

Eine Sache für Profis

Metabo hat sich als Traditionsmarke für Elektrowerkzeuge hohes Ansehen erworben. Doch der Spagat, sowohl Heimwerker als auch professionelle Anwender zu bedienen, erweist sich als zu schwierig. Der Vorstand beschließt einen Kurswechsel. Mit Folgen für die Marke, die nun frisch positioniert und geladen werden muss.

Autor: Roland Karle



Bohrer im Härtestest: Metabo setzt in der Kommunikation auf ausdrucksstarke, realitätsnah inszenierte Bilder.

Die Ausgangslage:

Rückkehr zur reinen Profi-Marke

Jahrelang produzierte Metabo seine Elektrowerkzeuge für zwei sich deutlich unterscheidende Nachfrager: Profis und Heimwerker. Der Mittelständler aus dem baden-württembergischen Nürtingen konkurrierte dabei mit Unternehmen wie Weltmarktführer Bosch und Spezialanbieter Festool. „Wir waren die Kleinsten unter den Großen. Das konnte nicht gut gehen“, erkannte Horst W. Garbrecht bald nach seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender im Jahr 2009. Damals war der Metabo-Umsatz gegenüber 2008 um 17 Prozent auf 292 Millionen Euro eingebrochen. Bedingt vor allem durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise summierte sich der Verlust für beide Jahre auf rund 61 Millionen Euro.

Garbrecht entschied sich für einen Strategiewechsel zurück zur reinen Profi-Marke. Künftig würde sich Metabo auf die Herstellung und den Vertrieb handgeführter Elektrowerkzeuge für professionelle Anwender in Handwerk und Industrie konzentrieren. Auch die Kernzielgruppen wurden klar definiert: Metallhandwerk und -industrie sowie Bau- und Renovierungshandwerk. Dort empfahl sich Metabo als spitz zugechnittener Problemlöser auf durchgängig hohem Qualitätsniveau und weckte bald ein gestiegenes Interesse in der Fachwelt.

Zur neuen Ausrichtung gehörte zudem, deutlich mehr Wert auf Innovationen zu legen. Garbrecht formulierte die „Vision der kabellosen Baustelle und Werkstatt“. Mit einer neuartigen Akku-Technologie namens LiHD drang Metabo in Leistungsdimensionen vor, die zuvor kaum vorstellbar waren. 67 Prozent mehr Leistung, 87 Prozent mehr Laufzeit, eine um bis zu 100 Prozent längere Lebensdauer und damit mehr Produktivität sind Vorteile, deren Nutzen professionelle Anwender unmittelbar erkennen. Binnen weniger Jahre entwickelte das Unternehmen eine Reihe von viel beachteten Weltneuheiten und zählte zu den Technologieführern im zukunftssträchtigen Segment der akkubetriebenen Elektrowerkzeuge.

Die Aufgabe:

Repositionierung im Markt

Metabo ist eine Traditionsmarke, deren Anfänge bis 1923 zurückreichen. Damals baute Albrecht Schnizler in der elterlichen Backstube in Nürtingen die erste Handbohrmaschine. Daraus leitet sich auch der spätere Firmenname ab: Metabo steht für Metallbohrdreher. Heute erzielt die Marke in ihren Zielgruppen eine Bekanntheit von nahezu 100 Prozent. Doch wofür steht sie nach dem eingeleiteten Strategiewechsel? Die Diskrepanz zwischen bisheriger Wahrnehmung und künftiger Ausrichtung würde sich nicht von allein auflösen. Durch eine Werbeoffensive könnte man zwar versuchen, sie zu beseitigen. Doch Metabo entschied sich anders, denn „wir wollten keine Erwartungen wecken, die wir nicht in vollem Umfang erfüllen können“, sagt Petra Toischer, Director Corporate Marketing & Brand Management bei Metabo. Sie hatte zuvor als Head Group Brand Management die strategische und konzeptionelle Positionierung der Unternehmens- und Produktmarken beim Schweizer Heizkörper- und Klima-Systemhersteller Zehnder Group verantwortet. 2012 wurde sie mit dem klaren Auftrag an Bord geholt, die Marke in Eigen- und Fremdbild zu analysieren und wesentliche Treiber für die Preisbereitschaft aufzudecken.

