

# Wegweisende Technologie und Innovationskultur

## Trailblazing Technology and Innovation Culture

Fotos: Heike Belz

Die Sennheiser-Gruppe mit Sitz in der Wedemark, Region Hannover, ist einer der weltweit führenden Hersteller von Mikrofonen, Kopfhörern und drahtlosen Übertragungssystemen. Das 1945 gegründete Familienunternehmen wird mittlerweile in der 3. Generation geführt und erzielte 2009 einen Umsatz von rund 390 Millionen Euro. Sennheiser hat eigene Werke in Deutschland, Irland und den USA. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 2.100 Mitarbeiter und ist rund um den Globus vertreten durch Tochtergesellschaften unter anderem in Frankreich, Großbritannien,

The Sennheiser Group, headquartered in Wedemark near Hannover, Germany, is one of the world's leading manufacturers of microphones, headphones, and wireless transmission systems. Established in 1945, the family company generated revenues of approximately EUR 390 million in 2009. Sennheiser owns plants in Germany, Ireland, and in the USA. Around the globe, the company has more than 2,100 employees and is represented by subsidiaries in countries like France, Great Britain, Belgium, the Netherlands, Denmark, Russia, Hong Kong, India, Singapore, Japan, China, Canada, and Mexico, and by long-standing trade partners in many other countries.

### New Organizational Structure

Just recently, Sennheiser adopted a new global organizational structure, thereby consistently implementing the clear customer orientation of its corporate strategy. Three independent Business Divisions for the target markets Consumer Electronics (headphones, audio, and telecommunications products), Professional Systems (professional audio, live sound, studio and professional headsets), and Installed Sound (installed sound transmission systems) can now

en, Belgien, den Niederlanden, Dänemark, Russland, Hongkong, Indien, Singapur, Japan, China, Kanada und Mexiko sowie durch langjährige Handelspartner in vielen anderen Ländern.

## Neue Organisationsstruktur

Erst kürzlich hat Sennheiser die neue weltweite Organisationsstruktur beschlossen und setzt damit die klare Kundenorientierung seiner Firmenstrategie konsequent um. Drei eigenständige „Business Divisions“ für die Zielmärkte Consumer Electronics (Kopfhörer, Audiologie- und Telekommunikationsprodukte), Professional Systems (Professional Audio, Live Sound, Studio und Professional Headsets) und Installed Sound (fest installierte Tonübertragungssysteme) können sich nun ganz auf ihr Geschäftsfeld respektive ihre Kunden und die Anforderungen der jeweiligen Märkte fokussieren. Die Einheiten Sales Division, Supply Chain Division, Corporate Services sowie Strategie and Finance komplettieren die neue Struktur. Das Ziel: noch effizienteres und langfristigeres Handeln am Markt.

## Perfekter Klang auf Reisen

Sennheiser steht für wegweisende Technologie und deren konsequente Weiterentwicklung. So finden zum Beispiel Reisende und Vielflieger in der erfolgreichen Travel Linie mit dem In-Ear-Hörer CXC 700 mit NoiseGard™ /digital den idealen Kopfhörer, um abschalten zu können – jederzeit. Der Nutzer hat die Auswahl zwischen drei Antischall-Profilen, die optimiert für die verschiedenen Umgebungsgeräusche sind. Der CXC 700 passt sich an die Geräuschkulisse der jeweiligen Umgebung an – auf Knopfdruck. So ist der Hörgenuss garantiert, und Lautsprecherdurchsagen, Turbinenlärm oder andere Geräusche werden einfach „ausgeblendet“. Zudem passt der CXC 700 durch seine handliche Größe und das ergonomische Design ganz unkompliziert ins Reisegepäck und lässt sich auch im Schlaf bequem tragen. Die praktische Sennheiser TalkThrough-Funktion ermöglicht Gespräche mit dem Sitznachbarn oder dem Flugpersonal – ohne dass der In-Ear-Hörer herausgenommen werden muss. Der Hörer ist zudem abgestimmt auf die Verwendung mit portablen Audio- und Videogeräten und zugleich für den Anschluss an Inflight-Entertainment-Systeme optimiert.



concentrate entirely on their business activities, their customers, and the requirements of the respective markets. The new structure is complemented by the Sales Division, Supply Chain Division, Corporate Services, and Strategy and Finance. The objective is to enable even more efficient operations on the market with a longer perspective.

