



Martin HILTI, Prof. Dipl.-Ing. Dr. h.c., Jahrgang 1915, 1933 Matura am Gymnasium Schwyz (Schweiz); 1937 Diplomabschluß in angewandter Mathematik an der TU Graz; 1939 Diplomabschluß im Maschinen- und Kraftfahrzeugbau an der Ingenieurschule Wismar; 1941 Gründung der Maschinenbau HILTI OHG in Schaan gemeinsam mit Bruder Eugen; 1966 Umbenennung des Unternehmens in HILTI AG; 1975 Verleihung des Titels Fürstlicher Kommerzienrat durch Fürst Franz Josef II von Liechtenstein, Verleihung des Bayerischen Verdienstordens durch den bayerischen Ministerpräsidenten Dr. Alfons Goppel; 1976 Ernennung zum Ehrensensator der TU Wien; 1978 Verleihung des Berufstitels Professor durch den Bundespräsidenten der Republik Österreich; 1982 Ernennung zum Ehrensensator der Universität Stuttgart, Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die TU Graz; 1985 Ernennung zum Ehrensensator der Universität Innsbruck; 1990 Übergabe des operativen Geschäftes an den Sohn Michael Hilti; seit 1990 Präsident des Verwaltungsrates der HILTI AG.

Der Weg zum internationalen Konzern

Ein Interview mit Prof. Dipl.-Ing. Dr. h.c. Martin Hilti (das Gespräch führte Dipl.-Ing. Manfred Gutternigg)

der wirtschaftsingenieur: Können Sie uns die Aktivitäten bzw. Schwerpunkte der Firma HILTI in den Jahren seit der Gründung kurz skizzieren. Welche strategischen Schwerpunkte werden besonders in Zukunft die Firmenpolitik von HILTI prägen?

Hilti: Unser Unternehmen hat 1991 sein 50jähriges Bestehen gefeiert und auf eine ereignisreiche Geschichte zurückgeblickt. Begonnen hat sie sehr bescheiden mit der HILTI OHG im Jahre 1941 mit 5 Mitarbeitern. Aufbauend auf bestehenden Befestigungsmethoden im Schiffsbau haben wir das Know-how gezielt weiterentwickelt und somit den Grundstein für die eigentliche Befestigungstechnik, wie sie heute bekannt ist, gelegt. Durch die Jahrzehnte war die Geschichte der HILTI-Gruppe getragen von der konsequenten Umsetzung des Direktvertriebes, dem weltweiten direkten Kundenkontakt, dem hohen Qualitäts- und Innovations-Bewußtsein unserer Mitarbeiter sowie von den stets global ausgerichteten Managementstrukturen. Die sogenannte „HILTI Charta“ im Jahre 1966 hat den geistigen Fundus für den Zusammenhalt der Gruppe gelegt. Darin wurde erstmals schriftlich ein ganzheitliches, länderübergreifendes Arbeitssystem auf partnerschaftlicher Basis festgelegt. Mit diesen klar definierten Zielen stellten sich auch bald erste größere Erfolge ein: Die Produktionskurve stieg kontinuierlich an, weitere Produktionsstätten

konnten – auch über den Grenzen – erworben sowie die Landesorganisationen stark auf- und ausgebaut werden.

Die HILTI-Gruppe hat vor allem in den letzten zehn Jahren im permanenten Wandel gestanden, der deutlich die Handschrift des heutigen Führungsteams – der Konzernleitung und des Verwaltungsrates – trägt. Diese Organisationsveränderungen waren entscheidend für die kontinuierliche Steigerung der Zufriedenheit unserer Kunden weltweit, der heutigen Marktstellung und damit für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe. Die konsequente Regionalisierung Anfang der 80-er Jahre, die Bildung der Produkt-Divisionen Mitte der 80-er Jahre, die Neuformulierung der Unternehmenspolitik und -strategie, wie auch die Vergrößerung der Konzernleitung durch die Erweiterte Konzernleitung, die heute 18 Mitglieder zählt. Es sind dies Schlüssel-Funktionsträger, die das fachliche Know-how in der Führungsspitze sichern.