Die Erkenntnisse daraus sollten helfen, den Markenkern auf Basis der neuen Positionierung zu definieren und den Marktauftritt zu planen. Unter Horst Garbrechts Regie habe sich Metabo zu einer sehr marktorientierten Company

entwickelt, in der das Zuhören eine zentrale Rolle spiele, erklärt Toischer. „Diesen Ansatz halte ich für völlig richtig. Deshalb haben wir auch für die strategische Neuausrichtung der Marke erst einmal viel zugehört und systematisch eine breite empirische Basis geschaffen.“

Mit Dr. Christine Wichert und ihrer Schweizer Markenberatung Logibrand wurde ein mehrstufiges Modell zur Destillation der Positionierung und des Markenkerns verwendet. „Wir haben uns sehr bewusst für ein kausalanalytisches Verfahren entschieden“, sagt

Toischer. „Es mag ja verlockend sein, die Marke entlang einer Soll-Positionierung zu entwickeln. Dabei besteht dann aber die große Gefahr, dass das Ergebnis keine Relevanz für die Zielgruppen hat, weil die entweder keinen Bezug zu den im Markenkern definierten Werten haben oder sie diese nicht mit ihrer Wahrnehmung der Marke in Verbindung bringen können.“ Bei einer gut gemachten Positionierung müsse der Markenkern die aktuelle Realität aufgreifen und ebenso die Richtung weisen, um eine Marke weiterentwickeln zu können.

Auf Basis eines Strukturgleichungsmodells wurden zunächst in internen Audits Stärken und Schwächen analysiert, Handelspartner befragt sowie treibende und wettbewerbsdifferenzierende Faktoren bestimmt. Darauf basierend entwickelte das Team eine These zur Markenpositionierung, die in Interviews mit 800 professionellen Anwendern in den Kernmärkten USA, Russland und Deutschland geprüft und mit einem Kausal-Modell optimiert wurde. „Die Positionierung musste zweierlei leisten: bestehende Fans der Marke loyalisieren und in den Zielgruppen Fans von morgen gewinnen“, erklärt die Marketingverantwortliche. „Durch die Entwicklung von innen nach außen, das gewählte Modell und die darin implementierten analytischen Kontrollen hatten wir sozusagen ein ‚berechnetes‘ Ergebnis, von dem wir wussten, dass es diese Zielsetzung erreichen wird.“ Als Markenkern stand am Ende des Prozesses die „sichere Investition“ mit den Markenwerten „Begeisterung“, „leistungsfähige Produkte“ und „stressfreies Arbeiten“.

Das Ziel: Metabo zur „sicheren Investition“ für Profis machen

Ein Strategiewechsel ist ein echter Einschnitt in der Entwicklung eines Unternehmens – und er braucht Zeit, um auf allen Ebenen umgesetzt zu werden. Dazu wurde intern ein langfristig angelegter Change-Prozess gestartet. Bei der Repositionierung der Marke ging es darum, den Markenkern in den Köpfen der professionellen Anwender zu verankern und Metabo bei möglichst vielen von ihnen zum Elektrowerkzeug-Partner erster Wahl zu machen. Die Marke hatte in den Jahren zuvor bei Anwendern Ansehen und Profil und war international unterschiedlich positioniert. Ziel war nun, Metabo durch optimal

Das Risiko

Loyale Kunden halten – und neue Fans gewinnen



aufeinander abgestimmte Lösungen für professionelle Anwender in Handwerk und Industrie immer zu einer „sicheren Investition“ zu machen. Die leistungsfähigen Produkte der Marke sollen Begeisterung wecken und die tägliche Arbeit der Profis erleichtern.

„Natürlich ist das keine reine Kommunikationsaufgabe, sondern ein klassischer Vier-P-Auftrag“, betont Toischer. „Deshalb waren während des gesamten Prozesses nicht nur der Vorstand, sondern auch die Verantwortlichen aus der Entwicklung, dem Produktmanagement und dem Vertrieb eng mit einbezogen. Hinter dem Ergebnis steht das gesamte Team, und die Markenpositionierung ist seither die Leitplanke für alles, was bei Metabo in den Markt wirkt.“



fis in den Zielgruppen mit ihr vertraut. Ergänzend zum Metabo-Logo sollte daher der Positionierungsleitsatz „Professional Power Tool Solutions“ etabliert werden, um deutlich zu machen, wofür Metabo steht.

In der Kampagne mit dem Leitthema „Time for Trust“ porträtiert Metabo internationale Härte-tests, denen sich die Produkte im täglichen Einsatz stellen müssen. Das wird durch starke Bilder in einem redaktionellen, reportageartigen Stil transportiert. Der An-

satz: Reale Geschichten inszenieren, die authentisch, glaubwürdig, faszinierend sind. Im Mittelpunkt stehen Großprojekte auf der ganzen Welt. Dadurch positioniert sich Metabo als Global Player und unterstreicht die internationale Bedeutung der Marke, ohne an Relevanz bei den Handwerkern vor Ort zu verlieren.

