dem europäischen Markt.

Nachdem B&O sich endgültig als ernstzunehmender Anbieter auf dem europäischen Markt etabliert hat, passt das Unternehmen Ende der 1960er Jahre die Distributionsstruktur den veränderten Gegebenheiten

an. Die bisherigen Wiederverkäufer werden durch ein Netzwerk von Niederlassungen ersetzt. Die Reorganisation umfasst die Gründung von Bomark (1970), der internationalen Marketingabteilung, die für die weltweite Koordination aller Marketingaktivitäten zuständig ist. Zuvor wurde ein für den dänischen Markt entwickeltes Werbekonzept jeweils mit geringen Anpassungen für alle übrigen Märkte verwendet. Mit der Gründung von Bomark ändert sich dies. Werbekampagnen werden nun nuanciert an die jeweiligen Märkte und unterschiedlichen Kulturen angepasst.

Nach dem Erfolg von «Beolab 5000» bittet man die Ingenieure und Designer, eine vollständig neue Reihe von Stereo-Komponenten – vom Plattenspieler bis zum Lautsprecher – zu entwickeln. Den Anfang macht der «Beogram 4000», der erste Tangentialplattenspieler¹ auf dem Hi-Fi-Markt. Nachdem B&O bisher vor allem die Liebhaber von Technik und Design angesprochen hat, will man auch die Liebhaber von Musik und damit eine breitere Käuferschicht gewinnen. Fortschrittliche Technik versteckt sich zunehmend hinter einem schlichten Äußeren. Dies wird besonders deutlich beim 1975 eingeführten Beomaster 1900, der während 20 Jahren das meistverkaufte Produkt von B&O bleibt.

Eine besondere Ehre für das Unternehmen ist die Spezialausstellung im Museum of Modern Art in New York im Jahre 1978, in der 39 B&O-Produkte gezeigt werden.

Trotz dieser Erfolge erweisen sich jedoch die 1980er Jahre als schwierig. Zum einen sieht man sich einer immer stärkeren asiatischen Konkurrenz gegenüber, zum andern hat man interne Managementprobleme zu lösen. Die Großhändler verlieren das Vertrauen in die Marke B&O und die Gewinne brechen ein. Zunächst versucht man, diese Entwicklung durch eine stärkere Fokussierung auf besonders wohlhabende Kunden zu bremsen. In der Folge sieht man sich aber dem Vorwurf ausgesetzt, die technische Substanz werde dem Stil geopfert. B&Os Probleme hatten etwas zu tun mit der Dezentralisierung, die im Zuge der Internationalisierung erfolgt war. Die Niederlassungen hatten großenteils ihre eigenen Machtbereiche aufgebaut, was zu hohen Kosten und Bürokratisierung des Unternehmens führte und die Fähigkeit einschränkte, rasch auf Marktveränderungen zu reagieren. Noch vor Ende des Jahrzehnts gerät B&O in derartige finanzielle Schwierigkeiten, dass man eine strategische Allianz mit Philips, einem langjährigen Lieferanten von Komponenten, eingehen muss. Man verspricht sich davon einen besseren Zugang zu neuester Technologie, günstigere Bedingungen

1 Ein Plattenspieler, bei dem der Tonarm exakt tangential zur Rille steht. Der Tonarm ist nicht an einem festen Punkt drehbar gelagert. Er wird auf einem Schlitten tangential zur Plattentellerachse in gerader (linearer) Richtung mitbewegt.

beim Einkauf von Komponenten und natürlich eine Beteiligungsfinanzierung. Es zeigt sich jedoch, dass selbst diese Allianz nicht ausreicht, um die Krise zu bewältigen.