Maßgebliche Veränderungen 1982–1992:

- 1982 weltweite Baukrise/Funktionsanalyse
- 1983 Umstrukturierung der Konzernleitung, Schaffung der drei Marktregionen in der Zentrale
- 1984 Entwicklung der Leadership-Philosophie

- 1985 Schaffung der Produkte-Divisionen
- 1987 Bildung der Erweiterten Konzernleitung
- 1989 Beginn der Umsetzung Strategie 2000
- 1991 Strategische Ausrichtung der Werke – Konzeptverabschiedung und erste konkrete Maßnahmen
- 1992 Bildung von segmentspezifischen Geschäftseinheiten in den Marktorganisationen

Seit über drei Jahren arbeiten wir nun intensiv an der weltweiten Umsetzung und Durchsetzung der neuen Unternehmenspolitik und -strategie, die zwangsläufig größere und kleinere Veränderungen mit sich bringen. Zu den Schwerpunkten zählen vor allem die Vertriebs- und Distributionsinnovation, die strategische Ausrichtung der Werke sowie der Logistik, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die laufende Mitarbeiter- und Managemententwicklung; weiters die Innovation in allen Bereichen und die weitere Durchdringung unserer Gruppe weltweit mit der Vision und der Leadership-Philosophie.

Über allem steht die langfristige Sicherung und Absicherung des Unternehmens bzw. der Kontinuität innerhalb der obersten Führungsreihen unserer Gruppe. Dank Erbverzicht der einzelnen Familienmitglieder konnte ich als Hauptaktionär die Martin HILTI Treu-



Konzernzentrale der Firma HILTI in Schaan

händerschaft – einen Familientrust, vergleichbar mit einer Stiftung – etablieren. In der Konzeption und Zielsetzung war dies eine besonders wichtige Entscheidung zur künftigen Absicherung unserer Gruppe. Die durch steigende Komplexität des HILTI-Geschäftes und die damit verbundene gegenseitige Abhängigkeit aller Unternehmensbereiche erfordert eine immer engere Zusammenarbeit und fachliche wie auch persönliche Kompetenz. Deshalb muß das Unternehmen „personenunabhängig“ geführt werden – mit einer klaren Ämtertrennung. Und das bis in die oberste Führungsspitze. Sie sehen, mit dieser eher unkonventionellen Neuordnung planen wir frühzeitig für eine gemeinsame, erfolgreiche Zukunft. Bereits heute knüpfen wir die enge Vernetzung für die Herausforderungen von morgen.

der wirtschaftsingenieur: *Hat es in der Vergangenheit bereits eine Zusammenarbeit von HILTI mit der TU in Graz gegeben? Wenn ja, mit welchen Instituten. Wie hat sich diese Zusammenarbeit gestaltet? (Diplomarbeiten, Unterstützung der Uni in jeglicher*

Hinsicht: z.B. Empfang bei Exkursionen, Geldzuwendungen, Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsingenieurverband etc.).

Hilti: Zwischen HILTI und der Technischen Universität in Graz, insbesondere dem Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, bestehen seit Jahrzehnten enge Kontakte und auch eine gezielte Zusammenarbeit. Ich selbst habe in Graz studiert und konnte vor drei Jahren das 50jährige Jubiläum als Diplom-Ingenieur feiern. Seit mehr als 30 Jahren ist unser Ansprechpartner Univ.-Prof. Dr. Walter Veit, der heute die Kontakte für uns mit den anderen Lehrstühlen koordiniert. Erst Mitte November 1992 war er gemeinsam mit Dipl.-Ing. Manfred Gutternigg unser Gast in der Konzernzentrale in Schaan. Der Anlaß dieses Besuches war die Präsentation der Diplomarbeit von Sigurd Sonderegger zum Thema „Optimierung der Variantenzahl in einem Nagelprogramm“. Sonderegger absolviert das Studium Maschinenbau-Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Graz und war schon öfters Feriapraktikant bei HILTI. Neben Diplomanden sind

natürlich auch Absolventen der TU Graz bei HILTI in den unterschiedlichsten Bereichen tätig, z.B. im Marketing, in der Logistik oder Forschung und Entwicklung. Weiters führen Exkursionen von Professoren und Studentengruppen in unsere Zentrale nach Schaan, u.a. auch von Univ.-Prof. Haberfellner.

