

Metabo: Einmarken-Strategie im Fokus

Premium-Klasse gegen Geiz-ist-geil-Trend

Mit der Umstellung des früheren Elektra-Beckum-Sortiments auf die Marke Metabo und einem Zukunftssicherungs-Konzept wirken die Nürtinger Metabowerke dem ungebremsten Preisverfall bei Elektrowerkzeugen entgegen. Über das Konzept und die aktuelle Markt-, Branchen-, Firmen- und Produktentwicklung informierte das Management Mitte November 2005 während des ersten Presseforums „Metabo im Gespräch“ in Nürtingen.



Dr. Johannes Haupt: „Metabo ist ein mittelständischer Hersteller von Elektrowerkzeugen, der sich seit acht Jahrzehnten zum Standort Deutschland bekennt“

Metabo ist ein mittelständischer, in über 100 Ländern operierender Markenproduzent, der sich seit acht Jahrzehnten zum Standort Deutschland bekennt und Elektrowerkzeuge in Premium-Qualität zum Fundament eines umfassenden Leistungsportfolios macht.“ Mit diesen Worten wies Dr. Johannes Haupt, Vorstandsvorsitzender der Metabo Aktiengesellschaft, auf den Leitsatz des konzernunabhängigen Herstellers hin, der sich im national wie international hart umkämpften Elektrowerkzeugmarkt auch künftig mit eigener Kraft und einer konsequenten Einmarken-Strategie behaupten will.

Innovative Tradition

In seinem Statement ging der Metabo-Chef jedoch zunächst kurz auf die Unternehmenshistorie ein. 1924 gründeten Albrecht Schnizler und Julius Closs die Gesellschaft am heutigen Stammsitz in Nürtingen. Drei Jahre später erweiterte Walter Rauch den Inhaberkreis. Der seit damals unveränderte Firmen- und Markenname setzt sich aus den Silben „Meta“ und „bo“ des früher für Handbohrmaschinen geläufigen Begriffes „Metallbohrdreher“ zusammen. Das Motto „Innovation hat Tradition“ untermauerte Haupt mit dem Hinweis darauf, dass bei Metabo bis heute weit über 500 Patente und Gebrauchsmuster aktenkundig seien. Die Neuheitenchronik erstreckte sich beispielsweise von der ersten elektrischen Metabo-Bohrmaschine (1934) über den ersten

Einhandwinkelschleifer mit Sicherheitskupplung (1966) bis zu den Kompaktschraubern PowerGrip2 und PowerMaxx (2005). Zu den von Marketingdirektor Stefan Buchsteiner vorgestellten Sortimentspremierer 2005/2006 gehören ein Heckenscheren-Programm, die Bohrhämmer BHE 20 Compact und BHE 20 IDR mit integrierter Staubabsaugung sowie die neue Akku-Generation mit Lithium-Ionen-Technik in Kombination mit dem Ladesystem Air-Cooled. Insgesamt umfasst das Produktangebot an tragbaren Elektrowerkzeugen heute etwa 200 Modelle in über 2000 Varianten, ca. 3600 Zubehörteile sowie über 12 000 Ersatzteile. 1998 öffnete der Erwerb des französischen Herstellers Lurem die Tür zum dortigen und zum nordafrikanischen Markt für Kombinationsmaschinen. Als strategisch wichtigen Schritt bezeichnete Dr. Haupt die 1999 vollzogene Übernahme von Elektra Beckum im niedersächsischen Meppen. Sie habe das Portfolio um stationäre und halbstationäre Holzbearbeitungsmaschinen, Schweißgeräte, Pumpen und Kompressoren erweitert.

Markanter Sonderstatus

Nach wie vor ist das Unternehmen komplett in Familienbesitz, denn die Nachkommen der Firmengründer halten, wie es hieß, unverändert 100 % der Anteile an der Metabo-Aktiengesellschaft. Daraus entsteht, betonte Haupt, gerade mit Blick auf die von starken Globalisierungstendenzen geprägte Markt-

und Wettbewerbssituation eine „bemerkenswerte Sonderrolle“. 2006 werde die Gruppe an ihren derzeit fünf Produktionsstandorten in Deutschland, Frankreich und China sowie in weltweit 22 Vertriebsgesellschaften rund 2400 Mitarbeiter beschäftigen. Elektrowerkzeuge der Marke Metabo würden heute in 120 Ländern aller Kontinente verkauft. Die jüngste Exportregion sei seit Ende Oktober 2005 Surinam. Etwa 80 % des Gesamtumsatzes von erwarteten 370 Millionen Euro im laufenden Jahr (2004: 365 Millionen Euro) gehen den Angaben zufolge auf das Ausfuhrkonto. Trotz der konsequenten Internationalisierung ist das „Made by Metabo“ zum weit überwiegenden Teil (rund 90 %) ein „Made in Germany“, hob der Vorstandsvorsitzende einen gerade im Wettbewerbsvergleich prägnanten Sonderstatus des Markenartiklers hervor. Im Rahmen der in Deutschland mittelfristig geplanten Konzentration auf zwei Fertigungsstandorte spiele speziell der Hauptsitz in Nürtingen in strategischer wie operativer Hinsicht eine tragende Rolle. Ein klares Signal dafür sei das im Jahr 2005 abgeschlossene Investitionsprogramm in Höhe von 14 Millionen Euro gewesen, das primär dem Ausbau und der Modernisierung der Produktionsstätten diene.

