

Neusegmentierung der Subbranche Industrie, Entwicklung eines Geschäftsmodells und Ableitung eines Implementierungsplans

Diplomarbeit
von
Stefan Pressl

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im September 2011

In Kooperation mit:

HILTI Austria Ges.m.b.H.



EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde im Auftrag der HILTI AUSTRIA Ges.m.b.H. durchgeführt und vom Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz betreut.

Ich möchte mich hiermit bei meinen Firmenbetreuern

Dipl.-Ing. Dr. techn. Tim Sauber,

Dipl.-Ing. Georg Connert

and allen Mitarbeitern der HILTI AUSTRIA Ges.m.b.H. für die tolle Aufnahme und Unterstützung im Zuge der Diplomarbeit bedanken.

Weiters geht mein Dank an meine Institutsbetreuer

Ass. Prof. DDipl.-Ing. Dr. techn. Bernd Zunk und

Dipl.-Ing. Martin Marchner

für die fachliche und kollegiale Betreuung seitens der Universität.

Des Weiteren gilt mein Dank meiner Familie, die mir meine Ausbildung ermöglicht hat und allen Personen, welche mir durch ihre Unterstützung geholfen haben, diese Arbeit zu erstellen.

Besonderer Dank geht an meine Kathrin, die mich in dieser arbeitsintensiven Zeit immer unterstützt hat und meinetwegen oft zurückstecken musste.

Graz, im August 2011

Stefan Pressl

Kurzfassung

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit der Analyse der Industriekunden der HILTI AUSTRIA Ges.m.b.H. Der Umsatz der Subbranche Industrie stieg in den letzten Jahren überproportional schnell an und nimmt einen immer größer werdenden Anteil am Gesamtumsatz der Marktorganisation Österreich ein. Trotzdem wurde die Subbranche Industrie aus der Sicht des Marketings eher vernachlässigt. Es existiert bis heute kein spezifischer Marktbearbeitungsansatz.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufbauend auf einer umfassenden Unternehmensanalyse, Gemeinsamkeiten innerhalb dieser sehr inhomogenen Subbranche zu finden und diese im Zuge einer praxisgerechten Neusegmentierung umzusetzen. Des Weiteren soll ein Marktbearbeitungsansatz für die Jahre 2011 und 2012 entwickelt und die abgeleiteten, operativen Maßnahmen in einem Implementierungsplan gebündelt werden.

Die Arbeit ist in eine Analysephase und eine Konzeptphase unterteilt. Als Basis für die Analysephase dienen Primärdaten, welche durch Kunden- sowie Expertenbefragungen generiert wurden.

Hinsichtlich ihrer Hauptanwendungsbereiche werden im Zuge der Neusegmentierung zwei Hauptgruppen unterschieden: Eine Gruppe beschäftigt sich überwiegend mit Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten, bei der zweiten Gruppe stehen Montage- sowie Produktionsarbeiten im Vordergrund.

Die derzeit noch relativ geringen Umsatzanteile der HILTI AUSTRIA Ges.m.b.H. in der Industriebranche bieten so, in Kombination mit einem spezifischen Marktbearbeitungsansatz, ein großes Wachstumspotenzial in den nächsten Jahren.

Sollte sich der gegenwärtig vorherrschende Trend zur Vergabe von Instandhaltungsarbeiten an Fremdfirmen weiterhin verstärken, wird dies für HILTI zu einer signifikanten Reduktion des Umsatzpotenzials von Industriebetrieben führen.

Die Ergebnisse aus dieser Arbeit geben Anregungen für die zukünftige strategische Ausrichtung der Industriebranche und werden bereits jetzt als Wissensbasis für andere HILTI - Marktorganisationen herangezogen.

Abstract

This diploma thesis deals with the analysis of the industrial customers of HILTI AUSTRIA Ges.m.b.H. In the last couple of years, industry has contributed a lot to the growing shares of the total revenue. However, in terms of marketing strategies it was still neglected, which resulted in the fact that there was no specific market development concept.

The aim of this thesis, which is based on a comprehensive analysis of the company itself, is to detect commonalities within this quite inhomogeneous sector, and to put them into practice through new segmentation. Furthermore, a market development concept for the years 2011 and 2012 was to be developed, while the appropriate measures were collected in an implementation plan.

The thesis is divided into two main parts. Firstly, the analysis phase, which includes a company-internal and an external analysis, as well as the segmentation-aims. Secondly, the conceptual phase, which contains the market development concept and the implementation plan. As a main source of data for the analysis phase serve data surveys, in which customers and experts have been consulted.

Concerning the main fields of application, two core segments have been defined as part of the segmentation. Whereas one of those segments has to do with maintenance, the other one is about assembly and production.

In combination with a specific market development concept, HILTI's relatively limited shares in the industry offer vast opportunities for expansion in the next few years.

If, however, the trend towards entrusting external companies with maintenance work should grow, it will have a significant influence on HILTI, for instance, the reduction of the potential of industrial enterprises.

The conclusions drawn from this diploma thesis are supposed to be suggestions for any strategic orientation of the industry in the future, and are already being used as a basis of knowledge for other HILTI market organisations.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das Projekt	1
1.1	Das Unternehmen (HILTI- Gruppe)	1
1.1.1	HILTI Austria Ges.m.b.H	2
1.1.2	Organisationsstruktur	2
1.1.3	Märkte und Kunden	2
1.2	Ausgangssituation	4
1.3	Untersuchungsbereich	5
1.4	Definition der Ziele	5
1.5	Vorgehensschema	6
2	Grundlagen und Begriffe des Marketings	8
2.1	Historische Entwicklungsphasen	8
2.2	Definition des Marketings	10
2.3	Aufgaben des Marketings	11
2.4	Marketing-Managementprozess	13
2.4.1	Analyse	14
2.4.1.1	Verständnis für den Kunden entwickeln	14
2.4.1.2	Märkte analysieren	14
2.4.1.3	SWOT-Analyse	15
2.4.1.4	Unterschied B2C und B2B	15
2.4.1.5	Business-to-Consumer (B2C)	15
2.4.1.6	Business-to-Business (B2B)	16
2.4.1.7	Marktsegmentierung	17
2.4.2	Planung, Ziele und Strategien	18
2.4.2.1	Marketingziele	19
2.4.2.2	Marketingstrategie	20
2.4.2.2.1	Wettbewerbsorientierte Strategie	20
2.4.2.2.2	Kundenorientierte Strategie	20
2.4.2.3	Marketing-Mix	22
2.4.2.3.1	Produktpolitik	22
2.4.2.3.2	Preis	23
2.4.2.3.3	Distribution	24

2.4.2.3.4	Kommunikation	27
2.4.3	Kontrolle von Marketingstrategien.....	28
2.4.4	Kundenzufriedenheit	29
2.4.5	Cross Selling	29
2.4.6	Zusatzinformationen HILTI.....	29
2.4.6.1	Vertriebsorganisation	30
2.4.6.1.1	Verkaufsberater (VB)	30
2.4.6.1.2	HILTI Center (HC).....	30
2.4.6.1.3	Kundenservice (KS)	31
2.4.6.1.4	E-Business (E-Commerce)	31
2.4.6.2	Champion 3C-Strategie.....	31
2.4.6.3	Produkte und Dienstleistungen	31
2.4.6.3.1	Produkte.....	32
2.4.6.3.2	Service	34
3	Analysephase.....	36
3.1	Basisanalyse	36
3.2	Historische Entwicklung	36
3.3	Übersicht Subbranchensegmentierung.....	37
3.3.1.1	Stahl-/ Metallindustrie (31100)	37
3.3.1.2	Nahrungsmittel-/ Genussmittel-/ Pharmaindustrie (33000)	38
3.3.1.3	Industrieplaner (34200)	38
3.3.1.4	Großanlagenbau (34500).....	38
3.3.1.5	Maschinenindustrie (35100)	38
3.3.1.6	Allgemeine Produktionsbetriebe (35200)	38
3.3.1.7	Unterbetrieblicher Unterhalt (35300).....	38
3.3.1.8	Fahrzeug-/ Flugzeug-/ Schiffindustrie (36210)	39
3.3.1.9	Petrochemische Industrie (37200)	39
3.3.1.10	Bergwerke (38000).....	39
3.3.1.11	Gas/Strom/Fernwärme (39300).....	39
3.4	Beurteilung der Industrielandschaft	39
3.5	Zukünftige Entwicklungstrends	40
3.6	Analyse der momentanen Situation von HILTI	40
3.6.1	Umsatzsituation der Industriesegmente.....	40

3.6.2	Kundensituation	41
3.6.2.1	Analysemethode	41
3.6.2.2	Ergebnis der Kundenanalyse	42
3.6.3	Kundenzufriedenheit ICOS (Integrated Customer Opinion Survey).....	43
3.6.4	Wettbewerbssituation.....	44
3.6.4.1	Methode der Analyse	44
3.6.4.2	Ergebnisse der Herstelleranalyse	44
3.6.4.3	Ergebnisse der Händleranalyse	45
3.6.4.4	Zusammenfassung der Wettbewerbsanalyse	46
3.6.5	HILTI Kundendatenbank	47
3.6.5.1	Qualitätsanalyse.....	47
3.6.5.2	Analysemethode-Kundendatenbank.....	47
3.6.5.3	Ergebnisse der Factbaseanalyse	48
3.7	Expertenbefragung	48
3.7.1	Auswahl der Befragten.....	48
3.7.2	Methodischer Ansatz.....	49
3.7.3	Datenerhebungsbogen.....	49
3.7.4	Durchführung der Interviews	49
3.7.5	Informationsverwertung.....	49
3.7.6	Ergebnis Expertenbefragung	50
3.8	SWOT- Analyse (Ergebnisse).....	50
3.8.1	Stärken.....	51
3.8.2	Schwächen.....	51
3.8.3	Herausforderungen	52
3.8.4	Chancen.....	52
3.9	Segmentierungskriterien	53
3.9.1	Bewertung der Segmentierungskriterien.....	53
3.9.2	Ergebnisse der Kriterienbewertung.....	55
3.10	Neusegmentierungsthese	55
3.10.1	Vorgehensweise.....	55
3.10.2	These	56
3.10.3	Zusammenfassende Ergebnisse der Neusegmentierung	57
3.11	Detailanalyse	59

3.12	Kundenbefragung	59
3.12.1	Methodik der Kundenbefragung.....	60
3.12.2	Ergebnisse der Kundenbefragung	61
3.12.2.1	Organisation des Einkaufs	61
3.12.2.1.1	Zentrale Beschaffung.....	62
3.12.2.1.2	Betragsabhängige Beschaffung.....	62
3.12.2.1.3	Bereichsabhängige Beschaffung	63
3.12.2.2	Anwendungen	63
3.12.2.3	Verwender.....	63
3.12.2.4	Unternehmensgröße	63
3.13	Neuberechnung der Segmentpotenziale	64
3.13.1	Berechnungsmethode	64
3.13.2	Potenzialergebnis je Segment	64
3.14	Verifizierung der Neusegmentierung	66
3.15	Zusammenfassung (Analysephase)	67
4	Konzeptphase	69
4.1	Geschäftsmodell	70
4.1.1	Konzeptstruktur des Marktbearbeitungsansatzes.....	70
4.1.1.1	Produkt.....	71
4.1.1.2	Service	71
4.1.1.3	Verfügbarkeit.....	72
4.1.1.4	Beziehung	72
4.1.1.5	Marke	72
4.1.2	Informationsbewertung.....	73
4.1.2.1	Marktbearbeitungsinstrument „Produkt“	73
4.1.2.2	Marktbearbeitungsinstrument „Service“	76
4.1.2.3	Marktbearbeitungsinstrument „Verfügbarkeit“	77
4.1.2.4	Marktbearbeitungsinstrument „Beziehung“	77
4.1.2.5	Marktbearbeitungsinstrument „Marken“	77
4.1.3	Aktuelle Position (Ergebnisse)	78
4.1.3.1	Ergebnis - Produkte	78
4.1.3.2	Ergebnis - Service.....	79
4.1.3.3	Ergebnis - Verfügbarkeit	79