Neben gegenseitigen Besuchen zählen zu den weiteren Aktivitäten die Durchführung von Fachvorträgen an TU's durch HILTI-Mitarbeiter, die Erarbeitung einer Diplomarbeits-Themenbank und sonstige Informations-Veranstaltungen. In Zukunft sollen auch allgemeine Aushänge zum Thema Bauingenieur/Maschinenbau bei HILTI an die Lehrstühle gesendet werden sowie spezifische Stellenausschreibungen. In Vorbereitung ist ebenfalls eine Präsentationsmappe.

der wirtschaftsingenieur: *Hat die Firma HILTI auch mit anderen Universitäten noch enge Beziehungen? Wenn ja, mit welcher und in welcher Form?*

Hilti: Entsprechend der „Hub & Spoke-Philosophie“ wollen wir an aus-



gewählten technischen Hochschulen jeweils mit einem Lehrstuhl als zentrale Anlaufstelle verstärkt zusammenarbeiten. Zwischen Juli und September 1992 wurden Kontakte zu fünf Lehrstühlen an verschiedenen Technischen Universitäten in Österreich sowie in der Schweiz aufgenommen, und zwar mit Graz, Wien und Innsbruck, Zürich sowie Lausanne. In regelmäßigen Abständen besuchen uns auch Studenten des Abschlußsemesters der ETH und NTB. Als nächster Schritt werden die bestehenden Hochschulkontakte im technischen Bereich in Deutschland zusammengetragen, analysiert und in einer zweiten Phase ein ähnliches Netz wie in Österreich und in der Schweiz aufgebaut.

Im Rahmen des CEMS-Programmes hat HILTI weiters Kontakte mit 11 führenden europäischen Wirtschaftsuniversitäten. Ziel ist es, hervorragende mehrsprachige Studenten mit Praxis in verschiedenen Ländern gewinnen zu können.

der wirtschaftsingenieur: *Was erhofft sich die Firma HILTI von einer Zusammenarbeit mit Universitäten, im besonderen natürlich mit der TU in Graz?*

Hilti: Ziel des Aufbaus eines Kontakt-netzes an technischen Universitäten ist es einerseits, den Kontakt zu Forschungsinstituten primär im Bereich Bauingenieurwesen/Maschinenbau durch Forschungsaufträge, Diplomarbeiten, Fachvorträge etc. zu intensivieren sowie gute fachliche und persönliche Beziehungen zu schaffen. Bei allen bisherigen Gesprächen hat sich der enge fachliche Kontakt sowie die Notwendigkeit einer Konstanz in der Beziehung zu den Lehrstühlen als sehr wichtig herausgestellt. Der gegenseitige Know-how-Austausch kann für beide Seiten nützlich sein. Für uns ist es auch wichtig, einen Input über die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu bekommen.

der wirtschaftsingenieur: *Welche Aktivitäten sind in Österreich von der Firma geplant. Könnte Österreich als Stützpunkt für die Erschließung des Marktes im Osten dienen?*

Hilti: Von den Ostblockstaaten wird lediglich Ungarn von Österreich aus geführt. Die restlichen Osteuropa-Aktivitäten werden direkt von der Zentrale in Schaan aus abgewickelt.