Die Kernaussage der Marke, „Time for Trust“ in der Metabo-Logo-Schrift, wird durch das jeweilige Produkt konkretisiert. Dabei steht der Nutzen für den



Der Schlüssel zum Erfolg war, dass wir die Kollegen für den neuen Auftritt begeistern konnten, sodass jeder dafür sofort gebrannt hat und zum Multiplikator zum Kunden hin wurde. Und das nicht nur in Deutschland, sondern weltweit“

Petra Toischer, Director Corporate Marketing & Brand Management bei Metabo



Anwender im Fokus, untermauert durch das jeweilige technische Produkt-Feature. „Time for Trust“ wird teilweise in die jeweilige Landessprache übersetzt, sodass nicht nur ein Höchstmaß an lokaler Identifikation gewährleistet ist, sondern zusätzlich internationale Synergien in der Markenführung genutzt werden. Toischer erläutert: „Time for Trust‘ bringt einen hochrelevanten Zielgruppen-Insight einfach und plakativ auf den Punkt, mit dem sich die Profis aus aller Welt gleichermaßen gut identifizieren können. Im deutschsprachigen Raum läuft die Kampagne unter dem Titel ‚Wenn’s darauf ankommt‘.“

Innerhalb weniger Monate wurden das gesamte Corporate Design, das Packaging, die Produktliteratur, die Sales-Tools, die PoS-Kommunikation, der Messeauftritt sowie die Website neu entwickelt und umgesetzt. „Der Schlüssel zum Erfolg war, dass wir seither in einer Vielzahl von Veranstaltungen die Kollegen ihrem Informationsbedürfnis entsprechend für den neuen Auftritt begeistern konnten, sodass jeder dafür sofort gebrannt hat und zum Multiplikator zum Kunden hin wurde. Und das nicht nur in Deutschland, sondern weltweit“, sagt Toischer. Für alle Mitarbeiter wurden zudem ein Corporate Design-Workbook und eine Marken-Broschüre entwickelt, die erklärt, worum es bei Metabo geht und welchen Nutzen die Marke den Kunden bietet.

Die Hürden: Ein Berg von Aufgaben

Eine Innovationsquote von rund 50 Prozent halten, die neuen Produkte erfolgreich im Markt einführen, die Technologieführerschaft im Akku-Bereich erobern und ausbauen, dazu parallel die Marke auf allen Ebenen international neu positionieren: Diese Agenda macht deutlich, wo die Hürden stehen. Ein Berg von Aufgaben ist für den schlank aufgestellten Mittelständler zu bewältigen. Eine große Herausforderung. Oder gar eine Überforderung?

„Unsere Unternehmenskultur war ein wichtiger Faktor, dass wir die Marke so schnell weiterentwickeln konnten. Wir haben kurze Wege, flache Hierarchien und eine extrem motivierte Mannschaft bei Metabo“, sagt Toischer. Zwar identifizieren sich die Mitarbeiter enorm mit dem Unternehmen und der Marke, aber die vor ihr liegenden Aufgaben erscheinen gewaltig. „Das Ganze war sicherlich ein Kraftakt, und das

Die Umsetzung: „Time for Trust“

Im deutschen Markt ist Metabo fest verankert, aber in einigen der mehr als 120 internationalen Märkte, in denen die Marke aktiv ist, sind noch nicht alle Pro-

bleibt es auch. Denn zu den knappen Ressourcen kommt, dass die Märkte international in unserer Branche teils sehr unterschiedlich ticken, die man berücksichtigen muss, um erfolgreich zu sein“, ergänzt die Marketingchefin.

Hinzu kommt, dass professionelle Anwender vergleichsweise loyal ihren Stammkunden gegenüber sind. Zum einen, weil sie gern auf Bewährtes setzen; zum anderen, weil sich Elektrowerkzeuge immer mehr zu Systemlösungen entwickeln, in denen die eigentliche Maschine eingebettet ist in ein umfangreiches Paket aus speziell abgestimmtem Zubehör und speziell abgestimmten Verbrauchsmaterialien. Bei akkubetriebenen Elektrowerkzeugen sind zudem die Akku-Schnittstellen herstellerspezifisch angelegt, sodass die gesamte Peripherie wie Akku-Packs und Ladegeräte immer nur mit den Maschinen eines Herstellers funktioniert. Toischer vertraut auf die Kraft der Empfehlung: „Das ist natürlich ein Vorteil, wenn man erst einmal einen Kunden gewonnen hat. Aber wir wollen stärker wachsen als der Markt, und das geht logischerweise nur, wenn wir Kunden loyalisieren und zu Markenbotschaftern machen. Dann können sie uns helfen, Kunden anderer Hersteller von einem Wechsel zu Metabo zu überzeugen.“