Ende 1991 wird gegen den Widerstand der Banken ein neues Managementteam unter der Leitung von Anders Knutsen eingesetzt. Sein strategischer Plan «Break Point 1993» besteht zunächst einmal in drastischen Maßnahmen zur Kostensenkung und in einer Reorganisation, die unter anderem 700 Mitarbeitenden die Stelle kostet. Ferner versucht Knutsen, die Probleme der Dezentralisierung zu lösen und das Unternehmen vermehrt auf Kundenbedürfnisse auszurichten. Unter anderem sollen künftig B&O-Produkte nur noch exklusiv von B&O-Geschäften (B1 Shops) verkauft werden, die auch über das erforderliche Fachpersonal verfügen. Etwa 1200 bisherige Händler genügen den neuen Standards nicht und werden aus dem Händlernetzwerk gestrichen. Knutsen versucht, das Unternehmen zu reformieren, «ohne das Herz und die Seele zu zerstören». Nach seiner Vorstellung muss B&O von einem produktgetriebenen in ein visionsgetriebenes Unternehmen umgebaut werden, was sich neben anderem in einer Veränderung der Kommunikationsprozesse und -inhalte manifestiert.

Knutsens Plan funktioniert mindestens teilweise. Die Kundenorientierung verbessert sich, was sich auch in den Zahlen niederschlägt. Bereits 1995 kann B&O den Anteil von Philips zurückkaufen, und zum 75. Jubiläum am Ende des Jahrzehnts präsentiert sich B&O wieder als erfolgreicher und einzigartiger Anbieter im Konsumelektronik-Markt. Design und fortschrittliche Technologie bleiben weiterhin eng mit dem Markennamen B&O verknüpft. Mit einem Umsatz von einer halben Milliarde Dollar macht sich B&O als bedeutende Kraft weiterhin im Markt bemerkbar und sichert sich seinen Ruf als Unternehmen mit unübertroffenen Leistungen unter den Anbietern anspruchsvollster Video- und Audioprodukte.

Doch schon 2001 gerät B&O erneut in Schwierigkeiten. Der Nettogewinn fällt auf 162 Mio. Dänische Kronen (1998: 190 Mio.) und der Aktienpreis bricht ein. Knutsen tritt im Juli 2001 zurück. Seine Nachfolge übernimmt Torbel Ballegaard Sorensen, ein ehemaliger Lego-Manager. Sorensen entlässt erneut rund 800 Mitarbeitende und schließt eine Anzahl schlecht rentierender Verkaufsstellen. Danach widmet er sich vor allem der Reorganisation des Produktentwicklungsprozesses. In Zusammenarbeit mit Audi entwickelt B&O ein neues Stereo-System für Autos und gemeinsam mit Samsung das neue Mobiltelefon «Serene». Außerdem unternimmt B&O große Anstrengungen, um im Markt der Luxushotels, der Luxusyachten und der Luxusautos einen Platz zu erobern beziehungsweise zu sichern. 2003 lanciert man die «Beolab 5»-

Lautsprecher, und ein Jahr später kommt das erste integrierte Audio- und Video-Musiksystem, das «BeoCenter 2», in Amerika auf den Markt. Ferner baut man den Bereich des «non-branded business» aus (der allerdings nur etwa 3% des Umsatzes ausmacht), stellt aufbauend auf den Kernfähigkeiten auch Produkte für die Medizintechnologie her und verkauft selektiv Lizenzen bewährter B&O-Technologien. Damit erzielt man im Geschäftsjahr 2004/05 eine Umsatzsteigerung von 4% und eine Gewinnsteigerung von 13%. Zudem öffnet man auch neue Länder in Entwicklungsmärkten wie China, Indien und Russland. Die Konzentration auf die Kernfähigkeiten des Unternehmens und auf die Distributionsstrategie zahlen sich aus. Von den späten 1990er Jahren bis zum Jahr 2008 wachsen sowohl Umsatz als auch Gewinn.

	Das Unternehmen
--	------------------------

Bang & Olufsen ist ein führendes Unternehmen im Bereich der Unterhaltungselektronik, das eine vollständige und exklusive Palette von technologisch anspruchsvollen TV-Geräten, Audiosystemen, Lautsprechern, Telefonen und Multimediaprodukten anbietet.