4.1.3.4	Ergebnis - Beziehung.....	79
4.1.3.5	Ergebnis - Marke.....	80
4.1.4	Zukünftige Position (Ziele)	80
4.1.5	Operative Maßnahmen (des Marktbearbeitungsansatzes)	81
4.1.5.1	Produktschwerpunkte.....	81
4.1.5.2	Top7-Produkte	82
4.1.5.3	SBU3-spezifisches Basistraining.....	83
4.1.5.4	Kundendatenbankaktualisierung.....	83
4.1.5.5	Reduktion der VB-Fluktuation	84
4.1.5.6	Produktkompetenztraining	85
4.1.5.7	Zentrale Kundenreklamationsabteilung.....	85
4.1.5.8	Wissensdatenbank für Produkthanwendungen.....	86
4.1.5.9	„Versicherung gegen teuren Akkunachkauf“ (FM)	86
4.1.5.10	Kleinkundenschwerpunkt HILTI Online	86
4.1.5.11	Health & Safety - Zukunftsthema	87
4.1.5.12	Verhältnis: Value for Money/Price.....	87
4.1.5.13	Neuprodukte-Pipeline.....	88
4.1.5.14	Cross Selling	89
4.1.6	Umsatzplan	90
4.2	Implementierungsplan.....	90
4.2.1	Implementierungsplan (Ergebnis)	91
4.2.1.1	Implementierungsplan 2011	91
4.2.1.2	Implementierungsplan 2012.....	92
4.2.1.3	Überwachung und Kontrolle	94
5	Ausblick und Nutzen	95
5.1	Ausblick in die Zukunft.....	95
5.2	Nutzen für das Unternehmen.....	95
6	Schlusswort	97
	Abkürzungsverzeichnis	98
	Abbildungsverzeichnis	99
	Literaturverzeichnis.....	101
	Anhang	105

1 Einführung in das Projekt

1.1 Das Unternehmen (HILTI- Gruppe)¹

Die Kernkompetenzen der HILTI-Gruppe liegen in der Entwicklung, Herstellung und im Vertrieb von qualitativ hochwertigen Produkten für den professionellen Kunden in der Baubranche und der Gebäudeinstandhaltung. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Schaan (Liechtenstein).

Die HILTI-Gruppe wurde 1941 von Martin HILTI gegründet und hat sich seitdem von einem kleinen Familienunternehmen zu einem in über 120 Ländern weltweit agierenden Unternehmen entwickelt. Zurzeit beschäftigt HILTI knapp 20 000 Mitarbeiter, wovon der Großteil im Vertrieb tätig ist.

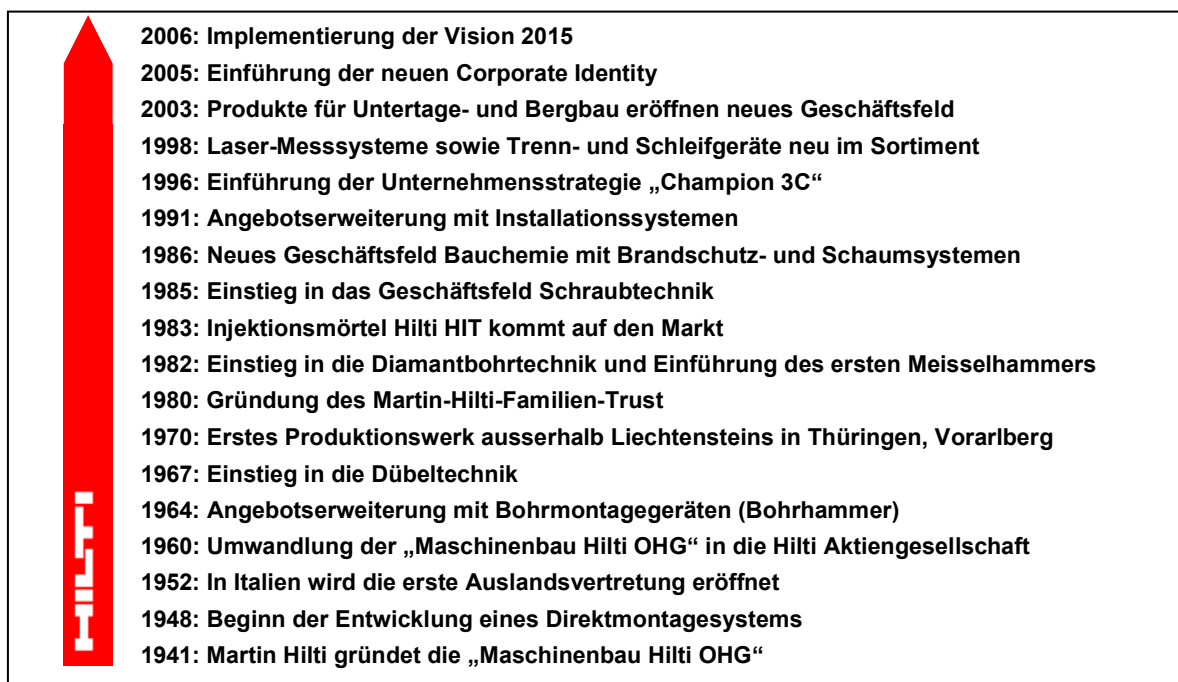


Abbildung 1-1: Chronologische Entwicklung der HILTI AG

Seit der Firmengründung 1941 konnte der weltweit erwirtschaftete Umsatz erheblich gesteigert werden und belief sich 2010 auf über 3,9 Milliarden Schweizer Franken (CHF).

HILTI besitzt eine starke Unternehmenskultur, bei der Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement die wichtigsten Säulen darstellen. Neben der in allen Hierarchieebenen gelebten Werte der Unternehmenskultur, orientiert sich HILTI am Stakeholder-Value-Ansatz. Dabei werden die Interessen aller mit dem Unternehmen

¹ Vgl. www.HILTI.com (20.12.2010).

verbundenen Partner (Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter) in die Überlegungen miteinbezogen. Die dadurch geschaffene Vertrauensbasis ermöglicht den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

1.1.1 HILTI Austria Ges.m.b.H

Die HILTI Austria Ges.m.b.H wurde 1956 als Vertriebsgesellschaft mit eigener Reparaturwerkstatt und Sonderfertigung für Österreich in die HILTI-Gruppe integriert. Die Hauptzentrale befindet sich in Wien. Konzernintern gilt für den Standort Österreich die Bezeichnung MO-AT (Market Organisation-Austria). Diese Bezeichnung wird daher auch in der vorliegenden Arbeit verwendet.

1.1.2 Organisationsstruktur

Die MO-AT hat einen allen Abteilungen übergeordneten Geschäftsführer. Jedoch erfolgt die Entscheidungsfindung innerhalb des Führungsteams, welchem neben dem Geschäftsführer auch die Leiter der Abteilungen Finanz, Logistik, Marketing, Personal, sowie der nationalen Vertriebsleitung angehören.

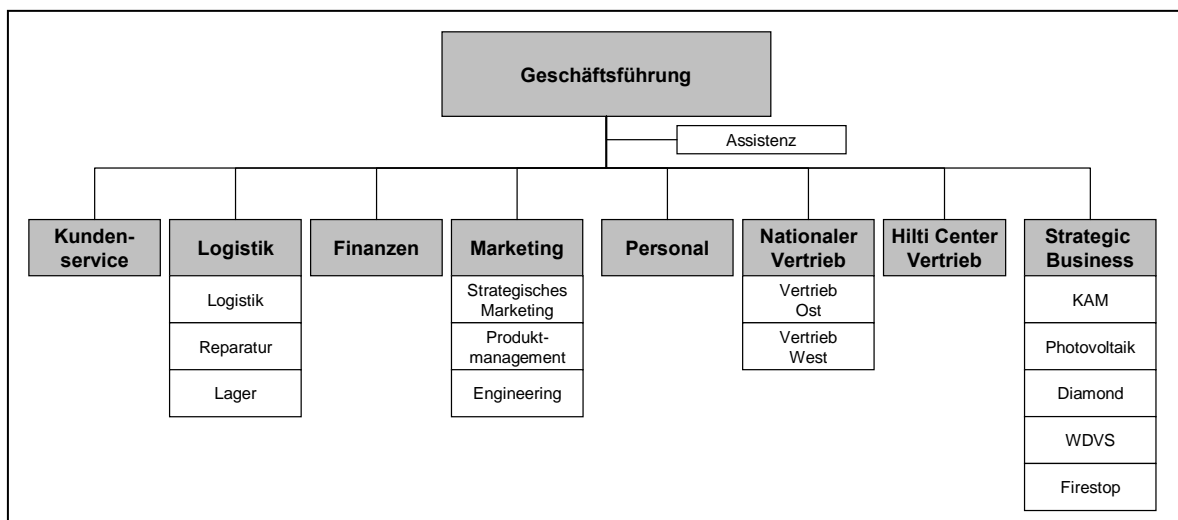


Abbildung 1-2: Organigramm der MO-AT

1.1.3 Märkte und Kunden

Innerhalb der MO-AT wird der Markt in sechs Kernbranchen gegliedert (siehe Abbildung 1-3). Jede dieser Kernbranchen enthält Segmentunterteilungen mit international standardisierten, fünfstelligen Segmentcodes (z.B. 35100 Maschinenindustrie). Welche Segmentunterteilungen verwendet werden, obliegt der jeweiligen Marktorganisation.



Abbildung 1-3: Kernbranchen MO-AT

Bau (Hoch- und Tiefbau)

Die Kernbranche Bau ist die umsatzstärkste Branche innerhalb der MO-AT. Diese vereint die Disziplinen Hoch- und Tiefbau. Unter Hochbau wird beispielsweise die Errichtung von Industrie- oder Gewerbebauten und Wohnhäusern verstanden. Der Tiefbau behandelt Themen wie z.B. den Brücken-, Tunnel- und Autobahnbau.

Stahl- und Metallbau

Der Stahl- und Metallbau darf nicht mit der Stahlindustrie gleichgesetzt werden. Die Stahlindustrie ist für die Erzeugung der Rohmaterialien zuständig. Unter die Anwendungsbereiche des Stahl- und Metallbaus fallen z.B. der Aufbau von Stahlkonstruktionen, Außenwandverkleidungen und Dachkonstruktionen.

Sanitär-/Heizung-/Klima-/Lüftungstechnik (SHKL)

Die SHKL-Branche lässt sich am besten mit dem Begriff Haustechnik zusammenfassen. Dabei liegt der Schwerpunkt bei der Installation von sanitär-, heizungs- und klimatechnischen Ausstattungen eines Gebäudes oder Industriekomplexes.

Elektro

Kunden aus der Elektrobranche sind meist Firmen, welche sich auf die Elektroinstallation spezialisiert haben. Anwendungen daraus sind z.B. Montage von Kabeltrassen für die Daten- und Telekommunikationsleitungen oder auch die Mittelspannungstechnik.

Innenausbau

Firmen, die der Kernbranche Innenausbau zugeteilt sind, bearbeiten den Rohbau, welcher zuvor von den Baufirmen aufgestellt worden ist. Die Anwendungsbereiche sind sehr vielfältig und erstrecken sich vom Boden- und Fliesenlegen bis hin zum Errichten von Trockenbauwänden.

Industrie und Behörden

Dem Bereich der Industrie und Behörden gehört eine sehr große Anzahl an Firmen mit unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern an. Die Subbranche Industrie erstreckt sich von der Automobil- über die Nahrungsmittel- bis hin zur petrochemischen Industrie. Unter den Bereich Behörden fallen alle staatsnahen Betriebe (z.B. die ÖBB) und auch der Handel (z.B. die Spar Warenhandels AG).

1.2 Ausgangssituation

Durch die sehr homogene Branchenstruktur (d.h. Bedürfnisse der Kunden sind sehr gut einschätzbar, Kunden mit gleicher Kernkompetenz verwenden dieselben HILTI-Produkte) in der Bau- und Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnikbranche war es einfacher (verglichen mit der Industrie), die Branchen zu segmentieren und die eigene Vertriebsstruktur branchengerecht an die jeweiligen Kundenbedürfnisse und das Kaufverhalten der Kunden anzupassen.

Die Industriesubbranche als Teil der Kernbranche „Industrie und Behörden“ unterscheidet sich hierbei aus heutiger Sicht grundsätzlich von der Bau- und Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnikbranche und ist sehr inhomogen (d.h. sehr unterschiedliche Anwendungsbereiche der HILTI-Produkte bei vermeintlich gleichem Kerngeschäft der Kunden). Es existiert nach heutigem Stand noch keine zufriedenstellende Segmentierung dieser Subbranche.