Die Erfolgskennziffern:

Umsatz, Ergebnis und Marke im Plus

Die wirtschaftlichen Kennzahlen sind trotz ungünstiger Währungskursentwicklungen erfreulich. Der Metabo-Umsatz 2014 ist um rund zehn Prozent auf 374 Millionen Euro gestiegen und fast doppelt so stark gewachsen wie der Marktdurchschnitt. Auch das Ergebnis hat überproportional um 22 Prozent zugelegt, was nicht zuletzt auf eine gesteigerte Preisbereitschaft zurückzuführen ist.

„Das ist natürlich nicht allein das Verdienst der neuen Positionierung, sondern der ganzen Organisation, weil beispielsweise auch neue Produkte und Technologien eine wichtige Rolle gespielt haben. Aber es zeigt, dass tatsächlich immer mehr Profis auf Metabo als sichere Investition bauen und die Positionierung funktioniert, weil sie den richtigen Nerv in den Zielgruppen trifft“, sagt Toischer.

Dass die Neuausrichtung der Marke gelungen ist, bestätigt auch eine breit angelegte Befragung von Händlern, Im-



Feuerwerk: Neuprodukte der letzten drei Jahre machen fast den halben Metabo-Umsatz aus

porteuren und Mitarbeitern: 94 Prozent bewerten den neuen Auftritt als „deutlich stärker als den bisherigen“.

Das Learning:

Erfolgreich Gewohnheiten brechen

Der frühere Metabo-Claim lautete: „Work. Don't Play“. Etwas zu verändern bedeutet stets, auch mit Gewohnheiten zu brechen. Das kann zu Missfallen, Verstimmung, Ablehnung in der Zielgruppe führen. „Wir hätten erwartet, dass intern einige Fans dem alten Claim nachtrauern. Zumal wir ihn ja nicht durch einen neuen Claim, sondern mit ‚Professional Power Tool Solutions‘ durch ein sehr viel nüchternere Positioning-Statement ersetzt haben und die Emotionalisierung der Marke über ‚Time for Trust‘ als Kernaussage der Kampagne erfolgt“, beschreibt Marketingmanagerin Toischer ihre Bedenken. Doch zum eigenen Erstaunen „haben wir in keinem Knopfloch eine Träne gesehen“. Das Echo, auch international, sei einhellig gewesen, im Sinne von: „Der neue Markenansatz hilft, weil er viel klarer sagt, wer wir sind und wofür wir stehen.“

Und das, obwohl Metabo historisch bedingt in unterschiedlichen Ländern durchaus unterschiedliche Stärken hat. In den USA beispielsweise kennen Profis die Marke als Winkelschleifer-Company, da ist Metabo sogar ein Gattungsbegriff für die Schleifscheiben. Hierzulande wird

Metabo vor allem mit Schlagbohrern, Schraubern, Akku-Technologie und Kappsägen verbunden. „Aber die neue Positionierung funktioniert überall gleichermaßen gut, wie ein Schirm über all diese landesspezifischen Markenstärken“, resümiert Toischer.

Der Ausblick:

Langer Weg in die Köpfe

Die neue Positionierung und mit ihr die „Time for Trust“-Kampagne befinden sich jetzt mitten im weltweiten Roll-out. Die relaunched Website ging vor wenigen Wochen online, das neue PoS-Material ist bei den Händlern. Alle Touchpoints der Zielgruppen wurden sukzessive überarbeitet oder neu entwickelt und auf die Positionierung abgestimmt. „Die Zwischenphase der Umstellung ist vorbei, jetzt wird das neue Bild im Ganzen sichtbar“, betont Toischer.

Anlass, einen Schlusstrich unter die Maßnahmen zur Repositionierung der Marke zu ziehen, ist das aber nicht. Die Arbeit sei noch lange nicht erledigt. „Wir stehen erst am Anfang eines langen Weges in die Köpfe der Endkunden. Bis sich die neue Positionierung dort richtig festgesetzt hat, wird es noch dauern.“ Für sie und ihr Team bedeutet das, die Marke immer wieder mit neuen Impulsen weiterzuentwickeln.

Denn: „Marke ist nie zu Ende. Starke Marken entwickeln sich kontinuierlich aus ihrem Kern heraus und bleiben so stets aktuell.“ 

Akzeptanz

Neupositionierung kommt im Markt gut an