Von unseren 12.000 weltweit beschäftigten Mitarbeitern sind heute rund 10 Prozent Österreicher. Davon beschäftigt das Produktionswerk Thüringen in Voralberg 500, die HILTI Austria

GesmbH in Wien 200 österreichische Staatsbürger, sowie im liechtensteinischen Konzern weitere 500 als Grenzgänger. Österreich ist für uns zur Akquirierung von Mitarbeitern für das Top- und Mittelmanagement sehr wichtig. So sind heute bereits vier Österreicher in der Erweiterten Konzernleitung.

der wirtschaftsingenieur: *Wie schätzen Sie die Ostöffnung in bezug auf die Baubranche ein? Welche Chancen sehen Sie, mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen?*

Hilti: Das Potential Bau ist in den osteuropäischen Staaten groß. Die Problematik liegt in der Finanzierung der dringend benötigten Bauvorhaben und Industriegebäude. In Polen, Tschechien, der Slowakei und Ungarn wurden sehr viele Kleinunternehmen gegründet, mit denen HILTI sehr erfolgreiche Geschäftsbeziehungen geknüpft hat. Generell größere Schwierigkeiten bereiten jene Länder, die aufgrund ihrer politischen und wirtschaftlichen Lage unsicher sind. Hierzu zählen beispielsweise Rußland, die Ukraine, Slowenien, Kroatien, Rumänien usw. Dennoch bilden wir Verkaufsstützpunkte mit HILTI-Centern, mit Reparatur- und Vertriebsstützpunkten, um frühzeitig vor Ort Erfahrungen zu sammeln.

der wirtschaftsingenieur: *Hat die Firma schon begonnen, den Markt im Osten zu erschließen? Wenn ja, in welcher Form und welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?*

Hilti: In einzelnen Ost-Ländern, wie beispielsweise in Polen, in Tschechien, der Slowakei oder in Ungarn, ist HILTI schon seit 20 Jahren über den Handel vertreten. In den vergangenen Jahren wurden dann sukzessive eigene Tochterunternehmen gegründet. Die Umsetzung des Direktvertriebsansatzes, einschließlich der Infrastrukturen mit HILTI-Centern, Reparatur- und Vertriebsstützpunkten, hat zur erfolgreichen Marktbearbeitung sowie zu hohen Umsatz-Wachstumsraten geführt. So hat HILTI auch Produktionskapazitäten in Ungarn ausgebaut. Heute werden in Kecskemet hochqualitative Meißel produziert, die in den Westen geliefert werden. Abhängig von der jeweiligen wirtschaftlichen und politischen Situation werden wir neben den bereits genannten osteuropäischen Ländern weitere neue Märkte erschließen.

der wirtschaftsingenieur: *Danke für das Interview!*



FORSCHUNGSPROJEKT

EINSATZ DER PROZESS-KOSTENRECHNUNG IN KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN

AUSGANGSSITUATION:

Verschiebungen in der Kostenstruktur von Industriebetrieben führen mitunter dazu, daß sich Unternehmungen verstärkt mit dem Bereich des Gemeinkostenmanagements beschäftigen müssen.

Die Prozeßkostenrechnung, als derzeit heftig diskutierter Ansatz, proklamiert, ein verbessertes Kostenmanagement und mehr Kostentransparenz erzeugen zu können.

ZIEL DES FORSCHUNGSPROJEKTES:

Anhand von Feldstudien in Industriebetrieben sollen Grenzen und Möglichkeiten dieses neuen Ansatzes gefunden werden.

Gesucht sind Industriebetriebe, für die sich das Problem des Gemeinkostenmanagements auftut bzw. die diesen neuen Ansatz auf deren betriebseigene Relevanz untersucht haben möchten.

VORGEHEN:

Das Projekt soll in der Form realisiert werden, daß mit Hilfe von Studenten durch kurze Projekte (ca. 1 Monat) im Sinne einer Machbarkeitsstudie Rahmenbedingungen und Möglichkeiten einer Implementierung der Prozeßkostenrechnung abgeklärt werden.

KONTAKTPERSON:

Clemens F. HONEDER, Dipl.-Ing.

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTS- UND BETRIEBSWISSENSCHAFTEN – Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

TU Graz, Kopernikusgasse 24,
8010 Graz

Tel. 0316 / 873-7281;
Fax: 0316 / 81 13 20