Da in der Vergangenheit die Subbranche „Industrie“ eher vernachlässigt wurde, ein detaillierter Marktbearbeitungsansatz für diese Subbranche noch nicht vorhanden ist und somit das vermeintlich große MarktPotenzial nicht ausgeschöpft wird, wurde im Zuge dieser Diplomarbeit eine Neusegmentierung durchgeführt und ein Geschäftsmodell inklusive Implementierungsplan entwickelt.

Diese Arbeit stellt ein Pilotprojekt dar, da auch in den anderen Marktorganisationen für die Subbranche „Industrie“ kein einheitlicher Marktbearbeitungsansatz existiert.

1.3 Untersuchungsbereich

Der Arbeitsumfang beinhaltet die Subbranche „Industrie“ (SBU3²) als Teilbereich der Kernbranche „Industrie und Behörden“ (SBU3 & 4).

Die Subbranche „Industrie“ (wird im Folgenden nur mehr SBU3 genannt) gliedert sich wiederum in diverse Segmente. Diese Segmente und die dazugehörigen fünfstelligen Segmentcodes sind bei HILTI international einheitlich und werden von der Hauptzentrale in Schaan (Liechtenstein) vorgegeben. Jedoch liegt es im Ermessen der jeweiligen Marktorganisation, welche Segmentcodes verwendet werden. Die in der MO-AT in Verwendung befindlichen Segmente sind in Abbildung 1-4 dargestellt.

Industrie SBU3										
31100	33000	34200	34500	35100	35200	35300	36210	37200	38000	39300
Stahl / Metall- industrie	Nahrungsmittel-/ Pharmaindustrie	Industrie- planer	Großanlagenbau	Maschinen- industrie	Andere Produktionsbetriebe	Unterbetrieblicher Unterhalt	Fahrzeugindustrie	Petrochemische Industrie	Bergwerke	Gas / Strom / Fernwärme

Abbildung 1-4: Industriesegmente der MO-AT

1.4 Definition der Ziele

Im Zuge dieser Diplomarbeit wurden nachfolgende Ziele erarbeitet:

Ziel 1: Neusegmentierung der Subbranche Industrie

Die Subbranche Industrie (siehe Kapitel 1.3) ist in möglichst homogene Segmente zu unterteilen, welche voneinander einfach abgrenzbar sind und eine Berechtigung als eigenes Segment haben. Die zu erfüllenden Kriterien für eigenständige Segmente sind:

- Der Potenzialanteil muss größer als 5% des gesamten Industriepotenzials sein
- Das Segment muss mehr als 40 Kunden beinhalten.

² SBU3 = Strategic Business Unit 3

Bei der Neusegmentierung sollte darauf geachtet werden, speziell den Vertriebskanal „Außendienstmitarbeiter“ zu entlasten und deshalb die Priorität auf VB-relevante Segmente zu legen.

Ziel 2: 2-Jahres Geschäftsmodell für die neusegmentierten Bereiche

Das Geschäftsmodell muss, aufbauend auf der Neusegmentierung, die strategischen Ziele der neuen Segmente beinhalten. Diese strategischen Ziele müssen mit der Marktorganisationsstrategie abgeglichen werden und zusammenpassen. Weiters muss das Geschäftsmodell einen operativen Marktbearbeitungsansatz im Hinblick auf die 4P's zuzüglich Personal und Service beinhalten.

Ziel 3: Implementierungsplan für die neusegmentierten Bereiche

Der Implementierungsplan muss jene Maßnahmen enthalten, welche zum Erreichen der strategischen Ziele aus dem Geschäftsmodell angewandt werden. Dazu gehören ein genauer Zeitplan der zu setzenden Maßnahmen und das Aufzeigen der Einflüsse auf den bestehenden Vertrieb.

1.5 Vorgehensschema

In Anlehnung an den aus der Literatur bekannten Marketing-Management-Prozess (siehe Kapitel 2.4) wurden die Arbeitspakete für diese Arbeit abgeleitet.

Von der Grob- zur Feingliederung gehend, teilt sich die praktische Arbeit in eine Analyse- und eine Konzeptphase, welche jeweils wiederum in zwei Arbeitspakete untergliedert wurden.

Analysephase:

Arbeitspaket 1: Analyse der Industrielandschaft

Arbeitspaket 2: Detailanalyse der Neusegmentierungsthese

Konzeptphase:

Arbeitspaket 3: Erstellung eines Geschäftsmodells

Arbeitspaket 4: Erstellung eines Implementierungsplans

Abbildung 1-5 zeigt den detaillierten Arbeitsplan und die strukturierte Vorgehensweise zur Erstellung dieser Diplomarbeit. Die einzelnen Arbeitsschritte sind im Arbeitsplan abgebildet.

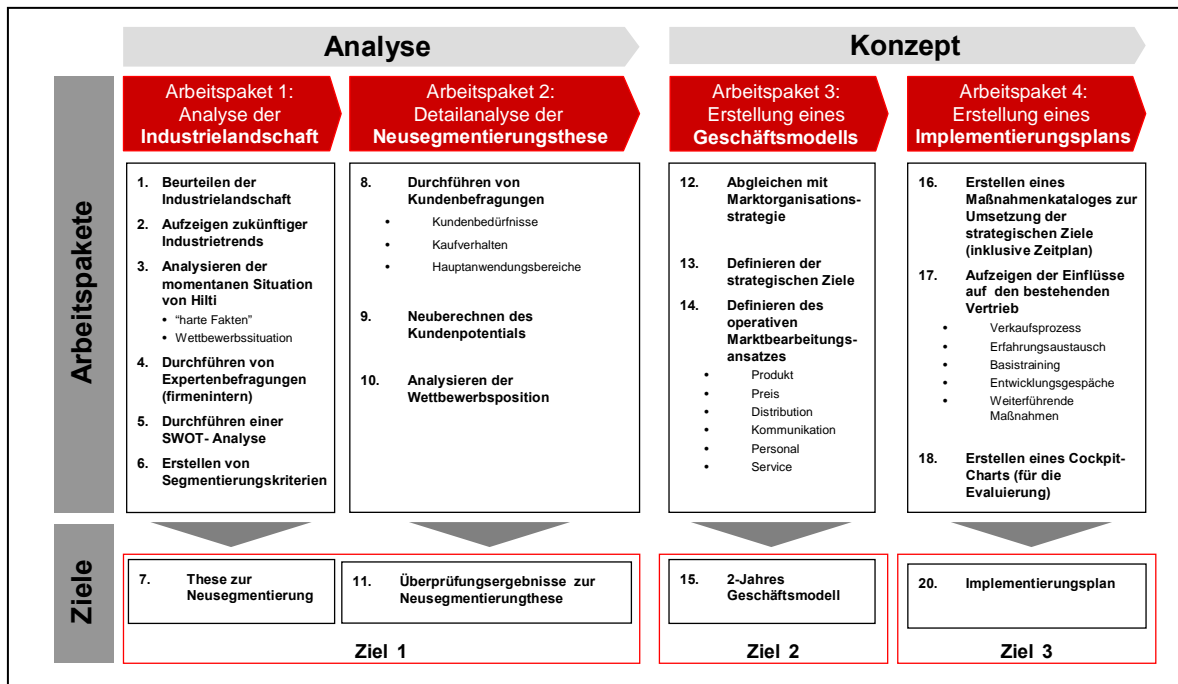


Abbildung 1-5: Überblick der Arbeitspakete und Arbeitsschritte

2 Grundlagen und Begriffe des Marketings

Dieses Kapitel behandelt die theoretischen Grundlagen und Begriffe, auf denen die vorliegende Arbeit aufbaut und soll helfen, die im Praxisteil angewendeten Arbeitsschritte und die Theorie des Marketings besser nachvollziehen zu können.

2.1 Historische Entwicklungsphasen

Die Bedeutung und Ausrichtung des Marketings hat sich in den vergangenen Jahrzehnten fortlaufend weiterentwickelt und verändert. Marketing wird zum Teil heute noch immer falsch interpretiert und nur auf Verkauf und Werbung reduziert.³ Um einen besseren Einblick über diese Entwicklungsphasen des Marketings zu bekommen, werden diese unterschiedlichen Phasen im Folgenden erörtert (vgl. Abbildung 2-1).

In den fünfziger Jahren wurde Marketing in erster Linie als „Produktionsfunktion“ interpretiert, da es nach dem Zweiten Weltkrieg einen enormen Nachfrageüberhang gab. Dadurch existierten keine Engpässe am Absatzmarkt und die zentrale Aufgabe bestand darin, die Produktion von Gütern sicherzustellen und diese auszubauen. Man sprach zu dieser Zeit von einem typischen Verkäufermarkt.⁴

Dies änderte sich in den sechziger Jahren, indem sich der Engpass von der Produktion zum Vertrieb der Produkte verlagerte. Auch die Märkte wandelten sich langsam von Verkäufer- zu Käufermärkten.

Durch den stetigen Anstieg der Produktvielfalt in den Geschäften und der wachsenden Nachfragemacht der Märkte in den siebziger Jahren, wurde schließlich der Konsument zum entscheidenden Engpassfaktor (Käufermärkte).⁵

Zu dieser Zeit findet der Übergang zu einer längerfristigen Orientierung im Marketing statt, wobei das Marketing beginnt, sich als Führungsfunktion zu behaupten.

³ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2009), S. 6 ff.

⁴ Vgl. ESCH/HERMANN/SATTLER (2008), S. 1.

⁵ Vgl. BRUHN (2010), S. 15 ff.

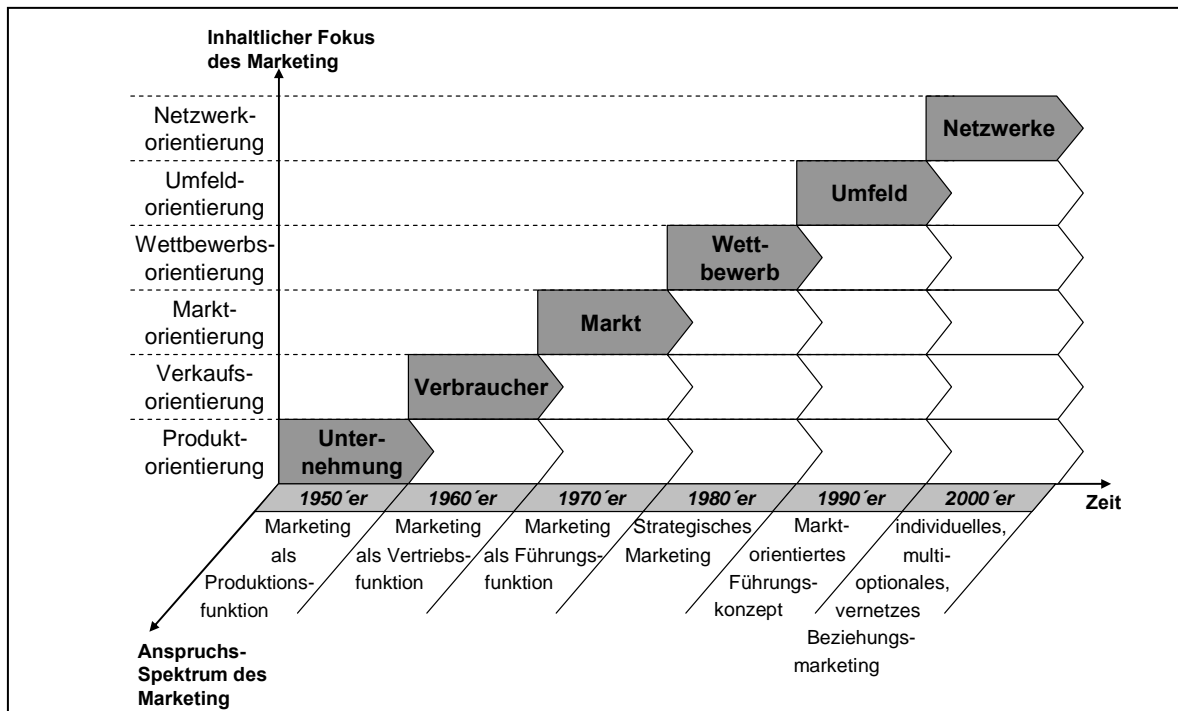


Abbildung 2-1: Entwicklungsphasen des Marketings⁶

In den achtziger Jahren wurde es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich erfolgreich am Markt zu etablieren. Im Fokus der Marketingwissenschaft stand die richtige Strategie, um sich gegen die Wettbewerber durchzusetzen (Wettbewerbsvorteile und -positionierung). Neben den sich immer schneller verändernden Wettbewerbssituationen gewannen die umfeldbezogenen Faktoren in den neunziger Jahren stark an Bedeutung. Das Marketing musste sich in immer kürzeren Abständen auf veränderte ökologische, politische, technologische und gesellschaftliche Randbedingungen einstellen. Die zentralen Erfolgsgrößen in dieser Phase waren das rechtzeitige Erkennen und die adäquate Reaktion auf die jeweiligen Umfeldveränderungen.⁷

Zu Beginn des neuen Jahrtausends sind zwei Trends erkennbar: Zum einen ist der Wettbewerb in vielen Branchen komplexer, aggressiver und schneller als bisher. Es ist nicht mehr ausreichend, wenige Wettbewerbsvorteile (Qualität, Image) zu realisieren. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, viele Faktoren (Qualität, Service, Kosten, Image, Innovation usw.) gleichzeitig erfüllen zu müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Als zweiter Trend ist die Entwicklung zu einem individuellen, multioptionalen und vernetzten (Beziehungs-) Marketing zu erkennen, welches sich die Entwicklung der Social Media⁸ zu Nutze macht. Um diese komplexen Herausforderungen zu meistern, hat das Agieren in Netzwerken stark an Bedeutung gewonnen. Es bleibt abzuwarten, in

⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 7 ff.

⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 7 ff.

⁸ Als Social Media bezeichnet man soziale Netzwerke wie z.B. Facebook.

welche Phase man in den Jahren nach 2011 einsteigen und wie sich das Marketing in Zukunft weiterentwickeln wird.⁹

2.2 Definition des Marketings

Im vorherigen Abschnitt wurden die unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Marketings aufgezeigt. In der Literatur findet man die verschiedensten Definitionen dazu und es besteht keine Einigkeit darüber, was den Kern des Marketings ausmacht.¹⁰

Grundsätzlich können drei Richtungen unterschieden werden:¹¹

- **Aktivitätsorientierte Definition** (marktgerichtete Aktivitäten des Unternehmens)
- **Beziehungsorientierte Definition** (Kundenbeziehungen aufbauen, erhalten und stärken)
- **Führungsorientierte Definition** (Führung des Unternehmens)

Homburg/Krohmer haben verdeutlicht, dass sich diese drei Definitionsrichtungen gegenseitig ergänzen und haben demzufolge eine eigene, integrative Marketingdefinition formuliert:

„Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette.

In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb.

Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein.

Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketings zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.“¹²

⁹ Vgl. BRUHN (2010), S. 18.

¹⁰ Vgl. BACKHAUS (2003), S. 7 f.

¹¹ Vgl. CROOKE/RAYBURN/ABERCROMBIE (1992), S. 10 ff.

¹² HOMBURG/KROHMER (2009), S. 10.

2.3 Aufgaben des Marketings

Um das breit gefächerte Aufgabenspektrum des Marketings möglichst übersichtlich darzustellen, wird in dieser Arbeit Marketing, in Anlehnung an Meffert, als die „zielorientierte Gestaltung aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten“ gesehen.¹³ Dabei gibt es folgende wichtige Aufgabenkomplexe:

- marktbezogene,
- unternehmensbezogene und
- gesellschafts- und umweltbezogene Aufgaben

Da für jedes Unternehmen die jeweils spezifische Absatzsituation und die Marketingziele unterschiedlich sind, können im Folgenden die markt-, unternehmens- und gesellschaftsbezogenen Aufgaben nur allgemein dargestellt werden.

Wennman in Anlehnung an die einschlägige Literatur von marktbezogenen Aufgaben spricht, meint man die Steuerung der Nachfrage. Um ein besseres Verständnis zu generieren, können je nach Nachfragekonstellation folgende Marketingaufgaben abgeleitet werden:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| • Vorhandene Nachfrage: | Bedarf decken |
| • Fehlende Nachfrage: | Bedarf schaffen |
| • Latente Nachfrage: | Bedarf entwickeln |
| • Stockende Nachfrage: | Bedarf beleben |
| • Schwankende Nachfrage: | Bedarf synchronisieren |
| • Übersteigende Nachfrage: | Bedarf reduzieren |

Daraus ist zu erkennen, dass die marktbezogenen Aufgaben nicht nur in der Befriedigung vorhandener Bedürfnisse bestehen, sondern auch darin, die Bedarfs- und Verhaltensbeeinflussung der Nachfrager (Schaffung neuer Absatzmärkte) mit einzubeziehen.

Aus diesen Marketingaufgaben können folglich zwei vereinfachte Stoßrichtungen abgeleitet werden:¹⁴

- Durchdringung und Ausschöpfung der vorhandenen Märkte mit vorhandenen Produkten (Intensivierung) und
- Entwicklung und Schaffung neuer Märkte mit neuen Produkten (Extensivierung).

¹³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 11 ff.

¹⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 12.

Daraus ergibt sich der Leitspruch:

„Bearbeite die alten Märkte mit Umsicht und schaffe neue!“¹⁵

Neben den marktbezogenen Aufgaben gibt es auch unternehmensbezogene Aufgaben. Diese beinhalten die Koordination der Aktivitäten im Unternehmen. Die Wichtigkeit und Komplexität dieser unternehmensinternen Aufgaben darf nicht unterschätzt werden, da im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele eine Integration der Interessen der unterschiedlichsten Unternehmensbereiche erforderlich ist und marktorientierte Prioritäten festgelegt werden müssen. Die Interessenskonflikte in den einzelnen Unternehmensbereichen sollten ausgeglichen werden und weiters sollte jeder einzelne Mitarbeiter von der Notwendigkeit eines marktorientierten Verhaltens überzeugt werden (Alle müssen an einem Strang ziehen, um gemeinsam das Ziel zu erreichen.).

Beispielhaft soll hier erwähnt werden, dass sich das Marketing mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung über mögliche Strategien abstimmen muss, genauso wie auch die Marketingaktivitäten mit dem Einkauf und der Produktion zu koordinieren sind.

Hierbei muss noch angemerkt werden, dass das Marketingkonzept von der Unternehmensspitze in das Unternehmen integriert werden muss, um eine organisatorische Gleichberechtigung gegenüber anderen betrieblichen Hauptfunktionsbereichen (z.B. Produktion, F&E, Vertrieb etc.) sicherzustellen und eine auf die jeweiligen Märkte und Kunden abgestimmte Politik zu ermöglichen.

Zusammenfassend können nach Esch die unternehmensbezogenen Aufgaben wie folgt definiert werden:

„Erfolgreiches Marketing erfordert eine sachliche und zeitliche Koordination mit allen anderen Funktionsbereichen innerhalb einer Unternehmung.“¹⁶

Als dritter Aufgabenbereich des Marketings wird auf die umwelt- und gesellschaftsbezogenen Aufgaben eingegangen. Kritiker des Marketings sehen dabei gerne eine Reihe von dysfunktionalen Wirkungen und „externen Effekten“ unter gesellschaftlicher- sowie gesamtwirtschaftlicher Perspektive. Beispiele für diese unsozialen Marketingaktivitäten sind die künstliche Schaffung von Bedürfnissen, manipulative und irreführende Werbung, unveltschädliche Produkte etc.

Die Abnahmeorientierung sollte weiterhin die Basis für die Gewinnerzielung darstellen. Jedoch bewirken eine kritischere Einstellung und soziale Veränderung in der Umwelt der Unternehmung (Konsumenten, Staat, etc.), dass das Gewinnstreben durch diese sozialen Nebenbedingungen in gewissen Bahnen verlaufen muss und begrenzt wird.

„Unternehmen müssen sich an gesellschaftliche Spielregeln halten, sonst schaden sie sich selber.“¹⁷

¹⁵ ESCH/HERMANN/SATTTLER (2008), S. 30.

¹⁶ ESCH/HERMANN/SATTTLER (2008), S. 30.

Zu den Aufgaben sei abschließend gesagt, dass diese je nach Unternehmenstyp (Handelsunternehmen, Investitionsgüterhersteller, etc.) unterschiedlich gewichtet sein sollten. Ebenfalls werden die Aufgaben durch die jeweils spezifische Absatzfunktion und die Ziele des Unternehmens beeinflusst.

2.4 Marketing-Managementprozess

In Kapitel 2.3 wurde auf die Aufgaben des Marketing detailliert eingegangen. Zusammenfassend können sämtliche Aufgaben des Marketing als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung (Managementprozess) gekennzeichnet und nach Meffert wie folgt definiert werden:

„Dieser Marketing-Managementprozess umfasst sowohl den Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozess als auch den Transaktionsprozess und läuft in mehreren Phasen mit Rückkopplungsschleifen ab.“¹⁸

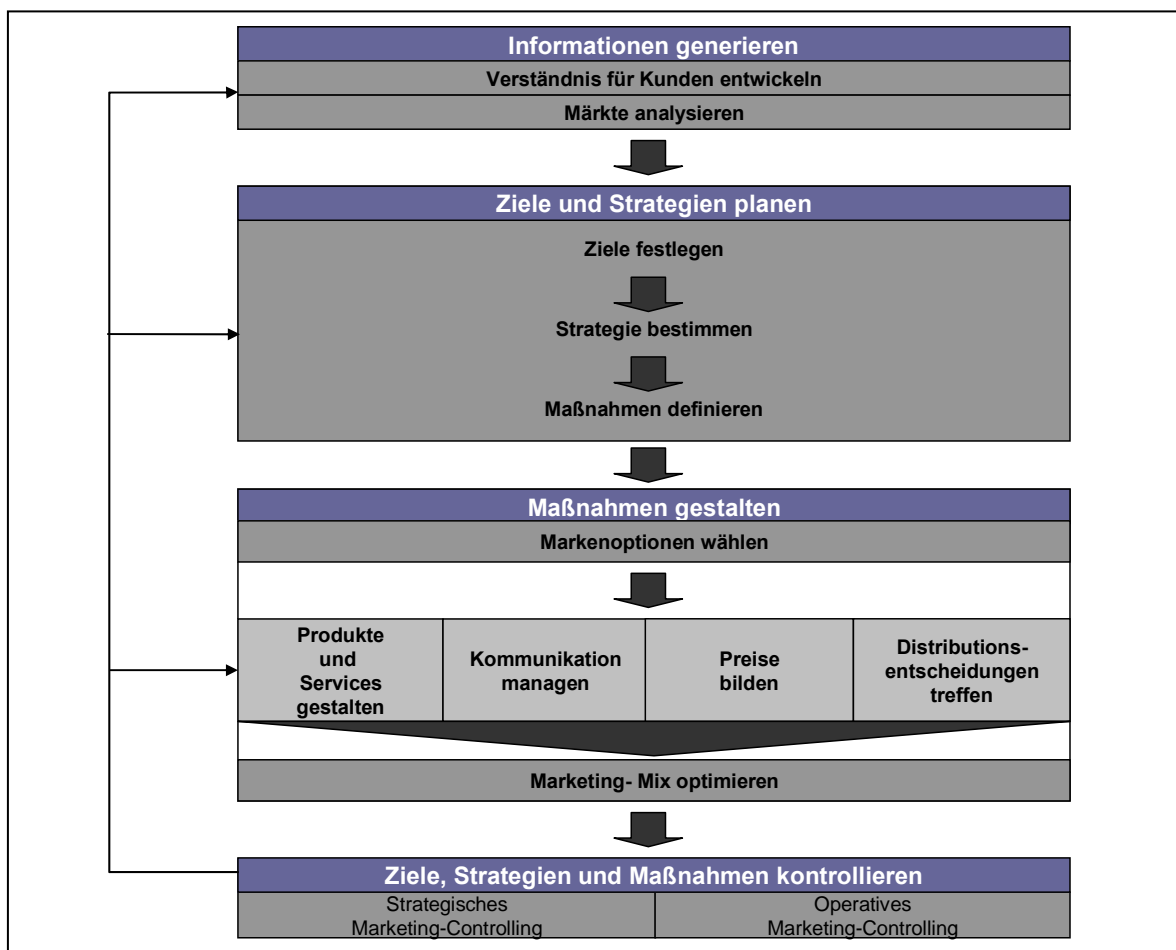


Abbildung 2-2: Aufgaben des Marketing als Managementprozess¹⁹

¹⁷ ESCH/HERMANN/SATTLER (2008), S. 31.