B&O hat sich weltweit Anerkennung verschafft mit einem unverwechselbaren Sortiment an Produkten der Unterhaltungselektronik. Die Produkte finden im Markt Beachtung vor allem wegen des herausragenden Designs, der technischen Qualität, der einfachen Bedienbarkeit und der Möglichkeit zur Systemintegration. B&O wendet sich in erster Linie an Kunden, die sich ihren «Lifestyle» etwas kosten lassen und die bereit sind, für eine höhere Qualität und für besseres Design auch einen höheren Preis zu bezahlen. In dieser Nische weist B&O global einen vergleichsweise hohen Marktanteil aus. Der Bereich der Markenprodukte zeichnet sich aus durch laufende Innovationen (etwa den volldigitalen Lautsprecher «BeoLab5», den Full-HD-LCD-Fernseher «BeoVision8», den 103-Zoll-Plasmafernseher «BeoVision 4-103», das Top-Hi-Fi-System für Internet Radio «BeoSound 5») und ist in den letzten Jahren auch in neue Bereiche (z. B. Luxus-Audiosysteme für Autos) vorgedrungen. Zurzeit sind B&O-Produkte auch in etwa 200 Luxushotels weltweit zu finden.

	Produktentwicklung
--	---------------------------

Die Entwicklung von Audio-, Video- und CarFi-Produkten findet zum größten Teil in Struer (Dänemark) statt. In Århus hat B&O zudem eine kleine Software-Abteilung, die eng mit der Universität Århus zusammenarbeitet. Rund 300 Mitarbeitende sind in der Produktentwicklung in Struer tätig und etwa 30 in Koprivnice (Tschechien), weitere 35 Mitarbeitende in der OÜ BO-Soft in Estland (B&O besitzt 51 % dieser Firma).

Für die rund 500 Ingenieure und Techniker, die in irgendeiner Weise an der Produktentwicklung beteiligt sind, ist die Nähe zur Produktion von Vorteil. Im Unternehmen besteht eine gut etablierte Innovationskultur. Der Innovationsprozess selber ist in mehrere Stufen unterteilt. Der Prozess ist 2008 überarbeitet worden, um sicherzustellen, dass neu entwickelte Technologien mehrfach verwendet werden können, ohne die Differenzierungsstrategie des Unternehmens zu gefährden.

Besonders in der Phase der Konzeptentwicklung unterscheidet sich der B&O-Prozess von den Prozessen vergleichbarer Unternehmen. Um innovative und langlebige Konzepte und Designs zu entwickeln, setzt B&O besonders in der frühen Phase wesentlich mehr Ressourcen ein als vergleichbare Konkurrenzunternehmen. Mit Hilfe eines «Technologie-Radars» versuchen Spezialisten, neue Technologien rechtzeitig zu identifizieren und in den Produktentwicklungsprozess einzuspeisen. Eine andere Gruppe bemüht sich, die Lifestyle-Trends der nächsten vier bis sieben Jahre zu erfassen.

Die Verantwortung für die erste Phase der Entwicklung liegt bei der «Ideenfabrik» beziehungsweise der Innovationsabteilung, in der etwa 20 Konzeptentwickler mit unterschiedlichen Fähigkeiten (Design, Herstellung von Prototypen usw.) tätig sind. In einer zweiten Phase entsteht in Zusammenarbeit mit Entwicklungsingenieuren und Designern eine detaillierte Konzeptbeschreibung, die dem «Product Steering Team» zur Genehmigung vorgelegt wird. Danach werden die Spezifikationen verfeinert sowie das Marktpotenzial und die möglichen Auswirkungen auf bestehende Produkte abgeschätzt. Darauf folgen die weiteren Schritte bis zur Produkteinführung in einem strukturierten Prozess, der eine optimale Koordination von Entwicklung, Design und Produktion sicherstellen soll.

Technologiestrategie und Kernkompetenzen

Mit einer gezielten Technologiestrategie soll der Zugang zu neuen Technologien sichergestellt werden. Die Strategie hat auch zum Ziel, durch eine systematische Wiederverwendung relevanter Technologien die Effizienz der Produktentwicklung zu steigern.

Insgesamt gründet die Technologiestrategie auf einer Reihe von Kernkompetenzen und strategischen Partnerschaften. Sowohl die Kernkompetenzen wie auch die Partnerschaften sollen die Fähigkeiten in jenen technologischen Bereichen maximieren, in denen sich B&O-Produkte von der Konkurrenz abheben.