## Perfect Sound on the Road

Sennheiser stands for trailblazing technology and its consistent further development. For example, travelers and frequent fliers appreciate the popular Travel Line in-ear phones CXC 700 with NoiseGard™ /digital as the ideal headphones for taking a break – at all times. The user can choose from three noise cancellation modes that are optimized for various acoustic environments. The CXC 700 adapts to the ambient noise level – with a button click. Thus, audio entertainment is guaranteed, and turbine roar or other noises are simply „squelched“. Thanks to its compact size and ergonomic design, the CXC 700 does not occupy much space in the travel luggage and can be used comfortably even while sleeping. The smart Talk-Through function enables conversations with fellow passengers or the cabin crew without removing the in-ear phones. The phones are suitable for use with portable audio and video systems and are optimized for connection to in-flight entertainment systems.

## V I T A E

Der Diplom-Ingenieur Volker Bartels, 53, begann seine Tätigkeit bei Sennheiser im Herbst 1987 als Entwicklungsingenieur. Im Oktober 2000 wurde er zum Geschäftsführer Forschung und Entwicklung ernannt. 2002 wechselte er seinen Aufgabenbereich und war seitdem als Geschäftsführer Produktion und Logistik tätig. Seit Januar 2007 ist er zusätzlich Sprecher der Sennheiser-Unternehmensleitung.

Im Rahmen der Umstrukturierung der Sennheiser Gruppe in ein divisionales Unternehmen wird Volker Bartels zum Geschäftsführer Corporate Services benannt und verantwortet die Bereiche, Personal, IT, und Qualitätsmanagement sowie die Rechtsabteilung. Neben der Qualität wird er einen besonderen Schwerpunkt auf das Thema strategische Organisationsentwicklung in einem global agierenden Unternehmen legen. Als Sprecher der AMB ist ihm der Bereich Corporate Communications, die Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit zugeordnet.

TOP BUSINESS GOING GLOBAL sprach mit **Volker Bartels**, Sprecher der Unternehmensleitung und Geschäftsführer Produktion und Logistik, über aktuelle Entwicklungen, strategische Weichenstellungen und den Erfolg von Sennheiser.

**Im vergangenen Jahr haben Sie ein neues Fertigungs- und Technologiezentrum in Niedersachsen eröffnet und damit deutlich in den Standort Deutschland investiert. Sind Sie mit der bisherigen Entwicklung zufrieden?**

Wir sind mit der Entwicklung sehr zufrieden. Sennheiser hat in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum erlebt, das durch die Wirtschaftskrise einen leichten Dämpfer erhielt. Dennoch konnten wir auch in 2010 den positiven Trend fortsetzen, so dass wir insgesamt zufrieden sind. Das neue Produktionszentrum am Stammsitz in Wennebostel ist eines der modernsten Fertigungsgebäude Niedersachsens. Es ist ein Markstein in der Geschichte unseres Unternehmens. Denn es gibt uns die Möglichkeit, unseren technologischen Vorsprung zu halten und weiter auszubauen.

TOP BUSINESS GOING GLOBAL interviewed **Volker Bartels**, Spokesman of the Company Management and Director Production and Logistics, concerning recent developments, strategic decisions, and the success of Sennheiser.

**Last year, you opened a new production and technology center in Lower Saxony, a major investment in Germany. Are you pleased with the development to date?**

We are highly satisfied with the development. In recent years, Sennheiser has undergone substantial growth, though it was curbed slightly by the economic crisis. Nevertheless, we continued on the positive track in 2010, with a satisfying overall result. The new production center at the HQ location in Wennebostel is one of Lower Saxony's most modern manufacturing buildings. It represents a milestone in the history of our company, enabling us to maintain and further develop our technological edge.

This applies not only to the technology used in our products, but also to the technologies underlying the production. At Sennheiser, technology and processes



Diesen beziehen wir nicht nur auf die Technologie in unseren Produkten, sondern auch auf die der Produktion zugrunde liegende Technologien. Technik und Prozesse werden bei Sennheiser konsequent weiterentwickelt und diversifiziert, und so sichern wir unsere Stellung im Markt. Dies ist ein wichtiger Teil unserer Strategie. Dabei stellen wir uns immer auch die Frage, was wir bei unseren Partnern realisieren können, und was wir ausschließlich selbst machen sollten, um das „Geheimnis“ unseres Erfolgs zu bewahren.