¹⁸ MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 14.

Abbildung 2-2 zeigt einen anschaulichen Überblick der Aufgaben im Marketing-Managementprozess. Die einzelnen Bereiche werden nun kurz (in Anlehnung an Esch et al.²⁰) aufgezählt und jeweils in einem eigenen Unterkapitel ausführlicher erläutert.

Die übergeordnete Einteilung der Aufgabenbereiche sieht wie folgt aus (siehe Abbildung 2-2):

Analyse (Informationen generieren)

Planung (Ziele und Strategien planen)

Koordination (Maßnahmen gestalten)

Kontrolle (Ziele, Strategien und Maßnahmen kontrollieren)

2.4.1 Analyse

Die Situationsanalyse ist Ausgangsbasis jeder systematischen Marketingplanung. Dabei wird die spezifische Situation, in der sich das Unternehmen befindet, erfasst und die sich daraus ergebenden marktorientierten Problemstellungen abgeleitet.

2.4.1.1 Verständnis für den Kunden entwickeln

Verständnis für den Kunden zu entwickeln bedeutet, Verständnis für dessen Bedürfnisse und Wünsche zu generieren. Nur wer es schafft, Marketingmaßnahmen auf das Kundenverhalten abzustimmen und dieses wirksam zu beeinflussen, wird nachhaltigen Erfolg haben.²¹

2.4.1.2 Märkte analysieren

„Marktanalyse dient der empirischen Fundierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen ihre Ziele und Aktivitäten an den Gegebenheiten des Marktes orientieren.“²²

Marktanalysen stellen die Informationsgrundlage für die Ziel- und Maßnahmenplanung sowie deren Umsetzung und Kontrolle bereit.

¹⁹ Vgl. ESCH/HERMANN/SATTTLER (2008), S. 31.

²⁰ Vgl. ESCH/HERMANN/SATTTLER (2008), S. 31 ff.

²¹ Vgl. ESCH/HERMANN/SATTTLER (2008), S. 39 ff.

²² BÖHLER (2004), S. 19.

2.4.1.3 SWOT-Analyse

Um anhand der zuvor durchgeführten Analysen eine adäquate Zielableitung und darauffolgend eine entsprechende Auswahl der zu verfolgenden Strategien bzw. der einzusetzenden Marketinginstrumente treffen zu können, ist eine schlüssige Zusammenführung von unternehmensinternen- und externen Analysedaten notwendig.

Eine methodische Grundlage für diese Zusammenführung stellt die SWOT- Analyse²³ dar. Hierfür werden die Stärken (S=strength) und Schwächen (W=weaknesses) des Unternehmens (interne Komponente) den Chancen (O=opportunities) und Risiken (T=threats) des Marktes (externe Komponente) gegenübergestellt.

Dabei werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens häufig über ein sogenanntes Polaritätenprofil erhoben, deren Basis qualitative Einschätzungen und/oder qualitative Analysewerte zu den jeweiligen unternehmensspezifischen Kriterien bilden. Diesem Profil werden Einschätzungen zu zukünftigen Umweltveränderungen gegenübergestellt. Dabei ergeben sich gute Chancen für ein Unternehmen, wenn für eine spezifische Umweltentwicklung eine ausgeprägte Unternehmensstärke zuordenbar ist. Unter diesen Umständen ist das Unternehmen in der Lage, sich gegenüber seinen Mitbewerbern Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Stehen zukünftigen Umweltentwicklungen jedoch eklatante Schwächen gegenüber, ergeben sich Risiken für das Unternehmen.²⁴

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der SWOT-Analyse werden nachfolgend die Definition der Ziele und die für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen (Instrumente) erklärt.

2.4.1.4 Unterschied B2C und B2B

Märkte unterscheiden sich wesentlich im Hinblick auf ihre Adressaten. Dabei können zwei grundlegende Gruppen voneinander unterschieden werden: Auf der einen Seite befindet sich der private Konsument (Verwender der Produkte) und auf der anderen Seite ein Unternehmen (er benötigt Produkte zur eigenen Leistungserstellung) als Abnehmer. Im ersten Fall spricht man demnach von Konsumgütermärkten (B2C) und im zweiten Fall von Industriegütermärkten (B2B).²⁵

2.4.1.5 Business-to-Consumer (B2C)

Konsumgütermärkte sind ursprünglich Massenmärkte, in denen die Befriedigung von Massen(grund)bedürfnissen im Fokus steht. Dichtl²⁶ spricht von einer Befriedigung

²³ Vgl. NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN (2002), S. 103 ff.

²⁴ Vgl. BECKER (2009), S. 103 f.

²⁵ Vgl. KUSS/KLEINALTENKAMP (2009), S.30 f.

²⁶ DICHTL (1995), S. 1246 ff.

„fundamentaler physiologischer wie auch psychischer und sozialer Bedürfnisse“. Kunden der Konsumgütermärkte sind die privaten Endverbraucher. Im Laufe der Zeit stellte sich eine zunehmende Sättigung der Grundbedürfnisse ein und es entwickelte sich eine immer größere Nachfrage an Zusatznutzenbedürfnissen. Die Entwicklung am Nahrungsmittelmarkt ist ein Beispiel dafür, wie stark die Hersteller den Kundenwünschen tatsächlich folgen. Dabei werden immer wieder neue Zusatznutzen (Added Values) in die Produkte integriert.²⁷

2.4.1.6 Business-to-Business (B2B)

In Unternehmen treffen ebenfalls einzelne Personen die Entscheidung über einen Kauf. Jedoch gibt es nach Kreutzer²⁸ grundlegende Unterschiede zum B2C- Markt:

- **Höherer Formalisierungsgrad** (Einkaufsrichtlinien)
- **Abweichende Entscheidungskriterien** (Investitionssicherheit, Gegengeschäfte, Imageaspekte)
- **Höhere Rationalität**
- **Fremdbestimmter, abgeleiteter Bedarf** (Abhängig von Leistungsportfolios des Unternehmens)

Zu den obigen Unterscheidungsmerkmalen kommt noch hinzu, dass Entscheidungen in Unternehmen häufig im Kollektiv getroffen werden. Unter diesem Sachverhalt ist der Begriff des Buying Centers²⁹ entstanden. Dabei geht es um ein gedankliches Konstrukt, welches den multipersonalen Ansatz im Kaufverhalten von Unternehmen aufzeigt.

Kernaussage dabei ist, dass in den Kaufentscheidungsprozess mehrere Personen - mehr oder weniger sichtbar - involviert sind und nicht nur die Einkaufsabteilung Einfluss auf die Kaufentscheidung hat (siehe Abbildung 2-3).

Der Gatekeeper (Assistent des Einkaufs, Sekretärin) bestimmt in hohem Maße, welche Informationen (Angebote, Emails) an den Vorgesetzten weitergeleitet werden. Deshalb ist es aus vertrieblicher Sicht sehr wichtig, ein gutes Verhältnis mit diesem Rollenträger zu erarbeiten. Der Einkäufer hat die formale Einkaufsmacht und stellt die klassische Anlaufstelle für den Vertrieb dar. Jedoch kann der Einkäufer vom Influencer (Berater, Monteur etc.) stark beeinflusst werden, was sich in einer geänderten Kaufentscheidung widerspiegelt.

In der Realität ist es oft sehr schwierig, die Inhaber (Träger) dieser „beeinflussenden“ Macht zu identifizieren. Gelingt es dem Vertriebsmitarbeiter, diese komplexe Rollenverteilung zu entschlüsseln, kann er dies als strategischen Vorteil nutzen, um den Influencer in den Überzeugungsprozess einzubinden.

²⁷ Vgl. BECKER (2009), S. 700 ff.

²⁸ Vgl. KREUTZER (2010), S.29 ff.

²⁹ Vgl. BACKHAUS (2003) S. 65; GODEFROID (2003) S. 63-66; KOTLER et al. (2007) S. 371 f.

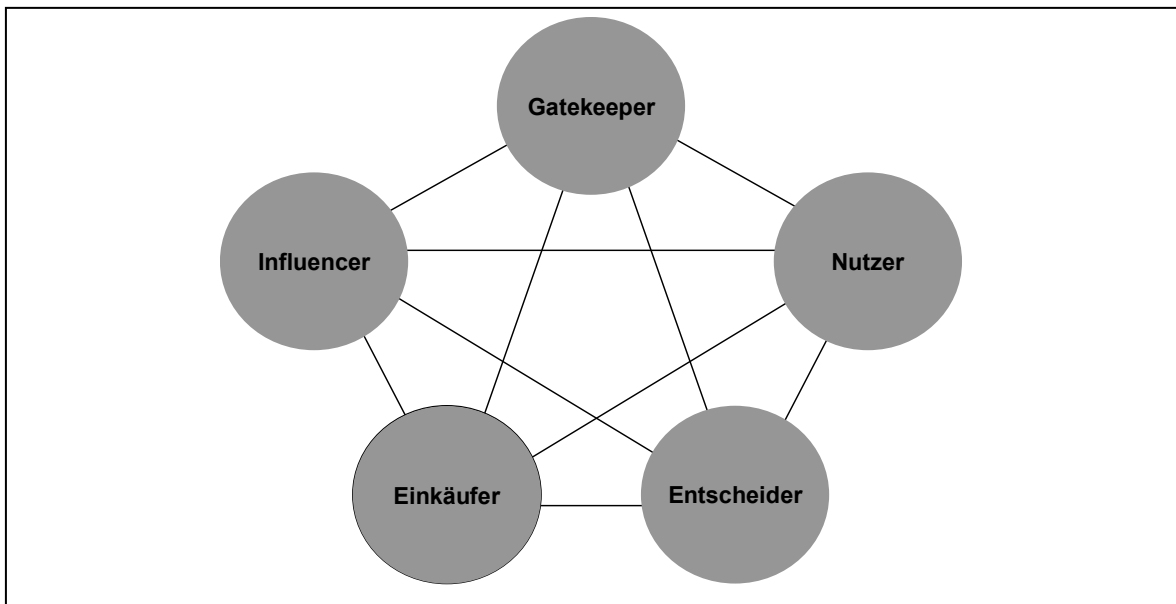


Abbildung 2-3: Buying Center des Kaufverhaltens in Organisationen³⁰

Die formale Macht des Einkäufers ist auch abhängig davon, auf welcher Ebene im Unternehmen der endgültige Entscheider sitzt (Leiter des Einkaufs, Geschäftsführer, etc.) oder ob der Einkäufer allein die Entscheidungsmacht inne hat. Der Nutzer selbst ist häufig ein vernachlässigter Rollenträger des Buying Centers, da er meistens nur befugt ist, einen Bedarf zu melden.

Jedoch gibt es in der Realität die unterschiedlichsten Zusammensetzungen eines Buying Centers, wobei auch häufig mehrere Rollen von einer Person eingenommen werden (z.B. Einkäufer ist zusätzlich Entscheider, Nutzer ist zusätzlich Influencer).

2.4.1.7 Marktsegmentierung

Die Marktsegmentierung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Abgrenzung des relevanten Marktes. Da es nur sehr wenige Märkte gibt, in denen sich die Bedürfnisse der Produktverwender gar nicht oder nur marginal unterscheiden, bedarf es für die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden unterschiedlicher Marktbearbeitungsansätze. Deshalb wird versucht, innerhalb eines Marktes homogene Gruppen zu identifizieren, welche ihre Kaufentscheidung nach denselben Kriterien treffen. Die verschiedenen Gruppen sollten untereinander wiederum einen möglichst hohen Unterscheidungsgrad (Heterogenität) aufweisen.

