

„Der Handel muss Verantwortung übernehmen“



Interview mit Horst W. Garbrecht,
Vorstandsvorsitzender der Metabo AG

► Mit dem Handel in die Zukunft, das ist der Plan von Metabo-Chef Horst W. Garbrecht. Dafür hat er einige Angebote im Köcher, aber auch Forderungen. Mit Blick auf das Megathema „Kabellose Baustelle“ müsse der Handel schnell Position beziehen. Die Übernahme durch Hitachi habe die Position Metabos im Wettbewerb mit den Großen gestärkt.

» Wir setzen
voll auf den
Fachhandel «

Seit 2009 Metabo-Chef: Horst W. Garbrecht. (Fotos: E/D/E)

PVH Magazin: Profi-Elektrowerkzeuge jedweder Couleur sind heute auf fast allen Kanälen bisweilen zu Dumpingpreisen zu haben. Der Fachhandel klagt, mit diesen Produkten sei daher kein Geld mehr zu verdienen. Trennen sich hier und heute in dieser Produktkategorie die Wege von Herstellern und Handel?

Horst W. Garbrecht: Ich kann nur für Metabo sprechen, aber unsere Marschrichtung ist klar: Wir setzen voll auf den Fachhandel! Wir schalten keine weiteren DIY-Spieler auf, beliefern kein Amazon und nehmen dadurch bewusst in Kauf, dass wir Marktanteile im Internet verlieren. Weil wir selbst die Zügel unserer Markenpolitik in der Hand behalten wollen. Man muss sich entscheiden: Will man Preis- oder Leistungsführer sein? Wer glaubt, er könne beides erreichen, wird scheitern. Wir setzen ausschließlich auf Leistung, der Fachhandel ist hier unser natürlicher Partner. Und mit unserer m³-Initiative haben wir ein Paket geschnürt, das es unseren Partnern ermöglicht, mit Metabo-Produkten gutes Geld zu verdienen.

Dann haben Sie den Stein der Weisen gefunden?

Nein, das sicherlich nicht. Aber wir handeln konsequent: Fachhandelstreue ist für uns gesetzt; wir setzen auf eine margenstarke Preispolitik und entsprechende Konditionen für unsere Partner; wir entwickeln zusammen mit unseren Partnern individuelle Marketing- und

Vertriebskonzepte; in Europa streben wir eine Harmonisierung der Preispolitik an; und wir arbeiten dauerhaft sehr intensiv an unserer Markenstärke. 93 Prozent der Profis kennen und schätzen Metabo als Hersteller von qualitativ hochwertigen Elektrowerkzeugen. Wir haben in Europa die höchste Fertigungstiefe im Wettbewerb. Die erzielte Qualität macht

Das ist Metabo

1923 baute Albrecht Schnizler die erste Handbohrmaschine. Dieser Metallbohrdreher ist Pate für den Namen Metabo. Heute beschäftigt das Unternehmen 1.800 Mitarbeiter, davon 1.080 in Nürtingen. 25 Tochtergesellschaften und mehr als 90 Vertretungen sorgen dafür, dass die Lösungen von Metabo in fast allen Ländern zu finden sind. Metabo hält mehr als 700 Patente und Schutzrechte. 2016 übernahm Hitachi Koki, eine Tochtergesellschaft des Hitachi-Konzerns mit Sitz in Tokio, das schwäbische Unternehmen vom französischen Finanzinvestor Chequers Capital.



sich im Dauerbetrieb unter Extrembedingungen deutlich bemerkbar. Nicht umsonst gehen in manchen Ländern über 90 Prozent unserer Absätze in die Industrie, weil sie den Produktivitätsvorteil sieht.

In Deutschland hängt Metabo aber ein wenig der Ruf an, dass die Produkte sehr auf Nischen ausgerichtet sind. Wo sind die Metabo-Schnelldreher?

In der Tat verfolgen wir keine ausschließliche Mainstream-Strategie. Unsere beiden Kernzielgruppen sind Metallhandwerk und -industrie sowie Bauhandwerk und Renovierung. Für deren Bedürfnisse gehen wir den Weg des Spezialisten und auch ein gutes Stück weiter als der Wettbewerb. Aber unser Produktportfolio ist sehr breit aufgestellt. Muss es auch, denn wir brauchen Volumen, in der Nische könnten wir nicht bestehen. Der Fokus liegt heute und in der Zukunft auf der Akkutechnologie. Hier haben wir die Zahl der Produkte – und darunter viele potenzielle Schnelldreher – in den vergangenen drei Jahren deutlich ausgebaut.

Das ist heute ein Vollsortiment. Mit unserem Akkusystem LiHD haben wir vergangenes Jahr eine Innovation auf den Markt gebracht, die Leistung und Laufzeit von kabellosen Werkzeugen auf ein neues Niveau hebt.

Da sind Sie aber nicht der Einzige, der das behauptet ...

Mag sein. Aber suchen Sie im Markt Akkusysteme, die Großgeräte mit einer Leistung von 2400 Watt über einen langen Zeitraum versorgen. Sie werden keine finden, bis auf unsere 36-Volt-LiHD-Technologie.

An der Aussage müssen Sie sich messen lassen. Was hat der Handel davon?

Zuerst einmal eine große Verantwortung.

Bitte?