**Kommt dies nur dem Standort Deutschland zugute?**  
Sennheiser ist ein global arbeitendes Unternehmen. Die Technologien gehören somit der ganzen Sennheiser-Gruppe und werden daher auch in unseren

are subject to consistent further development and diversification in order to uphold our market position. This is an important element of our strategy. In this context, we always ask ourselves what we can have done by our partners and what we should do ourselves in order to protect the „secret“ of our success.

**Is Germany the only location that benefits from this?**  
Sennheiser is a global enterprise. Therefore, the technologies belong to the entire Sennheiser Group and are thus also used at our two other plants in Tullamore, Ireland, and Albuquerque, USA.

**How do you manage to maintain your leading edge in technology?**

beiden anderen Werken in Tullamore, Irland, und Albuquerque, USA, eingesetzt.

**Wie gelingt es Ihnen, Ihren technischen Vorsprung auf Dauer zu halten?**

Zunächst einmal investieren wir sehr stark in Innovationen. In Produktinnovationen, Technologien und Technologie-Plattformen. Sennheiser steht für eine ausgeprägte Innovationskultur. Das beginnt mit dem in Zürich angesiedelten Bereich Strategic Innovation, der vollständig abgekoppelt ist vom operativen Geschäft. Dort werden gesellschaftliche Entwicklungen beobachtet und Tendenzen aufgespürt, die sich womöglich zum Trend verdichten. Das Ziel: ein tiefergehendes, sehr langfristiges Verständnis des Konsumentendenkens und -verhaltens. Das ist langfristig angelegt, denn je früher wir Trends wahrnehmen, desto besser können wir darauf reagieren. Potenzielle Trends werden dann in einer „Technologie Road Map“ festgehalten. Diese wird weitergeführt in Produktplattformen und basierend darauf werden neue Produkte für den Markt entwickelt. Wir setzen zugleich stark auf die bereits erwähnte Technologie-Differenzierung und die Frage: Was können wir an unsere Partner herausgeben und was ist unsere Kernkompetenz, die schützenswert ist und – wenn überhaupt – schwer zu kopieren sein sollte. Diese Technologien behalten wir in unseren eigenen Werken. Denn nur so erhalten wir unser Know-how und sichern unsere Intellectual Property. Auf diese Weise können wir uns stark von asiatischen Wettbewerbern differenzieren.

**Weltweit bekannt wurde Sennheiser durch die Erfindung des Richtrohrmikrofons in den 1950er Jahren bis hin zu den intelligenten Audioinformationssystemen im neuen Jahrtausend. Wie sieht die Ingenieur- und Technikerleistung Ihrer Forschung und Entwicklung dabei aus?**

Insgesamt sind wir mit mehr als 200 Ingenieuren im F&E-Bereich ausgestattet. Wir investieren also sehr intensiv in diesen Bereich, um unseren Vorsprung zu sichern und zu erweitern. Selbstverständlich ist das

Most importantly, we invest a lot of money in innovation, product innovation, technology, and technology platforms. Sennheiser is an epitome of innovation. This begins with the Strategic Innovation unit in Zurich, Switzerland, which is fully detached from the operating business. In Zurich, social developments are monitored, and tendencies that could culminate in a trend are identified. The goal is to gain in-depth, long-term understanding of the consumer psychology and behavior. The concept has a long-term focus: the earlier we notice trends, the better we can respond to them. Potential trends are put down in a Technology Road Map for consideration in product platforms, on the basis of which new products are developed for the market. At the same time, we make intensive use of the said technology differentiation and ask ourselves what we can issue to our partners and what we should protect as our core competency, which should be difficult or impossible to copy. We keep such core technologies at our own plants. In this way, we retain our expertise and secure our intellectual property, thereby maintaining a leading edge over Asian competitors.

**The invention of the tube microphone in the 1950s and the smart audio information systems in the new millennium have made Sennheiser world-famous. What role do your R&D engineers and technicians play in this development?**

We have more than 200 R&D engineers. Thus, we invest intensively in this area in order to secure and expand our head start. Of course, these activities are embedded in a structured process, enabling us to comply with deadlines, such as trade shows or product launches. This applies to all three Business Divisions: Consumer Electronics, Professional Systems, and Installed Sound.