Gegen den Trend

Auf Basis einer aktuellen, für 16 Produktgruppen erstellten Panel-Erhebung der Ge-

sellschaft für Konsumforschung (GfK) befasste sich Haupt speziell mit der Situation im deutschen Elektrowerkzeug-Markt. Die Resultate des ersten Halbjahres 2005 mit einem Wertverlust von 6 % signalisierten die Fortsetzung der inzwischen 11-jährigen Dauerkrise. Da in der gleichen Beobachtungsperiode der Mengenverkauf um 5 % wuchs, zeichnete sich außerdem ein weiterer Preisverfall ab. In einer Hochrechnung auf Grundlage der GfK-Daten geht Metabo für Deutschland in 2005 insgesamt von einem Handelsumsatz mit Elektrowerkzeugen von 516 Millionen Euro (2004: 544 Millionen Euro) aus. Zum Vergleich: 1995 machte das Volumen noch 929 Millionen Euro aus. Der Stückabsatz werde sich danach von ca. 8,1 Millionen im Vorjahr auf gut 8,3 Millionen 2005 erhöhen. Aber auch hier sei seit 1995 (knapp 10 Millionen Stück) ein deutlicher Negativsaldo zu registrieren. Geradezu dramatisch habe sich in diesem Zeitraum der Verkaufs-Durchschnittspreis entwickelt. Nachdem er 1995 noch bei fast 95 Euro pro Stück lag, betrage er 2005 nur noch 62 Euro. Dies entspreche

unter dem Strich einem Preisverfall von einem Drittel. Auch der Vergleich mit 2004 (67 Euro) zeige, dass die Talfahrt entgegen den Hoffnungen noch nicht beendet sei. Das beruhe indes ausschließlich auf der Preisentwicklung in Baumärkten, während der Fachhandel sogar eine gestiegene Durchschnittsnote melde. In diesem schwierigen Umfeld habe sich Metabo positiv und damit gegen den Trend entwickelt. Das werde durch ein Umsatzplus ebenso bestätigt wie durch einen gewachsenen Marktanteil. Haupt: „Unsere Position als Nummer Zwei in Deutschland konnten wir sogar ausbauen.“ Hinzu komme, dass der durchschnittliche Verkaufspreis eines Metabo-Gerätes laut GfK deutlich über dem bundesweiten Schnitt liege. Schon das rechtfertige den erklärten Premiummarken-Anspruch.

Grundlagen für eigenen Weg

Ungeachtet dessen habe man es mit einer Gesamtsituation zu tun, die selbst bei wohlwollender Betrachtung nicht als mittelstands-

freundlich gelten könne. Einerseits löse der primär von Billiganbietern verursachte Preisverfall bei Elektrowerkzeugen einen scharfen Verdrängungswettbewerb aus, andererseits werde die Branche auf Industrie-seite seit vielen Jahren von einem extremen Konzentrationsprozess beherrscht. Er führte laut Haupt dazu, dass mittlerweile fünf vorwiegend im Dollarraum produzierende Konzernunternehmen etwa 80 % des weltweiten Geschäftes abdecken. Diese Konstellation bewirke in Verbindung mit der jüngsten Energie- und Rohstoffpreisexplosion fast zwangsläufig erhebliche Überkapazitäten, deutliche Margenrückgänge und einen anhaltenden Kostendruck. Somit dränge sich die Frage auf, ob ein Mittelständler mit Produktionsschwerpunkt in Deutschland all dem Paroli bieten könne. Haupt bejahte das, wies aber gleichzeitig auf die dafür nötigen Voraussetzungen hin. Dazu gehörten für Metabo die Konzentration der vorhandenen Ressourcen, die klare Priorität für Qualität, Innovation und kundenorientierten Service, permanente Anpassungen an das dynamische Marktumfeld, die



Während Bernd M. Michael (l.) die „Geiz ist geil“-Mentalität der deutschen Bevölkerung unter die Lupe nahm, stellte Stefan Buchsteiner die Metabo-Sortimentspremierer 2005/2006 vor

systematische Markenpflege sowie nicht zuletzt ein hoher Internationalisierungsgrad. Derzeit umfasse der Weltmarkt für Elektrowerkzeuge ein Volumen zwischen sieben und acht Milliarden Euro. Mit einem Marktanteil von knapp 10 % sei Metabo in Europa gegenwärtig Nummer Drei und bei weltweiter Betrachtung lasse sich der unternehmensspezifische Marktanteil etwa auf 5 % beziffern.

