



Manfred Gutternigg, Bernhard Brugger

## Effektives Marketing - Wie Hilti seit Jahrzehnten Kunden begeistert

Hilti beliefert die Bauindustrie weltweit mit technologisch führenden Produkten, Systemen und Dienstleistungen. Sie bieten dem Profi am Bau innovative Lösungen mit überlegenem Mehrwert. Die weltweit mehr als 21.000 Mitarbeitenden in über 120 Ländern haben rund 200.000 Kundenkontakte jeden Tag. Seit mehr als 60 Jahren steht dabei eines im Vordergrund: Kunden begeistern!

### Von der Garage zum Weltkonzern

Als die beiden Brüder Eugen und Martin Hilti im Jahr 1941 die Maschinenbau Hilti OHG mit Sitz in Schaan, Fürstentum Liechtenstein gründen, ist dies der erste Schritt einer großartigen Erfolgsgeschichte. Bereits im Jahr 1952 erfolgt die Gründung der ersten Auslandsvertretung in Italien, gefolgt vom Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzwerkes in den 50er Jahren. 1956 wird in diesem Zusammenhang die Marktorganisation Österreich gegründet.

Zu diesem Zeitpunkt besitzt Hilti mit der Lancierung seines Direktmontagesystems bereits ein eigenes Produktprogramm. In den darauf folgenden Jahren werden nicht nur das Produkortiment auf die Bohrmontage erweitert, sondern auch die ersten Produktionswerke im Ausland gegründet. Auch hier ist einer der ersten Schritte 1970 nach Österreich (Thüringen, Vor-

arlberg), gefolgt von Produktionsstandorten in Deutschland (Kaufering, Bayern) und USA (zuerst in Minneapolis, ab 1979 in Tulsa, Oklahoma).

In den 80er Jahren steigt Hilti - mittlerweile als Aktiengesellschaft organisiert - in die Produktbereiche Diamantbohrtechnik, Meißeltechnik, Schraubtechnik, Bauchemie und Installationstechnik ein. Die 90er Jahre bringen nicht nur den Einstieg in die Geschäftsfelder Sägen & Schleifen sowie Messtechnik, sondern auch die Einführung einer neuen Unternehmensstrategie die den Grundstein für ein profitables und nachhaltiges Wachstum auch nach dem Jahrtausendwechsel legt.

Im Jahr 2008, 67 Jahre nach seiner Gründung, steht Hilti bei einem Jahresumsatz von 4,7 Mrd. CHF und einem Betriebsergebnis von 450 Mio. CHF. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen im Jahr 2008 189 Mio. CHF, was ca. 4% des Umsatzes entspricht.

### Effektives Marketing über Jahrzehnte

Zwar lässt sich der große und umfassend organisierte Konzern kaum mit dem Familienbetrieb der 1940er und 50er Jahre vergleichen, das Fundament des Erfolgs ist jedoch nach wie vor das selbe: Der Kunde steht an erster Stelle! Daraus ergibt sich die wichtige Rolle des effektiven Marketings für Hilti, nämlich der kontinuierlichen Ausrichtung aller Aktivitäten und Prozesse, Produkte und Lösungen nach Kunden und ihren Bedürfnissen.

Dieses Mindset einer „Customer-Centric Organisation“ ist der Grundstein für das Gewinnen und Begeistern von Kunden. Es bedeutet aber auch sich ständig zu verbessern und als einzigen Maßstab die Zufriedenheit des Kunden gelten zu lassen.

Ein gutes Beispiel für effektives Marketing über Jahrzehnte hinweg bietet die Marktorganisation Österreich. Hilti gründet die Marktorganisation im

Jahr 1956 und kann Österreich zusammen mit der Schweiz und Deutschland als „Heimmarkt“ betrachten und ist in diesen Ländern als Marktführer präsent. Mit mehr als 300 Mitarbeitenden, und einem Jahresumsatz von fast 100 Mio. EUR im Jahr 2008 ist Hilti Österreich unter den 10 umsatzstärksten Hilti Marktorganisationen weltweit.

Im Laufe der Jahrzehnte hat sich die Bedeutung und die Rolle des Marketings in der Marktorganisation sehr stark verändert und zugleich weiterentwickelt. Dadurch kann Hilti Österreich seinen Kunden auch immer wieder neue und innovative Lösungen mit überlegenem Mehrwert bieten.