Dank Entwicklung und Erfahrung verfügt B&O über Kernkompetenzen, die das Unternehmen zusammenhalten, es von andern Unternehmen abheben und den Motor bilden für die Entwicklung neuer Produkte und Strategien. Grundlage dieser Kompetenzen sind herausragende Fachkenntnisse in den Bereichen Bild, Klang, anwendungsfreundliche Gerätebedienung, Systemintegration, Bewegungsmechanik sowie in der Auswahl und Verarbeitung von besonderen Materialien.

Die Kernkompetenz «Klang» umfasst Fähigkeiten wie Akustik, Signalverarbeitung, Verstärkertechnologie und Psycho-Akustik. B&O verfügt über die neuesten Mess- und Testgeräte in diesem Bereich sowie über Tonstudios und Speziallabors zur Prüfung der Beschallung von Autos. Eine weitere Kernkompetenz ist «Bildverarbeitung». Sie beruht auf besonderem Wissen über Bildwahrnehmung, über Verarbeitung von Videosignalen und deren optimale Umsetzung am Bildschirm. In diesem Bereich verfügt B&O über zahlreiche patentgeschützte Lösungen, die sich im «VisionClear»-Konzept manifestieren, das die Bildqualität aller B&O-Video-Produkte ausmacht. Eine dritte Kernkompetenz ist die benutzerfreundliche Bedienung der Geräte. Sie beruht auf einer Kombination von Wissen über Verhaltensgewohnheiten von Kunden, über Mechanik und Grafik sowie über die Nutzung spezialisierter Software. Schon seit Mitte der 1980er Jahre ist die Kontrolle aller Geräte über eine integrierte Fernbedienung möglich. Die neueste Lösung, die «Beo5», ist eine auf die Bedürfnisse des Benutzers angepasste Fernbedienung, die auch die Lichtführung im Raum, die Öffnung und Schließung von Vorhängen und Fenstern, sowie die Kontrolle des Raumklimas und der Alarmanlage umfasst. Über diese Kernkompetenzen hinaus sind bestimmte mechanische Kompetenzen von Bedeutung, wie etwa die Behandlung von Aluminium-Oberflächen oder die speziell robuste Konstruktion von beweglichen mechanischen Teilen in den B&O-Geräten. Schließlich zählt ebenfalls die «Produktintegration», die schon seit Jahren gepflegt wird, zu den Kernkompetenzen von B&O. So können

etwa über das «BeoLink»-System Geräte verbunden werden, die sich in verschiedenen Räumen befinden, und bis zu einem gewissen Grad ist auch die Integration von Geräten anderer Marken möglich.

Die Partnerschaft mit Universitäten und anderen Forschungsstätten in Europa und in den USA ist ein integraler Teil der Unternehmens- und Produktentwicklung, etwa durch die systematische finanzielle Unterstützung von Doktoranden in technologischen Schlüsselbereichen. Eine enge Verbindung besteht unter anderem auch zur Universität Ostrava in der Tschechischen Republik (in der Nähe von Koprivnice), was Möglichkeiten für eine integrierte Produktentwicklung und für die Ausbildung von Fachleuten eröffnet. Eine Kooperation ähnlicher Art besteht auch mit dem Softwareunternehmen OÜ BO-Soft in Estland. Von entscheidender Bedeutung ist ferner die enge Zusammenarbeit mit etwa fünf externen Design-Büros. Diese erhalten in der Regel von der «Ideenfabrik» bestimmte Spezifikationen, in deren Rahmen sie jedoch erheblichen Einfluss auf die Produktgestaltung ausüben können. Design bildet den Kern des gesamten Handelns von B&O. Obwohl das Design ein offensichtlicher Kompetenzbereich ist, zieht es das Unternehmen vor, mit freiberuflichen Designern zusammenzuarbeiten, um dadurch einen breiten kreativen Horizont zu bewahren.

	Produktion
--	-------------------

Die meisten B&O-Produkte werden in Produktionsstätten in Struer und in Koprivnice montiert und fertiggestellt. Die Produktion der Komponenten allerdings hat B&O inzwischen teilweise an Externe vergeben (Outsourcing). Noch vor wenigen Jahren produzierte man die meisten Komponenten selber, nicht nur jene, die proprietäre Technologie enthielten, sondern auch Standardkomponenten. Ein geringer Teil wurde allerdings schon damals zugekauft, insbesondere bei Philips sowie bei einigen japanischen Elektronik-Herstellern. Heute konzentriert sich B&O nur noch auf jene Komponenten, zu deren Herstellung man besondere Fähigkeiten benötigt und besondere Verfahren einsetzt, wie etwa die Oberflächenbehandlung verschiedener Materialien oder die Anodisierung von Aluminium (elektrochemischer Vorgang u. a. zur Färbung).

