

# Herausforderung China: Strategie des Weltmarktführers für Motorsägen STIHL



In den letzten Jahren ist der Kampf gegen Billigproduzenten und Produktpiraten aus China in vielen Produktgruppen bedrohlich ernst geworden. Auch STIHL – der Weltmarktführer für Motorsägen – bekommt die erstarkte Konkurrenz aus Fernost zu spüren und hat die Herausforderung angenommen. Mit einer eigenen Produktionsstätte und einem wachsenden Fachhändlernetzwerk hat STIHL in China Fuß gefasst und damit seine starke globale Marktposition gefestigt. Eines hat sich jedoch nicht geändert: Auch nach diesem Schritt können STIHL Kunden höchste Ansprüche an die Qualität der Produkte stellen.

## 1. Kurzvorstellung der Firma STIHL

1926 gründete Andreas Stihl die Maschinenfabrik STIHL in Bad Cannstatt. Die Produktion wurde 18 Jahre später nach Waiblingen/Neustadt verlagert von wo aus das Unternehmen noch heute tätig ist. Als neuerliches Bekenntnis zu diesem Standort wurde hier vor zwei Jahren für 40 Mio. Euro ein neues Entwicklungszentrum errichtet. Dachgesellschaft der STIHL Gruppe ist die STIHL Holding AG & Co. KG. Das Unternehmen ist nach wie vor zu 100% in Familienbesitz, Kapital und Management sind allerdings seit fünf Jahren getrennt. In den letzten 15 Jahren hat sich der Umsatz der STIHL Gruppe mehr als verdreifacht und im 80-Jahre-Jubiläumjahr 2006 erstmals die 2-Mrd.-Euro-Marke überschritten.

Das Kernprodukt ist die Motorsäge, hier ist die Marke STIHL klarer Weltmarktführer. Mit innovativen Features differenziert man sich gegenüber dem Wettbewerb. Umweltschutz (z.B. Katalysator, Ematic-Schneidgarnitur), Arbeitskomfort (z.B. Antivibrationselemente, Griffheizung, Kettenschnellspannung) und Sicherheit (z.B. rückschlagarme Schneidgarnitur, Gashebelsperre, Quickstop-Kettenbremse) bilden dabei die drei zentralen Innovationssäulen. Das aktuelle STIHL Produktprogramm reicht von der Motorsense über den Trennschleifer bis hin zum Heißwasser-Hochdruckreiniger und beinhaltet zudem ein umfassendes Programm an Schutzausstattung und Zubehör.

Produziert werden die technisch überaus anspruchsvollen STIHL Geräte in Deutschland, den USA, Brasilien und seit neuestem auch in China. Vertrieben werden die Geräte in der ganzen Welt, in den größeren Märkten über eigene Vertriebsgesellschaften, ansonsten meist über Importeure. Basis der STIHL Vertriebsphilosophie ist der Kundendienst, dessen Qualität durch den grundsätzlichen Vertrieb über den qualifizierten Fachhandel gewährleistet wird – STIHL Produkte sind nicht in großen Baumärkten oder bei Diskontern zu finden. Denn nur der Fachhandel ist in der Lage, die hohen STIHL Ansprüche an Beratung, Einweisung und Service zu erfüllen.

## 2. Herausforderung China

Verfolgt man die derzeit wieder heftig geführte Debatte über die Globalisierung, so könnte man den Eindruck gewinnen, dies sei ein vollkommen neues Thema des 21. Jahrhunderts. Ein Blick in die Geschichte zeigt jedoch, dass Globalisierung bereits seit Jahrhunderten praktiziert wird. Schon die Römer, Marco Polo und die Fugger haben zu ihrer Zeit die damals bekannte Welt als ihren Aktionsraum definiert. Im Laufe der Jahrhunderte haben allerdings die Geschwindigkeit und die Komplexität der Globalisierung dramatisch zugenommen. In den 1980er Jahren waren es vor allem die japanischen Unternehmen, die mit ihren Exporterfolgen in Europa und in den USA eine, wie wir heute wissen, unbegründete Angst vor einer „Japanisie-

„der Welt schürten. Heute sieht alle Welt auf China als kostengünstigen Produktionsstandort für die gesamte Fertigungsindustrie und als schnell wachsenden Absatzmarkt.

## 2.1 Produktionsstandort China

Auf den ersten Blick lockt China vor allem mit geringen Lohnkosten, die bezogen auf das Lohnniveau (inkl. Lohnnebenkosten) im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland knapp 4% betragen. Darüber hinaus wirbt China um westliche Unternehmen mit lukrativen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel niedrigen Steuersätzen oder staatlichen Fördermaßnahmen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Niedriglohnländern verfügt China heute zudem bereits über eine breit aufgestellte Zulieferindustrie, die neben lokalen Herstellern auch Produktionsstätten europäischer, amerikanischer und japanischer Unternehmen umfasst.