Dabei gibt es zwei extreme Ausprägungsformen. Auf der einen Seite kann das Unternehmen die Heterogenität seiner Kunden ignorieren und sein Leistungsangebot an den durchschnittlichen Kundenanforderungen orientieren („one segment-approach“³¹). Auf

³⁰ KREUTZER (2010), S. 31.

³¹ Vgl. KOTLER et al. (2007), S. 488 f.

der anderen Seite könnte das Unternehmen für jeden potentiellen Kunden ein auf die jeweiligen Präferenzen ausgerichtetes, individuelles Angebot erstellen („segment of one-approach“³²). Zwischen diesen beiden Extrempunkten kann die Kundensegmentierung eingeordnet werden.³³

Um bei der Abgrenzung der einzelnen Segmente ein nach innen möglichst homogenes und nach außen möglichst heterogenes Kundensegment zu erreichen, bedarf es der Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien (detaillierte Betrachtung siehe 3.9).

Segmentierungskriterien können in

- geographische (z.B. Bundesland, Städte, etc.)
- soziodemographische (z.B. Geschlecht, Ausbildung, etc.)
- psychographische (z.B. Lebensstil, Nutzensvorstellung, etc.)
- verhaltensorientierte (z.B. Markentreue, Nutzungsintensität, etc.)

Bereiche unterteilt werden.³⁴

Durch die Einteilung der Kunden in voneinander abgegrenzte Segmente ist das Unternehmen in der Lage, jedes einzelne Segment mit auf die jeweiligen Kundenwünsche spezifisch abgestimmten Aktivitäten (mit Produkten, Angeboten, etc.) zu versorgen. Neben der Frage, welche Segmente wie bearbeitet werden sollen (Marktpräsenz), steht auch die Frage, bei welchen Teilmärkten ein Verzicht auf Marktbearbeitung sinnvoll ist (Marktabgrenzung).

2.4.2 Planung, Ziele und Strategien

Die immer komplexeren und dynamischen Umweltbedingungen (verkürzte Produktlebenszyklen, weltweiter Wettbewerb, stagnierende Märkte, etc.) stellen immer höhere Ansprüche an die Steuerung eines Unternehmens. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden bedarf es eines markt- und kundengerechten unternehmerischen Handelns. Dies kann durch ein konzeptionelles Vorgehen (Marketing-Konzeption) erreicht werden, welches untereinander abgestimmte Entscheidungen auf drei interdependenten Entscheidungsebenen (Ziel-, Strategie- und MarketingMix-Ebene) voraussetzt.

³² Vgl. KOTLER et al. (2007), S. 490 f.

³³ Vgl. BACKHAUS/SCHNEIDER (2007), S. 58 ff.

³⁴ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 188 f.

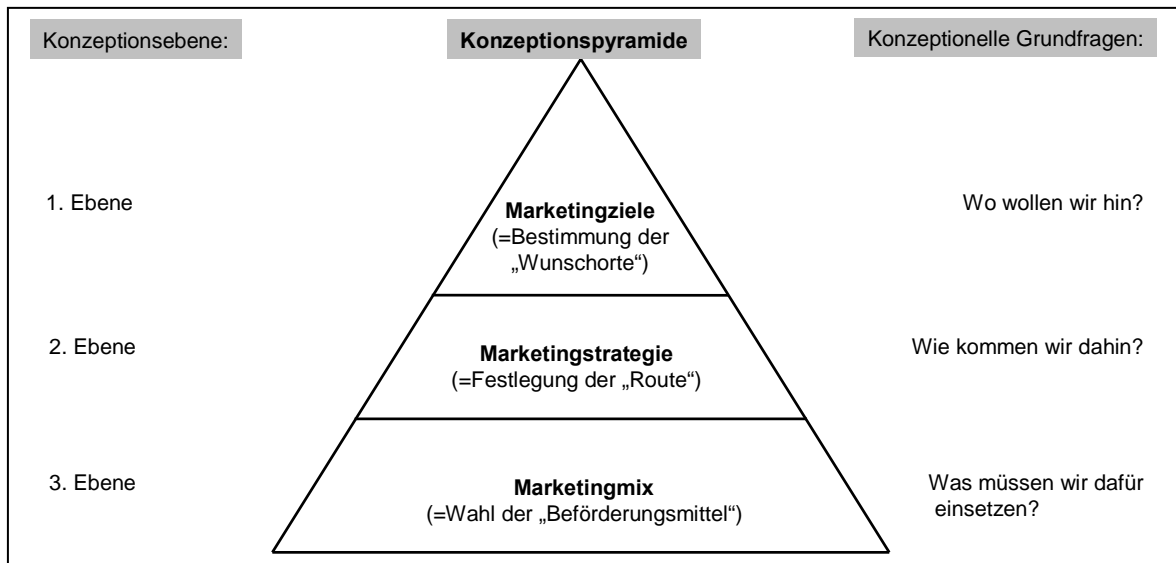


Abbildung 2-4: Konzeptionspyramide eines modernen Marketing-Managements³⁵

Die Konkretisierung der zu treffenden Entscheidung erfolgt von oben nach unten. Dabei kann die Marketing-Konzeption als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“) gesehen werden. Die Marketingziele legen die angestrebte Position (Wo wollen wir hin?) fest. Die Marketingstrategie fixiert die grundsätzliche Vorgehensweise (Wie kommen wir dorthin?) und der Marketing-Mix bestimmt die einzusetzenden Instrumente (Was müssen wir dafür einsetzen?). Dabei ist zu erkennen, dass die Wahl und der Einsatz der richtigen operativen Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) die Festlegung von Zielen („Wunschorte“) und Strategien („Routen“) zwingend voraussetzt.³⁶

Ohne konkrete Zieldefinition ist es nicht möglich, die Strategie und die davon abgeleiteten operativen Maßnahmen später auf ihren Erfolg hin zu überprüfen.³⁷

2.4.2.1 Marketingziele

Ziele stellen konkret ausformulierte angestrebte Zustände in der Zukunft dar. Sie haben eine zentrale Bedeutung im unternehmerischen Handeln, da sie folgende Funktionen³⁸ erfüllen:

- Orientierungs- und Lenkungsfunktion
- Kontrollfunktion
- Motivationsfunktion

³⁵ BECKER (2009), S. 4.

³⁶ BECKER (2009), S. 5.

³⁷ Vgl. ESCH/HERMANN/SATTLER (2008), S. 33.

³⁸ Vgl. KREUTZER (2010), S. 53 ff.

Folgende vier Anforderungen sind bei der Definition von Formalzielen zu berücksichtigen:³⁹

- Inhalt (Was soll erreicht werden?)
- Ausmaß (Wie viel soll erreicht werden?)
- Zeithorizont (Bis wann soll es erreicht werden?)
- Geltungsbereich (Wo soll es erreicht werden?)

Wenn Ziele anhand dieser Anforderungen ausreichend präzisiert werden, sind sie auch anschließend messbar und somit überprüfbar. Beispiele für häufig vorkommende Unternehmensziele sind Umsatz, Marktanteil, Gewinn und Kundenzufriedenheit.

2.4.2.2 Marketingstrategie

Die Verwendung des Strategiebegriffs im deutschsprachigen Raum geht auf den militärischen Bereich zurück. Diesbezüglich hat schon von Clausewitz⁴⁰ in seiner Ausführung zur Strategie darauf hingewiesen, dass eine Strategie, aufgrund der sich stetig verändernden Rahmenbedingungen, ständig modifiziert werden muss.

Im Marketing wird zwischen wettbewerbs- und kundenorientierten Strategien unterschieden.

2.4.2.2.1 Wettbewerbsorientierte Strategie

Die wettbewerbsorientierte Strategie geht auf Porter⁴¹ zurück. Dieser unterscheidet zwischen zwei Ansätzen, auf welche Weise ein strategischer Vorteil gegenüber konkurrierenden Unternehmen erzielt werden kann:

Die Kostenführerschaftsstrategie zielt auf eine überlegene Kostenposition im Verhältnis zu den Mitbewerben ab, wobei die Differenzierungsstrategie nach anderen Leistungsmerkmalen (z.B. Servicequalität, Image, Design etc.) strebt, um sich von den Wettbewerbern abzuheben.

2.4.2.2.2 Kundenorientierte Strategie⁴²

Der Ansatz der kundenorientierten Strategien stellt nicht den Wettbewerber, sondern den Kunden in den Mittelpunkt. Dabei gibt es vier grundlegende Strategieebenen, welche miteinander verwoben sind. Im Folgenden wird auf die vier Ebenen kurz eingegangen:

³⁹ Vgl. BECKER (2009), S. 23 ff.; KUSS/TOMCZAK (2004), S. 120 f.; FRITZ/OELSNITZ (2006), S. 109 f.

⁴⁰ Vgl. CLAUSEWITZ (1972), S. 345.

⁴¹ Vgl. PORTER (1999), S. 21 ff.

⁴² Vgl. KREUTZER (2010), S. 158 ff.

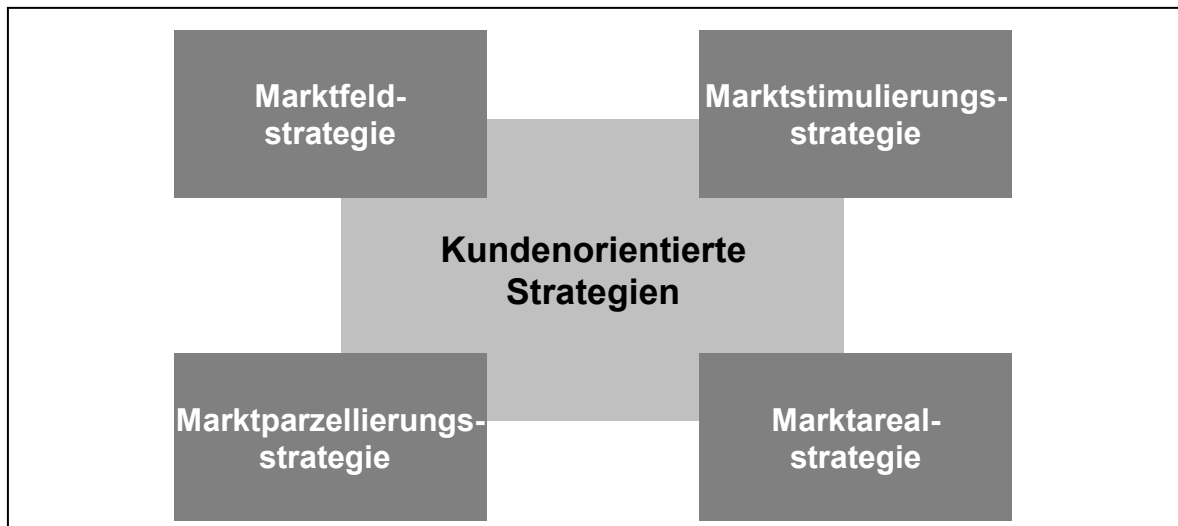


Abbildung 2-5: Kundenorientierte Strategien⁴³

2.4.2.2.1 Marktfeldstrategie

Bei dieser Strategie geht es um die Frage, in welchen Marktfeldern ein Unternehmen tätig sein will. Als Grundlage dafür kann die von Ansoff entwickelte Produkt-Markt-Matrix⁴⁴ gesehen werden. Bei dieser Matrix handelt es sich um ein Analyseraster zur Ermittlung von strategischen Stoßrichtungen, mit Hilfe derer eine Expansion des Unternehmens erzielt werden kann. Durch die Analyse können Anhaltspunkte für eine Marktdurchdringung, Produkt- und/oder Marktentwicklung sowie für eine Diversifikation gewonnen werden.

2.4.2.2.2 Marktstimulierungsstrategie

Hierbei wird festgelegt, auf welche Art und Weise die Marktbeeinflussung und Marktsteuerung erfolgt.

2.4.2.2.3 Marktparzellierungsstrategie

Kern dieser Strategie stellt die Marktsegmentierung (siehe Kapitel 2.4.1.7) dar. Dabei wird der Markt in einzelne Segmente (klar voneinander abgrenzbare Untergruppen) aufgeteilt, welche als eigener Zielmarkt angesehen und spezifisch bearbeitet werden (Marktbearbeitungsansatz) kann.

2.4.2.2.4 Marktarealstrategie

Die Marktarealstrategie regelt ergänzend zu den Entscheidungen aus den vorangegangenen Strategien die Frage, welches räumliche Gebiet (national international, global) abgedeckt werden sollte.