Neben den physischen Komponenten gewinnen proprietäre Software und Technologien immer mehr an Bedeutung. Diese tragen zur Differenzierung der Produkte bei, etwa im Hinblick auf Benutzerfreundlichkeit oder Ton- und Bildverarbeitung.

ICEpower, eine hundertprozentige Tochter von B&O, ist verantwortlich für die Weiterentwicklung einer Technologie, die es erlaubt, kleine,

digitale Verstärker mit extrem hoher Leistung und geringer Wärmeentwicklung und minimalem Stromverbrauch herzustellen. B&O produziert und verkauft solche kompakten, digitalen Verstärkereinheiten auch an andere Unternehmen (z.B. an Hersteller von Mobiltelefonen). Die Technologie ist zugleich eine zentrale Komponente in B&O-Aktivlautsprechern oder in Audiosystemen für Autos.

	Distribution
--	---------------------

B&O verkauft seine Produkte in 70 Ländern über ein Netzwerk von rund 1200 Läden, die teilweise im Besitze des Unternehmens selbst sind und zum andern Teil von unabhängigen Händlern betrieben werden. Zwei Drittel der unabhängigen Händler (inhabergeführte Fachgeschäfte) verkaufen ausschließlich B&O-Produkte. Diese Geschäfte erzeugen mehr als 80% des gesamten Umsatzes aller unabhängigen Händler. Gegen 80% des Umsatzes erzielt B&O mit Verkäufen außerhalb von Dänemark. Während das Unternehmen jedoch im dänischen Markt eine vorherrschende Stellung einnimmt, sind die Marktanteile in den übrigen Märkten eher gering. 2009 betrug der Umsatz 527,5 Mio. Dollar.

In den letzten Jahren ist die Zahl der Verkaufsstellen vor allem in Europa beträchtlich reduziert worden. Heute erfolgt der Verkauf hauptsächlich über zwei Kanäle:

- B1-Läden, die ausschließlich oder hauptsächlich B&O-Produkte verkaufen,
- Shop-in-Shops, in denen unabhängige Händler einen wesentlichen Teil der Verkaufsfläche exklusiv für B&O-Produkte reservieren.

In jedem Fall können Kunden davon ausgehen, dass sie von gut ausgebildeten Fachleuten bedient werden. B&O investiert beträchtliche Summen in deren Ausbildung.

Zurzeit gibt es 758 B1-Läden und 385 Shop-in-Shops. 81% des Umsatzes stammt aus B1-Läden, 19% aus Shop-in-Shops. Auch in Zukunft will man auf diese beiden Ladentypen setzen. Neu sind ein B1-Laden in China und vier in Russland eröffnet worden. Diese Wachstumsmärkte sollen künftig noch intensiver bearbeitet werden. B&O besitzt zurzeit selber 46 B1-Läden (hingegen keine Shop-in-Shops), vor allem in Australien, in den USA und in Großbritannien.

	Finanzen
--	-----------------

Für die Periode 1. Juni 2008 bis 31. Mai 2009 erzielt B&O einen Verlust von 383 Mio. Dänische Kronen (ca. 51 Mio. Euro). Im Vorjahr konnte noch ein Gewinn von 112 Mio. Kronen ausgewiesen werden. Die Verkäufe sind um 32% eingebrochen und betragen noch 2,8 Mrd. Kronen.

Die Hoffnungen für künftiges Wachstum liegen vor allem auf den Entwicklungsmärkten wie Russland und China, die auch mit neuen Produktlinien bearbeitet werden sollen.