Wer jedoch mit einem Produktionsstandort in China liebäugelt, sollte dabei auch alle Kosten bestimmenden Faktoren berücksichtigen. Dazu zählen Zusatzkosten zur Abdeckung von Logistikkrisiken und zur Sicherung von Produktqualität und Prozessstabilität, zusätzliche Koordinations- bzw. Kommunikationskosten zwischen dem Stammhaus und dem Werk in China sowie zusätzliche Personalkosten für die Entsendung von Mitarbeitern nach China. Nicht zuletzt müssen Opportunitätskosten, die beispielsweise dadurch entstehen können, dass sich die Produktionsauslastung an anderen Fertigungsstandorten verringert und deren Kostensituation sich dadurch verschlechtert, unbedingt berücksichtigt werden.

Auch der enorme Lohnkostenvorteil Chinas relativiert sich auf den zweiten Blick, da Personal mit Schlüsselqualifikationen in einigen Berufssparten nur schwer erhältlich ist, die Löhne für qualifiziertes Personal, insbesondere wenn es auch noch über Fremdsprachenkenntnisse verfügen soll, in den boomenden Küstenregionen stark ansteigen und der Wettbewerb um gute Fachkräfte die Fluktuationsraten in die Höhe treibt (was neben dem Kostenfaktor auch das Risiko von Know-how-Verlusten beinhaltet). Besonders der Markt an gutem Personal mit entsprechenden Marketing- und Fremdsprachenkenntnissen ist derzeit noch sehr klein.

Neben der Kostensituation müssen Risiken im Vorfeld einer Standortentscheidung geprüft und bewertet werden. Dazu zählen die allgemeinen Rahmenbedingungen (politische und wirtschaftliche Stabilität, soziale Probleme, Umweltbelastungen, Währungsrisiken usw.), die Gefahr des Verlustes geistigen Eigentums durch den nur schwer kontrollierbaren

Know-how-Transfer, Marktakzeptanzrisiken (seitens der Absatzmittler und der Endkunden) für in China gefertigte STIHL Produkte und vor allem das Imagierisiko „Made in China“ für eine Premiummarke wie STIHL.

## 2.2 Absatzmarkt China

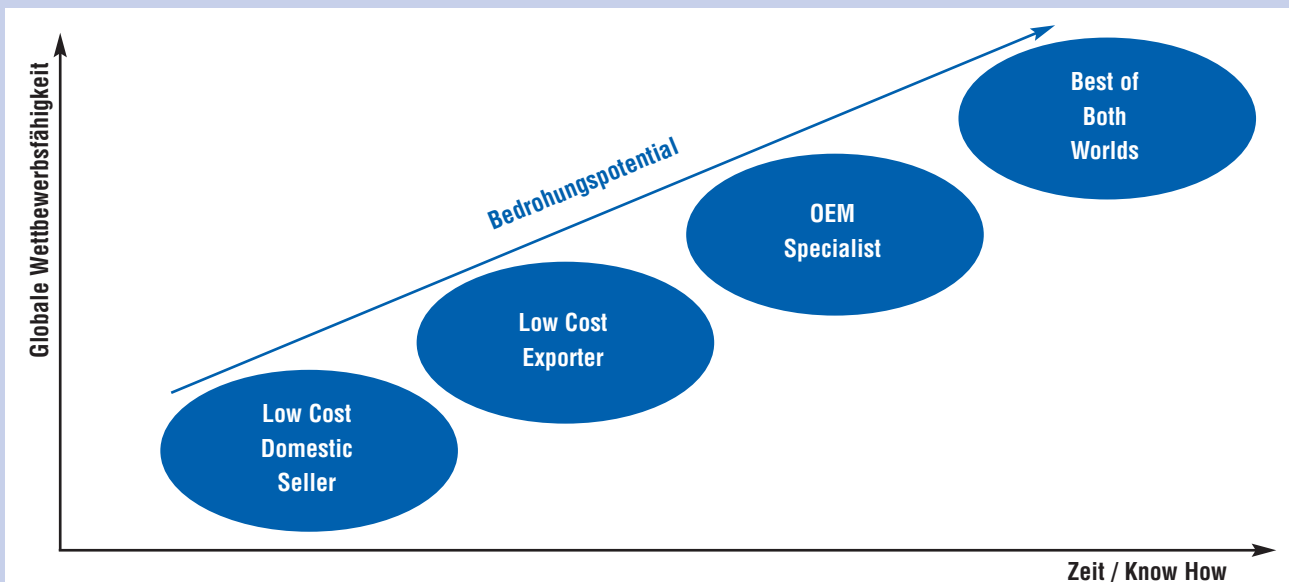
Aus Sicht von STIHL ist China als Absatzmarkt bislang von untergeordneter Bedeutung. Die wenigen verbliebenen Waldbestände unterliegen meist streng kontrollierten Einschlagsrestriktionen. Das gesamte Marktvolumen für Benzinmotorsägen in China erreicht deshalb gerade einmal ein Drittel des österreichischen Niveaus. Die Erschließung des chinesischen Marktes steht deshalb nicht im Vordergrund. Auch bei den anderen für STIHL relevanten Produktgruppen befindet sich der chinesische Markt noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium und die Marktgrößen erreichen ebenfalls bei weitem nicht österreichisches Niveau. Hinzu kommt, dass der chinesische Markt mengenmäßig von heimischen Billiganbietern dominiert wird, die sich gegenseitig einen heftigen Preiswettbewerb liefern. Für STIHL verbleibt somit lediglich ein relativ kleines Qualitätssegment am Markt, das man sich zudem mit anderen ausländischen, vornehmlich japanischen, Anbietern teilen muss. Während die Chancen für STIHL, mit China einen neuen, lukrativen Absatzmarkt zu erschließen somit eher als gering einzustufen sind, ist auf der anderen Seite die von in China ansässigen Wettbewerbern ausgehende Gefährdung der Stammabsatzmärkte von STIHL ungleich höher einzuschätzen.