**Your sales in Asia amount to approximately EUR 45 million. Do you consider Asia to be a general growth market?**

Yes. We regard Asia as a huge growth market, and

ist in einen strukturierten Prozess eingelagert, so dass wir bspw. zielgenau zu einem Termin, für eine Messe oder eine Produktpremiere, arbeiten können. Das gilt für alle drei Business Divisions: Consumer Electronics, Professional Systems und Installed Sound.

**Ihr Umsatz in Asien liegt bei 45 Mio. Euro. Betrachten Sie Asien generell als Wachstumsmarkt?**

Ja. Wir sehen Asien als großen Wachstumsmarkt, und gerade im Consumer-Geschäft hat sich das sehr bestätigt. Die Asiaten legen großen Wert auf Marken, vor allem in China wurde Sennheiser mit viel Enthusiasmus aufgenommen. Denn Markennamen und -qualität werden hier sehr hoch geschätzt. Und Sennheiser steht für Qualität, sie zeichnet uns aus. Wir haben hier einen riesigen Wachstumssprung erlebt und derzeit einen Marktanteil von 25 Prozent. In Indien sind es rund 21 Prozent. Generell sehen wir in Asien auch künftig noch sehr viel Potenzial und tragen dieser Entwicklung mit Vertriebsniederlassungen in Japan, Indien und China (Hongkong, Peking) Rechnung. So sind wir nah am Markt, können Bedürfnisse differenziert aufnehmen und zielgerichtet Produkte entwickeln.

**In welchen Ländern und mit welchen Produkten sehen Sie künftig die größten Chancen?**

In den genannten Ländern liegen die Chancen, bedingt durch den wirtschaftlichen Aufschwung, sowohl im Consumer-Bereich, als auch, durch die Professionalisierung der Medien, im Bereich der Professional Systems. Zu nennen sind hier zum Beispiel TV- und Radio-Übertragungen, oder gerade die Bollywood-Produktionen in Indien. Auch im Bereich von Konferenzenanlagen liegt für uns großes Potenzial, das wir nutzen wollen. Mittel- und Südamerika sind auch auf Wachstumskurs, doch noch nicht so stark wie Asien. Auch Russland bedienen wir seit einigen Jahren mit einer eigenen Vertriebsniederlassung in Moskau. Der große Aufschwung dort geriet mit der Krise etwas ins Stocken, zieht jetzt aber ebenfalls wieder deutlich an.

**Seit 2007 hat Sennheiser Marketing und Vertrieb im Consumer-Bereich mit der dazugehörigen Entwicklung in Singapur konzentriert. Warum?**

Der Schritt nach Singapur ergab sich schlichtweg aus der Marktentwicklung. Wenn Sie einen Blick zurück

this has proved true especially in the consumer business. The Asians put a lot of emphasis on brands, and there is a lot of enthusiasm for Sennheiser especially in China, where brands and quality are greatly appreciated. Sennheiser stands for quality: this is the aspect that characterizes us. In China, we have experienced a giant growth leap, and our market share has reached 25 percent. In India, the figure is about 21 percent. Generally, we believe that Asia still has a lot of potential, and we are prepared for this development with sales subsidiaries in Japan, India, and China (Hong Kong, Beijing). We are close to the market, we are able to identify specific needs, and we are capable of developing products with our goals in mind.

**In which countries and products do you see the greatest opportunities?**

Due to the economic upsurge, both the consumer segment and, as a result of the media professionalization, the professional segment offer opportunities in the said countries. Take for example, TV and radio broadcasts or the Bollywood productions in India. We also want to make use of the great potential in the field of conference systems. Central and South America are growing, though not yet as fast as Asia. For a number of years, we have been serving Russia with our own sales subsidiary in Moscow. The boom in Russia declined slightly during the crisis, but is now picking up again.