Gruppe (in DKK)	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06	2004/05
Gewinn und Verlust					
Nettoumsatz (Mio.)	2 790	4 092	4 376	4 225	3 784
Davon Auslandmärkte in %	91	88	85	82	82
Operativer Gewinn/Verlust	-496	195	530	439	372
Finanzanlagen (financial items, net)	-30	-30	-16	-7	7
Ergebnis vor Steuern	-523	154	524	431	380
Jahresergebnis	-383	112	373	296	265
Bilanz					
Aktiven Ende Jahr (Mio.)	2 664	2 817	2 962	2 915	2 784
Aktienkapital	362	121	121	125	124
Eigenkapital Ende Jahr	1 520	1 484	1 682	1 742	1 715
Cash-flow	192	-104	-346	-229	259
Aus operativer Tätigkeit	113	332	521	395	740
Aus Finanzinvestitionen	-339	-254	-378	-379	-233
■ davon in langfristige Sachanlagen	-111	-190	-158	-185	-123
■ davon in immaterielle Vermögenswerte	-212	-125	-210	-171	-125
■ davon in Beteiligungen	-27	-	-	-	-
Kapitalbeschaffung	418	-181	-488	-246	-248
Kennzahlen					
EBITDA	-208	483	789	670	616
Rentabilität (EBIT) in %	-18	5	12	10	10
Liquidität (Current Ratio)	1,9	1,9	1,9	2,4	2,5

Der Umsatzrückgang im Audio- und Videogeschäft im Geschäftsjahr 2008/09 beträgt 1323 Mio. Kronen (von 3869 auf 2546 Mio. Kronen). Er ist einerseits auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen und andererseits darauf, dass in den ersten drei Quartalen zu wenig neue Produkte lanciert worden sind. Hingegen verzeichnet man im gleichen Zeitraum im Automobilbereich eine Umsatzzunahme von 51 Mio. Kronen (von 123 auf 174 Mio. Kronen). Der Umsatz innerhalb der Gruppe und im «non-branded business» hat sich von 136 auf 100 Mio. Kronen verringert.

	Human Resources
--	------------------------

Management 2007 und 2008 wurde das Managementteam mit Rolf Eriksen, Anette Revsgaard Sejbjerg und Jesper Olesen erneuert. Rolf Eriksen (Display Artist) mit Jahrgang 1944 und Knud Olesen (Technical Project Manager) mit Jahrgang 1952 sind die beiden ältesten Mitglieder. Der CEO «Kalle» Hvidt Nielsen zählt mit Jahrgang 1964 zu den Jüngeren.

Mitarbeitende Zu Beginn der 1990er Jahre führt eine Reorganisation zu einem Abbau von rund 700 Stellen. In den ersten vier Jahren des neuen Jahrtausends folgt ein weiterer Abbau um rund 450 Stellen. Nach einem erneuten Aufbau in den Jahren 2005 bis 2007 werden im 2008 wiederum rund 500 Stellen abgebaut.

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Mitarbeitende	2 776	2 871	2 636	2 339	2 331	2 422	2 520	2 579	2 051

	Branche, Märkte, Kunden
--	--------------------------------

Die Branche zeichnet sich aus durch raschen technologischen Wandel und durch hohe Kapitalintensität. Der Umsatz pro Mitarbeitenden beträgt beinahe 300 000 Dollar. Massenproduktion und Massendistribution sind typisch für die Branche. Produkte veralten schnell und die Produktpreise weisen eine sinkende Tendenz auf. Der Vorteil des Marktes ist hingegen, dass getrieben durch die technische Entwicklung ein stetiges Wachstum zu verzeichnen ist. Die Konsumenten lieben es, sich die neuesten «Gadgets» zu kaufen.

B&O, das sich zu 65% in dänischer Hand befindet, ist ein kleiner Spieler in der Branche. Die japanischen Hauptkonkurrenten sind Sony, Sanyo, Hitachi, Toshiba, Yamaha und Matsushita Panasonic. In Europa sind es Philips, Thomson CSF und Nokia. In der besonderen Nische, in der B&O vor allem tätig ist, sind Bose, Harman International und SpeakerCrafts Inc. die stärksten Konkurrenten.

Die Gewinnaussichten einzelner Unternehmen sind abhängig von der Fähigkeit, neue Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. Große Konkurrenten haben oft Vorteile im Zugang zu Kapital und im Marketing. Kleine Konkurrenten können im Wettbewerb am ehesten erfolgreich bestehen, wenn sie in einem Bereich besondere Fähigkeiten und Kenntnisse aufweisen.