## 2.3 Wettbewerber aus China

Deutlich später als in anderen Branchen, wie beispielsweise bei den Elektrowerkzeugen und -geräten, die leichter nachgebaut werden können, sind chinesische Anbieter in den Markt für benzinmotorbetriebene Gartengeräte eingestiegen. Deren Zahl ist jedoch in den letzten Jahren rapide gestiegen und wenn sich auch die meisten auf den Inlandsmarkt konzentrieren, so gibt es doch auch exportorientierte Unternehmen, die als Wettbewerber auf den Weltmärkten durchaus ernst zu nehmen sind. Diese Konkurrenten können nach ihrer globalen Wettbewerbsfähigkeit und dem Know-how mit dem sie arbeiten in vier Gruppen unterteilt werden (► [Abbildung 1](#)).

„Low Cost Domestic Seller“ haben den Fokus auf den Heimatmarkt China bzw. Südostasien gelegt und produzieren robuste, schwere und besonders billige Kettensägen. Aufgrund der einfachen Ausführung und der geringen

Abb. 1: Klassifizierung von Wettbewerbern aus China



Quelle: STIHL Marketingforschung

Qualität stellen diese Produkte nur eine äußerst geringe Bedrohung für eine Premiummarke wie STIHL dar.

„Low Cost Exporter“ haben den Fokus auf den Exportmarkt, insbesondere Europa, gelegt. Diese No-Name-Produkte, oft Ergebnisse von Produktpiraterie (► [Abbildung 2](#)), setzen auf westliches Design und werden preisorientiert als Auftragsfertigungen produziert. Imitation hat in China Tradition und ist keine neue Politik. Das Denken chinesischer Unternehmer basiert dabei auf einer anderen Business Etikette als in der westlichen Wirtschaftswelt und es mangelt an Unrechtsbewusstsein für die Nachahmung westlicher Vorbilder. Die externen Kosten zur Pirateriebekämpfung bei STIHL (z.B. für Detektive) beliefen sich im Jahr 2006 auf weit über 500.000 Euro. Zwar scheint der Kampf gegen die Produktpiraten mitunter wenig erfolgversprechend, da für einen erfolgreich bekämpften Produktpiraten mindestens zwei neue auf den Markt kommen, trotzdem erhofft man sich von der konsequenten Vorgehensweise zumindest einen gewissen Abschreckungseffekt.

„OEM Specialists“ (OEM = Original Equipment Manufacturer) produzieren preis- und volumenorientiert und exportieren vorzugsweise nach Nordamerika und Europa. Ihr technologisches Know-how haben sie meist durch Lizenzen, Akquisitionen und strategische Allianzen erworben. Sie zeichnen sich durch ein schmales Produktprogramm aus und verfügen weder über international bekannte eigene Marken noch über internationale Vertriebsniederlassungen. Für STIHL stellen diese Produzenten

zumindest keine direkte Bedrohung dar, da sie über andere Vertriebskanäle, wie beispielsweise Baumärkte oder Diskonter, vertrieben werden.

Produzenten aus der Gruppe „Best of Both Worlds“, die als Global Player auf ein international zusammengesetztes Management setzen, global wettbewerbsfähige Produkte herstellen und eigene Innovationen und Produkt-Know-how forcieren, stellen dagegen schon eher eine potentielle Bedrohung für STIHL dar. Mit gezielten Akquisitionen, eigenen Markenportfolios und Vertriebsniederlassungen verknüpfen Unternehmen wie beispielsweise TechTronic Industries die Vorteile des kostengünstigen Produktionsstandorts China mit westlichem Management- und Marketing-Know-how. So gehören TechTronic Industries im Geschäftsfeld Benzinmotorgeräte Marken wie Homelite oder Ryobi und im Geschäftsfeld Elektrowerkzeuge Marken wie AEG, Milwaukee oder Ridgid.