### Technisch orientiertes Marketing

Bis in die 80er Jahre ist die Hauptaufgabe des Marketings im Vermitteln des Produktvorteils an den eigenen Vertrieb und an Kunden (technisch orientiertes Marketing). Diese Aufgabe wird vom Produktmanagement der Marktorganisation abgedeckt. Differenzierung vom Wettbewerb findet in erster Linie über hervorragende Produkte und den sich daraus ergebenden Mehrwert für Kunden statt. Gegen Ende der 80er Jahre wird dieser Vorsprung zum Wettbewerb immer kleiner. Zum einen weil Konkurrenten immer besser und schneller in der Weiterentwicklung ihrer eigenen Produkte werden, zum anderen weil Hilti als Systemanbieter auch Produkte ins Sortiment aufnimmt, welche sich nur bedingt von Wettbewerbsprodukten unterscheiden.

Bereits Anfang der 90er Jahre wird in einem ersten Schritt darauf reagiert und Hilti beginnt damit die Vertriebsberater im Außendienst in drei strategische Geschäftseinheiten zu segmentieren: Bau, Haustechnik und Behörden & Industrie. Dies ermöglicht eine höhere Spezialisierung der Verkaufsberater und somit eine noch kompetentere Beratung bei Applikationen für Hilti Kunden im jeweiligen Geschäftsbereich.

### Hilti Unternehmens-Strategie Champion 3C

Im Jahr 1996 beginnt Hilti mit der Erarbeitung einer neuen globalen Unternehmensstrategie – Champion 3C. Diese Strategie beruht auf drei Säulen, den

drei „Cs“: Customer, Competency und Concentration.

Aus den drei Säulen ergeben sich folgende drei Prioritäten, welche das Streben nach begeisterten Kunden unterstützen und eine fundamentale Neuausrichtung des Marketings und

ein überarbeitetes und schlankeres Produktportfolio gegen Ende der 90er Jahre mit sich. Zum anderen führt sie aber auch dazu, dass in der Marktorganisation Österreich eine Technikabteilung gegründet und in das Marketing integriert wird. Ab diesem Zeitpunkt



**Customers:**  
We want to be our customers' best partner.  
Their needs drive our actions.

**Competency:**  
We are committed to excellence in innovation, total quality, direct customer relationships and effective marketing.

**Concentration:**  
We concentrate on products and markets where we can achieve and sustain leadership positions.

### HILTI UNTERNEHMENS-STRATEGIE CHAMPION 3C

seiner Rolle in der Marktorganisation mit sich bringen:

- Stärkung der Produktführerschaft:
  - o Konzentration auf Produktlinien und Anwendungen
    - mit Potenzial für Innovationsführerschaft
    - mit Potenzial für Marktführerschaft
    - mit spürbarem Kundenmehrwert
  - o Wirksame Vermarktung der Innovation
- Ausbau der Marktreichweite:
  - o Gezielte Bearbeitung nach Marktsegmenten
    - Klein-, Mittel-, Groß- und Schlüsselkunden
    - Branchen
  - o Effizienter Einsatz aller direkten Vertriebskanäle und Integration neuer Verkaufsansätze, wie z.B. Shop-in-shop Konzepte in bestimmten Märkten
- Verbesserung der Operational Excellence
  - o Weltweite Standardisierung von Geschäftsprozessen auf höchstem Niveau zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Effizienz
  - o Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse

Die Priorität zur Stärkung der Produktführerschaft bringt zum einen

kann Hilti Projekte und Aufträge von der Planung an betreuen und damit einen weiteren Mehrwert für Kunden bieten.

Nach der Jahrtausendwende fokussiert sich Hilti auf den Ausbau der Marktreichweite mit dem Aufbau neuer Vertriebskanäle und deren gezielten Einsatz für verschiedene Kundensegmente. So werden beispielsweise Kleinkunden gezielt mit regionalen Hilti Centern und dezentral organisierten Kundenservice Teams bearbeitet. Des Weiteren wird der Vertriebskanal Hilti Online eingeführt. Das ermöglicht es Kunden rund um die Uhr Hilti Produkte online zu kaufen.

Im Jahr 2002 führt Hilti Österreich als erste Marktorganisation ein neues globales IT System ein um die Priorität der Operational Excellence in allen Geschäftsprozessen umzusetzen. Diese Einführung bringt den Aufbau eines Teams von Prozessmanagern mit sich, mit dem Ziel lokale Prozesse zu standardisieren und weiter zu entwickeln. Best practice Lösungen werden erfasst und international implementiert. Aus diesem Team entwickelt sich zwei Jahre später die Abteilung für Strategisches Marketing. Eine Aufgabe dieses Teams ist die effiziente Planung und Steuerung der verschiedenen Hilti Vertriebskanäle, CRM – Aktivitäten und Marketing Kampagnen. Dies ermöglicht den Wandel von „one face to the customer“ hin zu „one voice to the