**Since 2007, Sennheiser has based in consumer marketing and sales along with the associated development in Singapore. Why?**

The move to Singapore was the

werfen, so lag das Herz der Consumer Electronics einstmalig in Europa, hat sich mit den Jahren und mit dem Aufkommen neuer Technologien wie bspw. dem MP3-Format dann aber in die USA verlagert. In den vergangenen drei Jahren etwa hat sich das Zentrum nun in den asiatischen Bereich verschoben. Die Gründe dafür liegen unter anderem in der Entwicklung eigener Technologien vor Ort, der Offenheit gegenüber dem Thema generell und einem sehr starken Marktwachstum. Zudem ist man dicht dran an Lieferanten

natural result of the market development. Looking back, consumer electronics used to be centered in Europe, but gradually shifted to the USA as new technologies such as the MP3 format emerged. The shift to Asia in the past three years was mainly caused by the development of custom technologies on site, the openness to the subject in general, and the strong market growth. Other advantages include the proximity to suppliers and partners. And last but not least, Singapore is a geographically ideal spot, has access



und Partnern. Und nicht zuletzt zeichnet sich Singapur durch seine zentrale Lage, durch die Anbindung an Know-how und nicht zuletzt durch den Schutz der Intellectual Property aus. Dieser Schritt hat sich für Sennheiser auf jeden Fall gelohnt, wir beurteilen die Entwicklung in Singapur sehr positiv.

***Wie begegnen Sie der weltweiten Konkurrenz?***

Vergleiche mit konkurrierenden Unternehmen gehören zum Marktgeschehen. Konkurrenz ist für Sennheiser ein durchaus sportlicher Wettbewerb, dem wir uns stellen. Wir versuchen natürlich vorne zu sein, und das sind wir, wenn ich das so sagen darf, meistens. Wenn ein Wettbewerber vor uns liegt, ist dies vor allem ein Ansporn für uns. Håme und Neid gibt es da nicht.

***Welche Zukunftspläne und Visionen haben Sie?***

Sennheiser ist ein familiengeführtes Unternehmen, und ab 2011 lenkt auch die 3. Generation die Geschichte. Zugleich haben wir erst kürzlich eine bedeutende Umstrukturierung im Unternehmen beschlossen. Wir haben eine Organisationsstruktur geschaffen, die den individuellen Ansprüchen der verschiedenen Kundengruppen Rechnung trägt. Früher wurden alle Kunden mit dem gleichen Sennheiser-Prozess bedient. Jetzt haben wir drei agile Business Divisions für die Zielmärkte Consumer Electronics, Professional Systems und Installed Sound. Die sehr unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in diesen drei Bereichen können so explizit und zielgerichtet bedient werden. Wir haben damit die Grundlage für weiteres Wachstum gelegt. Nun gilt es, in allen drei Märkten gleichmäßige Standbeine für das Unternehmen Sennheiser zu schaffen und in allen drei Märkten sehr erfolgreich zu sein.

***Betrachten Sie den Euro als Vorteil für Ihr Unternehmen?***

Der Euro ist meiner Ansicht nach ein Vorteil, auch wenn er im Moment durch Krisen wie in Irland oder Griechenland etwas angeschlagen ist. Aber es hat sich in der EU eine Kultur durchgesetzt, in der es um die Bewahrung und Stützung dieser Währung geht. Und gegenüber anderen Währungen liegen wir deutlich vorn. Wir sind daher meines Erachtens gut aufgestellt. ■

to expertise, and guarantees protection of intellectual property. For Sennheiser, this step has paid, and we consider the performance in Singapore to be very positive.

***How do you view your worldwide competitors?***

Comparisons with competing businesses are standard market procedure. To Sennheiser, competition is a friendly challenge that we are willing to face. Of course, we endeavor to be at the top, a position that we reach in most cases. If a competitor surpasses us, we are encouraged to exert ourselves more vigorously. No need for strife and jealousy!

***What are your visions and plans for the future?***

Sennheiser is a family-controlled enterprise, and from 2011 on, the 3rd generation will be in charge. At the same time, we recently decided to significantly restructure the company. We have established an organizational structure that accommodates the individual needs of the various customer groups. In the past, all customers used to be served with the same Sennheiser process. Now we have three agile Business Divisions for the target markets Consumer Electronics, Professional Systems, and Installed Sound. In this way, the diverse customer needs in these three areas can be addressed in an explicit, target-oriented manner. Having furnished the basis for further growth, we now need to create balanced pillars for Sennheiser and move on to success in all three markets.

***Do you regard the Euro as an advantage for your business?***

In my opinion, the Euro is an advantage, despite the fact that it is currently weakened by the crises in Ireland and Greece. Nevertheless, a culture of maintaining and supporting this currency is evident throughout the EU. We are far ahead compared to other currencies. Therefore, I believe that our positioning is good. ■