### 3. STIHL Aktivitäten zur Absicherung der eigenen Weltmarktposition

Zur Absicherung der eigenen Marktposition gegen neue Wettbewerber aus dem unteren Preissegment bieten sich eine ganze Reihe von Maßnahmen an. Erstens lassen sich mit Hilfe von Kostensenkungsmaßnahmen vorhandene Potentiale in allen Unternehmensbereichen ausschöpfen. Damit kann der Preisabstand zu den chinesischen Herstellern aber allenfalls nur wenig verringert werden. Zweitens kann ein höheres Leistungsniveau angestrebt wer-

**Abb. 2: Produktpiraterie**

Quelle: STIHL Rechtsabteilung

den, welches in der Regel aber auch zu höheren Kosten führt. Dieser Weg ist allerdings nur dann erfolgversprechend, wenn den höheren Kosten und Preisen aus Kundensicht auch ein entsprechender Mehrwert gegenüber steht. Vorsicht ist in diesem Zusammenhang vor allem vor der latenten Gefahr des Over-Engineerings geboten. Innovationen dürfen deshalb niemals Selbstzweck sein, sondern haben stets einen Auftrag zu leisten, seien es die Erfüllung gesetzlicher Normen oder die Erfüllung von Kundenansprüchen. Der dritte Punkt zielt auf eine kontinuierliche Effizienzsteigerung auf allen Ebenen des Unternehmens. Entscheidend ist es hierbei, immer wieder zu hinterfragen, ob zum einen die richtigen Dinge gemacht werden und ob diese zum anderen auch richtig gemacht werden. Viertens sollte ein intelligentes Innovationsmanagement das Produktportfolio ständig erweitern und exklusive Produktfeatures als Differenzierung zum Wettbewerb hervorbringen. Dies beinhaltet auch Innovationen, die über das Produkt hinausgehen, wie z.B. der Einsatz neuer Fertigungstechnologien oder neue Lösungen in der Verfahrenstechnik. Fünftens unterscheidet sich STIHL vom Wettbewerb besonders durch sein nachhaltiges Kundenbeziehungsmanagement (CRM), das auf einer engen und

exklusiven Bindung zum Fachhandel beruht. Oberste Zielsetzung ist dabei eine kontinuierliche Pflege und ein Ausbau dieser Geschäftsbeziehung im Sinne einer win-win-Situation für beide Seiten. Sechstens unterstützt eine globale Standortstrategie die Absicherung der eigenen Marktposition. Um großen Absatzmärkten nahe zu sein, Währungsrisiken zu vermeiden, Marktabschottungen zu umgehen und lokale Standortvorteile zu nutzen, produziert STIHL bereits seit über 30 Jahren nicht nur in Deutschland und der Schweiz, sondern auch in den USA und in Brasilien.

Die Umsetzung der STIHL Strategie in China erfolgte in zwei Schritten. Zuerst wurden 1995 eine Vertriebsniederlassung mit Kleinmontage in Taicang gegründet und mit dem Aufbau eines STIHL Händlernetzes begonnen. Im Jahr 2005 wurde dann in einem zweiten Schritt mit der Errichtung eines eigenen Montagewerks in Qingdao begonnen. Das zentrale Motiv für einen eigenen STIHL Produktionsstandort in China war ganz klar die Absicherung der eigenen Weltmarktposition und der bereits bestehenden Produktionsstandorte in Europa, Nord- und Südamerika und nicht die Erschließung neuer Absatzmärkte oder Zielgruppen. STIHL China ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft unter deutscher Leitung. Dies hat den großen Vorteil, dass seitens des Stammhauses umfangreiche und unmittelbare Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten bestehen und eine Einflussnahme Dritter ausgeschlossen ist.

#### 4. Qualität hat oberste Priorität

“Made by STIHL“ ist ein weltweit gültiges Qualitätsversprechen, völlig unabhängig davon, an welchem Produktionsstandort ein STIHL Gerät gefertigt wird. Qualität geht stets vor Quantität und der Produktionsstandort China wird dementsprechend sehr behutsam aufgebaut. Die in China gefertigten STIHL Produkte sind für den Weltmarkt bestimmt und selbstverständlich werden sie allen Anforderungen gerecht, die Kunden mit dem Markennamen STIHL verbinden.

Besuchen Sie uns im Internet:

[www.dwg-online.net](http://www.dwg-online.net)