	Vision
--	---------------

Die von den Firmengründern Peter Bang und Svend Olufsen formulierte Vision gilt heute noch: «Unternehmergeist – das ist der unbeugsame Wille, stets nur das Beste zu erzeugen, und wird benötigt, um beharrlich nach neuen Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.» Sie spiegelt sich heute in der Unternehmensphilosophie wider, die folgende Werte herausstreicht:¹

- **Perfektion:** Bei allem, was wir tun, streben wir die höchsten Ziele an, und achten dabei sorgfältig auf jedes kleinste Detail. Die Marke Bang & Olufsen basiert auf Substanz und Perfektion – und nicht nur auf «Exklusivität». Wir besitzen die Fähigkeit, einige scheinbar widersprüchliche Kräfte gegeneinander abzuwägen und zu kombinieren und daraus etwas bisher völlig Unbekanntes zu erschaffen.
- **Originalität:** Vorhersehbarkeit und der Status quo kommen für uns nicht in Frage. Wir überschreiten permanent Barrieren und treiben uns immer wieder dazu an, das scheinbar Unmögliche zu ermöglichen. Auf diese Weise lassen sich Überraschungseffekte erzielen und neue Wege beschreiten. Gleichzeitig wird auch ein Festhalten an alten Denkweisen vermieden.
- **Leidenschaft:** Unsere gesamte Schaffenskraft, wahre Kreativität und unsere außerordentlichen Leistungen machen uns zu etwas ganz Besonderem. Die gemeinsame Basis all dieses Schaffens bilden Enthusiasmus, Stolz und Leidenschaft – hinsichtlich unseres Unternehmens, unserer Produkte und unserer Traditionen.

	Strategie
--	------------------

Führendes Design und Spitzentechnologie spielen bei B&O eine große Rolle. Dies wirkt sich auch auf die Entwicklungskosten aus. Im Geschäftsjahr 2008/09 belaufen sich die gesamten Entwicklungskosten auf rund 477 Mio. Dänische Kronen, was etwa 17% vom Umsatz ausmacht. Demgegenüber weist der Konkurrent Harman International für 2007 Entwicklungskosten von lediglich 10,4% und Sony sogar nur etwa 7% aus.

Entsprechend hoch sind bei B&O aber auch die Preise. Direkte Preisvergleiche mit anderen Marken sind zwar nicht ohne weiteres möglich, da sich die jeweiligen Produkte zu sehr unterscheiden. Die Preise von

¹ Zitiert nach www.bang-olufsen.com.

B&O bewegen sich jedoch durchwegs im oberen Segment. So kostet etwa der «BeoVision 10», der schlankste 40-Zoll-Flachbildfernseher, den B&O je entwickelt hat und der dafür konzipiert worden ist, wie ein Kunstwerk an der Wand aufgehängt zu werden, rund 4800 Euro. Beim Konkurrenten Harman-Kardon ist hingegen bereits für etwa 4000 Euro ein Gesamtsystem mit DVD-Audio-Player/Receiver, Flachbildschirm und Surround-Lautsprechern erhältlich. Andere Konkurrenten wie Samsung oder Sony haben Flachbildschirme, die bezüglich Größe (40 bis 42 Zoll) etwa dem «BeoVision 10» entsprechen, bereits für weniger als 1000 Euro im Angebot. Angesichts des hohen Preisniveaus hat sich B&O in letzter Zeit vermehrt darauf konzentriert, Luxusjachten, edle Autos und Suiten erstklassiger Hotels mit B&O-Geräten auszurüsten.