⁴³ KREUTZER (2010), S. 159.

⁴⁴ Vgl. ANSOFF (1966), S. 56 ff.

2.4.2.3 Marketing-Mix

Der von Borden⁴⁵ eingeführte Begriff „Marketing-Mix“ soll ausdrücken, dass nach außen gerichtete Marketingmaßnahmen nicht einzeln, sondern nur im „Paket“ vom Kunden wahrgenommen werden. Deshalb ist die Grundlage einer erfolgreichen Marktbearbeitung die Kombination und Ausrichtung der absatzpolitischen Instrumente auf ein gemeinsames Ziel.

„Der Marketing-Mix kann im Sinne einer vollständigen und konkret zu realisierenden Marketing-Konzeption insgesamt als die zielorientierte, strategieadäquate Kombination der taktisch-operativen Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) aufgefasst werden.“⁴⁶

In Anlehnung an das 4P-System von McCarthy⁴⁷ hat sich in der Marketingliteratur ein vier Hauptpunkte umfassendes System an Marketinginstrumenten durchgesetzt:

- Produkt
- Preis
- Distribution
- Kommunikation

2.4.2.3.1 Produktpolitik

Laut Homburg et al. ist ein Produkt „...ein Bündel von Eigenschaften, welches auf die Schaffung von Kundennutzen (jeder Art) abzielt.“⁴⁸

Die Produktpolitik eines Unternehmens ist das Resultat aller Aktionen und Entscheidungen, welche die Gestaltung einzelner Sach- und/oder Dienstleistungen von bestimmten Teilen des Vertriebsprogramms bzw. des gesamten Vertriebsprogramms zum Inhalt haben. Demnach ist das einzig wahre Entscheidungskriterium für ein Produkt die Präferenz eines Kunden (in einem bestimmten Marktsegment) für das bestimmte Produkt. Diese Präferenz gilt es zu maximieren, wobei die Kosten für das Produkt vorgegeben sind.⁴⁹

Der Gesamtnutzen („Total Customer Value“) eines Produktes für einen bestimmten Nachfrager setzt sich aus der Erfüllung des Grundnutzens auf der einen Seite und aus der Erfüllung seiner Erwartungen (sonstigen Bedürfnisse) auf der anderen Seite zusammen. Die vom Nachfrager geschätzte Eignung des Produktes zur Befriedigung seines Bedürfnisses/Problems bestimmt den Gesamtnutzen und somit den Preis, den er dafür zu zahlen bereit ist. Der Nettonutzen („Net Customer Value“) wiederum bestimmt die Höhe

⁴⁵ Vgl. BORDEN (1964), S. 2ff.

⁴⁶ BECKER (2009), S. 485.

⁴⁷ Vgl. MCCARTHY (1960), S. 121 ff.

⁴⁸ HOMBURG/KROHMER (2009), S. 537.

⁴⁹ Vgl. HELM (2009), S. 256 ff.

der Preisdifferenz, welche der Nachfrager gegenüber einem Konkurrenzprodukt bereit ist zu akzeptieren.

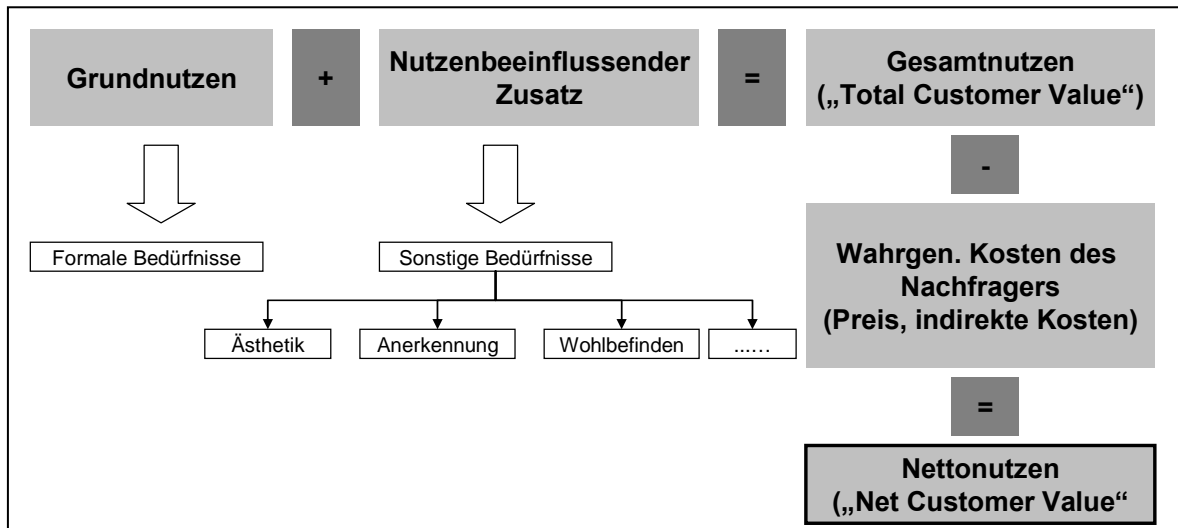


Abbildung 2-6: Nutzenaspekt einer Leistung und Bedürfnisse von Nachfragern⁵⁰

Als Erweiterung der klassischen Produktpolitik ist die Markenpolitik zu sehen. Dabei haben Marken nicht nur Informationsfunktion (reine physische Kennzeichnung) für den Käufer, sondern bieten auch Identifikationsmöglichkeiten. Ziel des Markenmanagements muss es sein, Vorstellungsbilder für die Kunden zu generieren, welche mit der Marke verbunden werden können. Alle marketingpolitischen Instrumente müssen dabei auf diese Vorstellungsbilder ausgerichtet sein, um dadurch ein bestimmtes Markenimage zu schaffen.

2.4.2.3.2 Preis

Sinn der Preispolitik ist es, den an den Unternehmenszielen orientierten optimalen Preis zu bestimmen und diesen auch am Markt durchzusetzen. Dabei ist zu bedenken, dass ein Kunde immer die Relation aus dem ihm gebotenen Nutzen und dem dafür zu zahlenden Preis („finanzielles Opfer“) betrachtet. Der Idealfall einer Preispolitik setzt voraus, dass durch den angesetzten Preis die eigenen Kosten gedeckt (Kostenorientierung) werden, die Preisbereitschaft der Nachfrager (Kundenorientierung) ausgeschöpft wird und der eigene Preis in einem angemessenen Verhältnis zu den Preisen der Mitbewerber (Wettbewerbsorientierung) steht.⁵¹

Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen, welche Einfluss auf das vom Kunden zu zahlende Entgelt (Preis) eines Produktes haben. Dabei gibt es grundsätzlich sechs Entscheidungsfelder (siehe Abbildung 2-7):

⁵⁰ Vgl. HELM (2009), S. 260.

⁵¹ HELM (2009), S. 311 f.

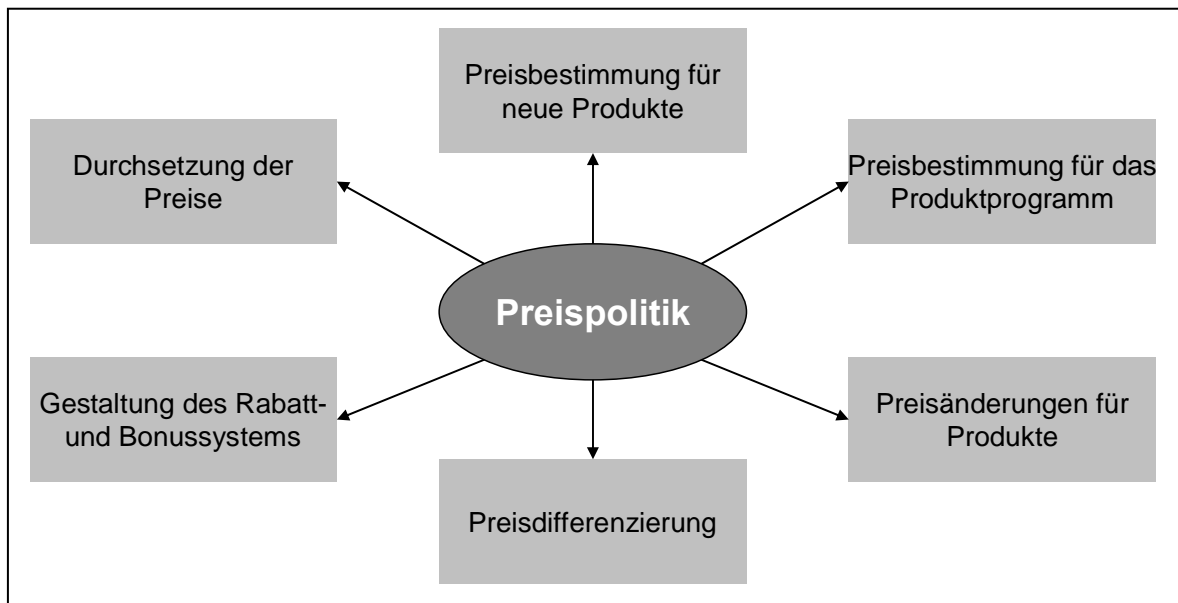


Abbildung 2-7: Entscheidungsfelder der Preispolitik⁵²

2.4.2.3.3 Distribution

Für jedes Produkt (Dienstleistung), welches ein Unternehmen in seinem Portfolio hat, gilt es, den passenden Absatzkanal zu definieren, wie das Leistungsangebot dem Kunden zugänglich gemacht werden soll. Dabei spielt die Distributionspolitik eine entscheidende Rolle.

Aufgaben⁵³ der Distributionspolitik sind:

- Wahl des Absatzkanals
- Adäquate Lagerhaltung
- Sicherstellung der Lieferzeit
- Übernahme von Manipulationsfunktionen (Zuschneiden, Verpacken)
- Rechnungslegung
- Technische Assistenz

Die Wahl des Absatzkanals hat dabei eine zentrale Bedeutung. Grundsätzlich kann zwischen direktem und indirektem Vertrieb unterschieden werden.⁵⁴

Als Beispiel für die Distributionspolitik wird im Folgenden genauer auf den „Multi-Channel-Handel“ eingegangen, der in der Praxis von HILTI verwendet wird:

⁵² HOMBURG (2009), S. 643.

⁵³ Vgl. SPECHT/FRITZ (2005), S. 39 ff.

⁵⁴ Detaillierte Ausführungen siehe BACKHAUS/VOETH (2010), S. 279 ff.

Multi-Channel-Handel

Man spricht von Multi-Channel-Handel, wenn eine Kombination mehrerer Absatzkanäle vorliegt, aus welchen ein Kunde wählen kann, um eine bestimmte Leistung eines Anbieters zu beziehen. Dabei muss mindestens ein Kanal des Handelsunternehmens dem stationären Handel und ein weiterer Kanal desselben Unternehmens dem Internet-Handel zugeordnet sein.⁵⁵

Kontaktprinzipien beschreiben, wie ein Handelsunternehmen und Kunden in Beziehung zueinander treten. Dabei lassen sich vier Prinzipien der Kontakthanbahnung unterscheiden.⁵⁶

- Residenzprinzip: Kundenkontakt in Verkaufsräumlichkeiten (z.B. Filiale)
- Domizilprinzip: Kundenkontakt vor Ort beim Kunden (z.B. Vertreter)
- Treffprinzip: Kundenkontakt (z.B. Wochenmarkt)
- Distanzprinzip: kein physischer Kontakt, Überbrückung der räumlichen Trennung durch Medien (z.B. Online-Handel)

Neben der Entscheidung, welche Kontaktprinzipien ein Unternehmen nutzt, muss es sich auch noch für eine bestimmte Kanalstrategie entscheiden. Hierbei stehen dem Unternehmen grundsätzlich drei Varianten zur Verfügung⁵⁷:

- Ein-Lead-Kanalstrategie
- Mehrkanal-Strategie
- Allkanal-Strategie

Im Folgenden werden die drei Strategien kurz erörtert:

Ein-Lead-Kanalstrategie

Kern dieser Variante ist ein spezieller Absatzkanal (Lead-Channel). Die anderen Kanäle haben bestenfalls Supportfunktion. Der Vorteil dieser Strategie liegt in den geringeren Kommunikationskosten und der besseren Kommunikationskontrolle mit dem Kunden. Jedoch stellen die beschränkte Expansionsmöglichkeit, der Verlust von Kundensegmenten, sowie eine höhere Abhängigkeit und eine schnellere Marktsättigung erhebliche Nachteile dar.