Strategisches Quartett

Die weitere Verstärkung des internationalen Geschäftes ohne Vernachlässigung des deutschen Heimatmarktes gehört denn auch, so der Metabo-Chef, zu den Eckpfeilern des Zukunftssicherungs-Konzeptes, das im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter die dauerhafte Ertragskraft als wichtigstes Ziel haben müsse. Dazu bedürfe es eines intelligenten Wachstums beispielsweise in den Exportregionen Osteuropa, amerikanischer Kontinent und Asien. Das Geschäftsfeld Zubehör habe dabei eine besondere Bedeutung. Zudem gelte es, die Bearbeitung der Kern-Zielgruppe „Profis“ ebenso zu intensivieren wie die der „ambitionierten Heimwerker“ im Rahmen einer selektiven Vertriebs-

politik. Die zweite tragende Säule sei ein forciertes Innovationskurs, der sich besonders zur Differenzierung eigne. Es gehe darum, die Entwicklung fortschrittlicher sowie formal und technologisch überlegener Elektrowerkzeuge mit dem Namen Metabo zu verbinden. Schon heute seien in der Gruppe etwa 200 Mitarbeiter ausschließlich in der Forschung und Entwicklung tätig. Unter dem Strich resultiere daraus das größte Einzelbudget des Unternehmens. Als dritten Eckpfeiler bekannte sich Haupt ausdrücklich zum Fertigungsstandort Deutschland, dessen unbestreitbare Kostennachteile durch qualifizierte Mitarbeiter und effiziente Produktions- sowie Organisationsabläufe gemildert bzw. kompensiert werden könnten. Das bedinge jedoch die konstruktive Mitwirkung aller Beteiligten. Unabhängig davon sei die Auslandsmontage in sehr kostenaggressiven Produktbereichen erforderlich. Schließlich gehe es viertens darum, die 2005 eingeleitete Einmarken-Strategie langfristig zu realisieren und dazu zu nutzen, die Premiummarken-Profilierung auszubauen. Dafür liefere die in regelmäßigen Zielgruppenbefragungen ermittelte Imagebewertung eine stabile Basis. Haupt bilanzierend: „Wir sind für die Zukunft gerüstet, denn wir haben die Haus-

aufgaben gemacht, die Weichen gestellt und uns den Optimismus bewahrt.“

Mehrwert-Paket

Mit dem Thema Marke beschäftigte sich Stefan Buchsteiner während des Presseforums noch separat. Als Grundelemente der Metabo-spezifischen Markenführung nannte er die Kategorien Top-Qualität, Kundennähe und Ausrichtung an Profi-Anwendungen. Als Beispiele hob er die im Werk Nürtingen installierte Klimakammer zur Simulation unterschiedlicher klimatischer Bedingungen, die eigene Motorenentwicklung und -herstellung sowie die dreijährige XXL-Garantie hervor. Die Kundennähe werde u. a. durch das exklusive Reparatur-Service-System, die einfache Abwicklung für den Fachhandel sowie den Hotline-Dienst dokumentiert. Insgesamt biete Metabo dadurch ein Mehrwert-Paket, das ebenfalls wesentlich zur Marken-Differenzierung beitrage. Nach der Umstellung des früheren Elektra-Beckum-Sortimentes auf die national und international etablierte Marke Metabo präsentiere sich, erklärte der Marketingdirektor, das gesamte Sortiment an handgeführten, stationären und halbstationären Geräten ab 2006 auch markentechnisch als geschlossene Einheit. Die Argumente dafür seien einleuchtend. Im Mittelpunkt stehen dabei laut Buchsteiner der unverwechselbare gemeinsame Auftritt sowie eine (auch) unter ökonomischen Aspekten sinnvolle Konzentration der vorhandenen Kräfte und Ressourcen. Durch die Markenzusammenführung werde zudem die von Metabo beanspruchte Premium-Klasse noch stärker besetzt. Damit finde man eine für Hersteller, Handel und Anwender gleichermaßen überzeugende Antwort auf die Ausdünnung des mittleren Segmentes einerseits und den Vormarsch von Handelsmarken und No-Name-Produkten andererseits. Der Handel speziell habe es nach der Verschmelzung nur noch mit einem Katalog, einer Preisliste und einem einheitlichen Konditionensystem zu tun. Das schaffe letztlich eine dauerhafte Win-Win-Situation für beide Seiten.

Der anschließende Gastvortrag von Bernd M. Michael, Chairman Grey Global Group Europe, zum Thema „Geiz ist geil – und was kommt danach?“ lieferte wertvolle Impulse und machte zudem deutlich, nach welchen Kriterien die Deutschen Elektrowerkzeuge kaufen. Bei der abschließenden Diskussion waren sich alle Beteiligten einig, dass sich die „Geiz ist geil“-Mentalität der deutschen Bevölkerung bei Elektrowerkzeugen in Grenzen hält. Zumindest bestehen gute Chancen, sie durch seriöse Überzeugungsarbeit weiter einzudämmen. □