Die 2008 publik gemachte «Pole Position Strategy 2008» soll den Betrieb und die Entwicklung von B&O für die kommenden Jahre sichern. Sie enthält folgende Elemente:

- Fokussierung auf Produktentwicklung: B&O will sich künftig auf weniger Produktkategorien und vor allem auf exklusive Audio- und Videoprodukte konzentrieren. Der Umsatz von neu lancierten Produkten im Video- und Audiosegment soll um die 10% betragen. Dieses Ziel wird im Geschäftsjahr 2008/09 bereits erreicht.
- Entwicklung einer gemeinsamen digitalen Technologie-Plattform: B&O beabsichtigt, eine gemeinsame digitale Technologieplattform zu entwickeln, die künftig die Grundlage aller Produkte der Gruppe bilden und die Entwicklungszeit für neue Produkte reduzieren soll. Die ersten, auf der neuen Plattform basierenden Produkte sollen bereits Ende 2009 vorliegen.
- Aufbau einer einzigen globalen Verkaufsorganisation: Händler sollen künftig durch eine einzige globale Verkaufsorganisation unterstützt werden. Dies umfasst den Aufbau einer zentralen Servicestelle sowie ein Trainings- und Unterstützungsprogramm für Manager von Einzelhandels-Verkaufsstellen.
- Erhöhung der Zahl der B1-Läden: Trotz der Anstrengungen, die Zahl der Verkaufsstellen zu reduzieren, soll künftig ein Ausbau vor allem in Entwicklungsmärkten (China, Indien, Russland) erfolgen.
- Die Zukunft: Die globale finanzielle Krise hat der Weltwirtschaft eine bedrohliche Rezession beschert. Für B&O wirkte sich das vor allem in den europäischen Märkten sehr negativ aus, während Märkte wie China, Indien und Russland weniger betroffen sind. «Die neue Strategie wird aber dazu beitragen, B&O wieder in die Gewinnzone zu führen», ist Jorgen Worning, Präsident des Verwaltungsrates, überzeugt.

	Fragen
--	---------------

1. Wie lässt sich der Erfolg von B&O in den ersten Jahrzehnten seit der Gründung erklären? Welche Strategie lag diesen Erfolgen zugrunde?
2. Welche Faktoren waren hauptsächlich für die Schwierigkeiten verantwortlich, mit denen B&O Ende der 1980er Jahre konfrontiert war?
3. Skizzieren Sie die Wertkette von B&O aufgrund der im Fall vorhandenen Angaben. Diskutieren Sie danach anhand dieser Skizze folgende Fragen:
 - (a) Wie gut stimmt die Wertkette mit der strategischen Positionierung (Produkt, Bedürfnisse, Kunde, Geografie) überein?
 - (b) Eine Kette ist bekanntlich so stark wie ihr schwächstes Glied. Welche Stärken beziehungsweise Schwächen weist die Wertkette Ihrer Meinung nach auf?
4. Hat B&O ein Positionierungsproblem oder eher ein Umsetzungsproblem? Oder lässt sich die derzeitige schwierige Lage von B&O anders erklären?
5. Wie beurteilen Sie die neue Distributionsstrategie von B&O? Welche Chancen und Gefahren sind mit dem weiteren Ausbau von firmeneigenen B1-Läden verbunden?
6. Diskutieren Sie die Probleme und Gefahren, die allgemein mit einer extremen Differenzierungsfokusstrategie verbunden sind. Kennen Sie weitere Beispiele solcher Differenzierungsfokusstrategien?
7. Teilen Sie die Überzeugung von Jorgen Worning, dass die neue Strategie (2009) dazu beitragen wird, B&O wieder in die Gewinnzone zu führen? Wie beurteilen Sie die Chancen und Gefahren dieser Strategie? Gibt es alternative Stoßrichtungen?

	Quellen
--	----------------

- Annual General Meeting, Oral Report, 18th September 2009
- Austin, R.D./Beyersdorfer, D.: Bang & Olufsen: Design Driven Innovation. *Harvard Business School*. Case 9-607-016, September 5, 2007
- Beolink Magazine: *Who are Bang & Olufsen Customers?* Nr. 6, 1999
- Jahresbericht Bang & Olufsen 2007/08 und 2008/09
- R. Muthu Kumar/Srinath Manda: *Bang & Olufsen: The Danish High-End Audio Maker's Restructuring Strategy*. Case Study IICFAI Business School Development Centre, 2005
- Stonehill, A.: The Strategic Alliance of Bang & Olufsen and Philips N.V., Thunderbird – The American Graduate School of International Management. Case A07-99-0012, 1999
- www.bang-olufsen.com