Die Baustelle der Zukunft ist kabellos. Diese Vision hatten wir schon 2009. Jetzt ist die Technologie so weit. Die nächste Generation Anwender wird nur noch mit Akku arbeiten! Das muss man erkennen, akzeptieren und

dementsprechend handeln. Die Verantwortung des Handels liegt heute darin, den Kunden so gut zu kennen, dass man ihm das bestmögliche Gesamtsystem für seine Bedürfnisse empfehlen kann. Welche Geräte gibt es für welches Batteriesystem? Welche Schnittstellen? Was brauchst du genau? Wie zukunftssicher ist das Gesamtportfolio des Herstellers? Die Entscheidung für ein Akku-Elektrowerkzeug wird immer mehr zur Systementscheidung mit Langzeitwirkung. Und die wird jetzt von vielen Anwendern gefällt.

Aus Ihrer Sicht nimmt der Handel diese Verantwortung heute nicht wahr?

In Teilen schon, aber häufig wird noch zu sehr in Promotionen gedacht. Das ist nicht nachhaltig und wird auf den Händler zurückfallen. Wenn ich meinem Kunden heute System X und morgen System Y empfehle, dann verdiene ich vielleicht kurzfristig ein bisschen Geld. Aber schon bald steht der Kunde vor mir und wird fragen, was das sollte. Niemand wird mit mehreren Systemen parallel arbeiten. Die Verantwortung des Handels ist es also, jetzt das für seinen Kunden passende System zu wählen und ihn damit kontinuierlich aufzubauen.

In der Logik Ihrer Argumentation müssten sich die Händler deutlich stärker auf eine Marke einlassen ...

Abhängig von der Anzahl der verschiedenen Zielgruppen, die ein Händler hat, vielleicht auch auf zwei oder drei. In jedem Fall wird es den Händler mit einem Bauchladen voller Elektrowerkzeug-Hersteller zukünftig immer seltener geben. Wir – und damit meine ich Hersteller und Händler – müssen dabei viel enger zusammenarbeiten, um die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und zu erfüllen. Das ist jetzt keine hohle Phrase, mir geht es konkret darum, in enger Partnerschaft sehr nah an den Kunden heranzurücken, ihn wirklich kennenzulernen und ihm für seine Arbeit das bestmögliche Angebot zu machen.

Wie soll das gehen?

Wir entwickeln unsere Außendienstler und unsere Vorführer aktuell zu Business Developern weiter. Diese Spezialisten sollen mit unseren Händlern die Bedarfe der Endkunden analysieren und darauf aufbauend ein sehr spezifisches Sortiment definieren. Aus diesem Sortiment können den Kunden dann individuelle ►

◀ Angebote gemacht werden, so dass diese sich nicht mehr mühsam alles selbst zusammensuchen müssen. Unser gemeinsames Ziel muss es sein, besser als der Kunde zu wissen, was er braucht. Individuelle Aktionen und Angebote kommen dann noch on top.

Sie wollen also an die Daten und Kunden- nähe des Handels?

Der Handel fordert zu Recht von uns, dass wir ihn bei der Beratung seiner Kunden hinsichtlich komplexer Systeme unterstützen. Das kann nur gemeinsam gehen. Die engen Partnerschaften, die wir anstreben, müssen auf Augenhöhe stattfinden. Es geht nicht ohne Vertrauen – das wollen wir uns erarbeiten!

Eine interessante Vision, aber ignorieren Sie nicht die Macht des Internets?

Es ist nicht die Kernkompetenz des Handwerk-Unternehmers, täglich das Netz nach Schnäppchen zu durchsuchen. Ich spreche bewusst von Unternehmern, die mehr als fünf Mitarbeiter beschäftigen. Hier beobachten wir eine nachhaltige Professionalisierung in der Beschaffung. Deshalb ist das Thema mit Blick auf diese Profi-Gruppe auch nicht E-Commerce, sondern E-Procurement. Wenn ich Händler wäre, würde ich meine Mitarbeiter zusammen mit den Sortimentsspezialisten meines Hersteller-Partners zu meinen Kunden schicken, ihren Bedarf analysieren, ihnen einen passgenauen digitalen Warenkorb in meinem Shop oder meiner Warenwirtschaft einrichten – und schon habe ich eine extrem starke Kundenbindung über den Warenkorb, die sich nicht allein über den Preis definiert.

Hat sich die Wettbewerbsposition Meta- bos nach der Übernahme durch Hitachi Koki verbessert?

Wir arbeiten bewusst selbstständig in unseren mittelständischen Strukturen weiter, um

schnell und flexibel agieren zu können. Aber ja, wir nutzen viele technische und logistische Synergien, die uns im Wettbewerb stärken. Klar ist aber: Metabo bleibt Metabo.

Sind Sie oft in Japan?

Dieses Jahr schon neun Mal. Die Zusammenarbeit ist sehr angenehm. Die Kollegen haben

einen sehr großen Respekt vor unserer Leistung.

Und schon Karaoke gesungen?

Da kommen Sie nicht drumherum. Mein Tipp: ein Lied einstudieren, das Sie dann auch beherrschen. Damit kommt man auch hier weiter als mit einem Bauchladen. [ck]



Kabellos arbeiten, aber mit Power.



Der Metabo-Stammsitz in Nürtingen. (Fotos: Metabo)