Mehrkanal-Strategie

Bei einer Mehrkanal-Strategie verwendet das Unternehmen die aus seiner Sicht sinnvollen Kanäle und betreibt diese möglichst gleichberechtigt. Dabei ist die Koordination

⁵⁵ Vgl. HEINEMANN (2011), S. 19 ff.

⁵⁶ Vgl. WEGENER (2004), S. 200.

⁵⁷ Vgl. SCHOBESBERGER (2007), S. 25 ff.

und Synchronisation der einzelnen Kanäle wichtig. Der Kunde kann je nach Bedürfnis den für ihn in Frage kommenden Kanal nutzen. Die Mehrkanalstrategie ist für das Unternehmen sehr aufwändig (Organisation, IT), bietet jedoch eine exzellente Kundenbindung und die Möglichkeit, größtmögliches Wissen über den Kunden und dessen Bedürfnisse zu erlangen.

Allkanal-Strategie

Grundgedanke dieser Strategie ist die Kundenbetreuung über alle verfügbaren Kanäle. Hierbei wird auf eine komplette Marktabdeckung mit allen Kundengruppen abgezielt. Diese Strategie bietet das größte Umsatzpotenzial und die beste Situation im Wettbewerb. Jedoch sind die Kosten und der organisatorische Aufwand für diese Strategie sehr hoch, weshalb sie nur für Unternehmen mit entsprechenden finanziellen Mitteln und entsprechenden Kunden- bzw. Produktstrukturen sinnvoll ist.

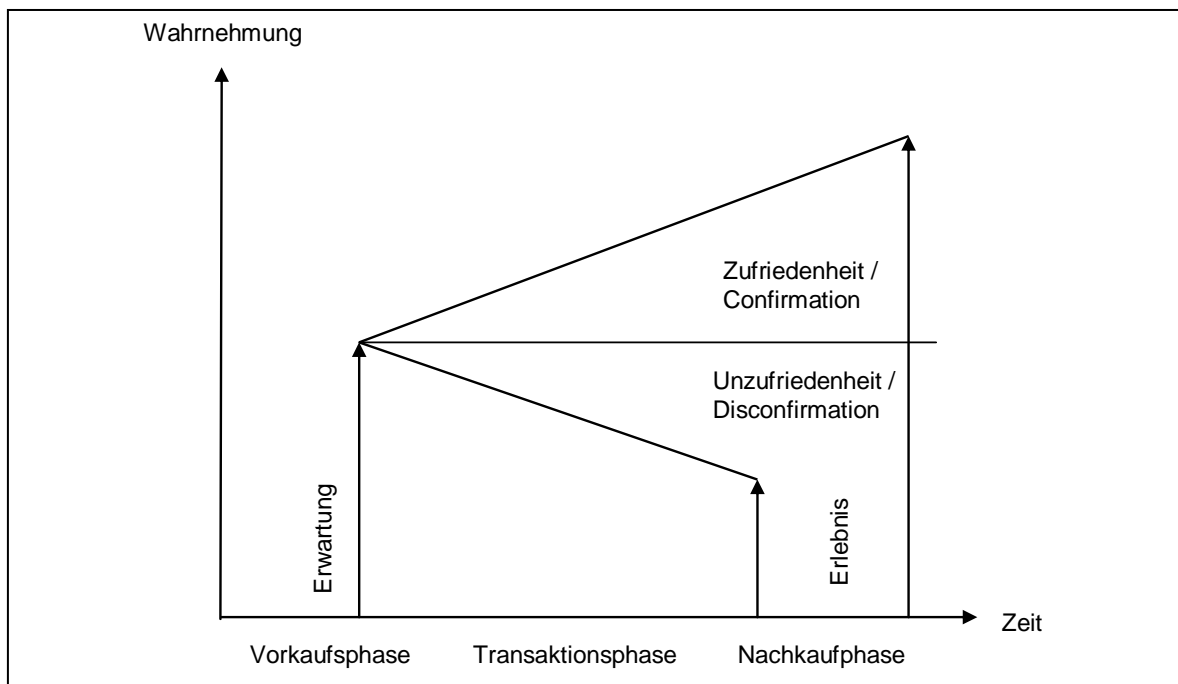


Abbildung 2-8: Kundenzufriedenheit und Kundenunzufriedenheit⁵⁸

In einer Geschäftsbeziehung regelt das „Customer Relationship Management“ (CRM) den kompletten Lebenszyklus. Heutzutage liegt der Schwerpunkt dabei aber eindeutig auf der Nachkaufphase. Um einen nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern, gilt es, den Kunden nach seinem Erstkauf zu einem regelmäßigen Wiederholungskauf in möglichst kurzen Abständen zu gewinnen. Dies hängt entscheidend von der Nachkaufphase ab. Dabei findet ein Vergleich von Erwartungen (vor dem Kauf) und wahrgenommenen Erlebnissen (nach dem Kauf) statt (Confirmation-Disconfirmation-Paradigma; siehe Abbildung 2-8). Je nachdem zu welchem Grad die Erwartungen erfüllt

⁵⁸ PEPELS (2008), S. 229.

worden sind, werden die Erfahrungen im Gedächtnis des Kunden abgespeichert und sind die Grundlage für zukünftiges Entscheiden und Handeln.⁵⁹

Dadurch steigt die Bedeutung der Service-Leistungen (Reparatur, Lifetime- Service), welche in der Nachkaufphase vom Kunden in Anspruch genommen werden. Gerade Situationen, in denen der Kunde mit einer Reklamation an das Unternehmen herantritt, dürfen nicht als Gefahr, sondern als Chance gesehen werden. Durch die ehrliche Reklamation des Kunden hat das Unternehmen die Gelegenheit, das reduzierte Kundenvertrauen wiederherzustellen und den Kunden sogar zu begeistern, indem man sein Anliegen über seine Erwartungen hinaus erfüllt.⁶⁰ Deshalb ist es wichtig, dass Reklamationen von Kunden große Aufmerksamkeit geschenkt wird und die Lösung des Problems für jeden Mitarbeiter von höchster Priorität ist.

2.4.2.3.4 Kommunikation

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit allen Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen, welche dazu eingesetzt werden, das Unternehmen und dessen Leistungen den relevanten Zielgruppen vorzustellen (Leistungsdarstellung) und mit ihnen in Interaktion zu treten.⁶¹

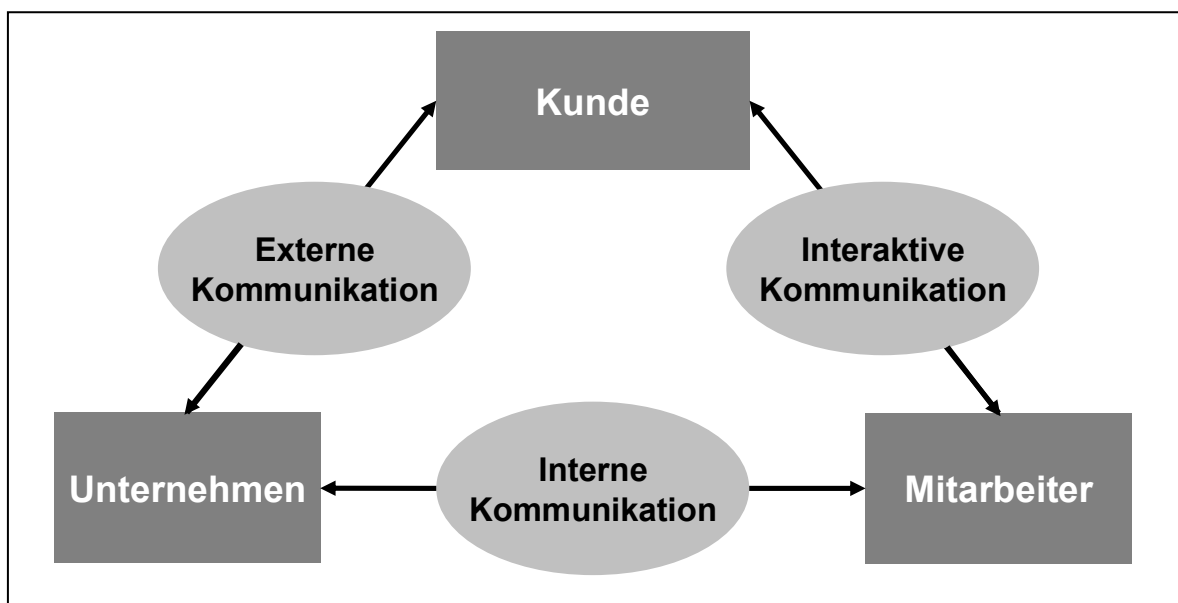


Abbildung 2-9: Kommunikation von Unternehmen⁶²

Dabei umfasst die Kommunikationspolitik alle Maßnahmen der externen (z.B. Anzeigenwerbung), internen (z.B. Intranet) und interaktiven Kommunikation (z.B.

⁵⁹ Vgl. PEPELS (2008), S. 227 ff.

⁶⁰ Vgl. STEMPFLE/STEMPFLE/ZARTMANN (2009), S. 87 f.

⁶¹ Vgl. BRUHN (2010), S. 199 f.

⁶² Vgl. BRUHN (2010), S. 203.

Kundenberatungsgespräch). Abbildung 2-9 zeigt den Zusammenhang der einzelnen Kommunikationsformen.

Die vielfältigen Kommunikationsaktivitäten, welche innerhalb eines Unternehmens genutzt werden können, werden zu den folgenden Kommunikationsinstrumenten zusammengefasst.

Diese beinhalten die Bereiche:

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| • Mediawerbung | Persönliche Kommunikation |
| • Verkaufsförderung | Online-Kommunikation |
| • Direct Marketing | Public Relations |
| • Sponsoring | Messen und Ausstellungen |
| • Event Marketing | Online-Kommunikation |

Für detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Instrumenten wird auf die einschlägige Literatur verwiesen [siehe Homburg/Krohmer (2010), Kreutzer (2010), Bruhn (2010)].

Durch die rasant steigende Anzahl (Inflation) an Produkten und Marken wird es für die Unternehmen immer schwieriger, sich von den Mitbewerbern zu unterscheiden. Deshalb ist es umso wichtiger, mittels Kommunikation auf sich aufmerksam zu machen und innerhalb der Vielzahl von Anbietern zu den wahrgenommenen und akzeptierten Alternativen zu gehören. Die Ausgaben für klassische Werbung und die Anzahl der Medien steigen stetig an, wobei sich in den vielfach gesättigten Märkten ein Qualitätsstandard eingependelt hat und die Produktunterschiede oft marginal sind. Gerade in solchen Märkten wird eine Angebotsdifferenzierung primär durch Kommunikation erreicht.⁶³

2.4.3 Kontrolle von Marketingstrategien

Die abschließende Aufgabe des Marketingmanagements stellt die Kontrolle der Marketingaktivitäten dar. Diese umfasst eine kontinuierliche und systematische Überprüfung sämtlicher Marketingprozesse. Die daraus gewonnenen Informationen geben Aufschluss darüber, inwieweit die Marketingziele mit den verfolgten Strategien und Maßnahmen erreicht wurden/werden (SOLL-IST-Vergleich).⁶⁴

Für die Kontrolle werden häufig Kennzahlen verwendet. Diese sind quantifizierte Größen, welche in sehr kompakter und präziser Form über die Entwicklungen eines Unternehmens informieren.

⁶³ Vgl. BRUHN (2010), S. 200 ff.

⁶⁴ Vgl. BRUHN (2010), S. 300 ff.

Dabei wird zwischen zwei wichtigen Funktionen⁶⁵ unterschieden:

- Analyse- und Entscheidungsfunktion (z.B. Share of Wallet)
- Lenkungs- und Steuerungsfunktion (z.B. eines Vertriebsmitarbeiters)

2.4.4 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist allgemein definiert als ein Vergleichsprozess zwischen den Kundenanforderungen und der Wahrnehmung der bereitgestellten Leistung beim Kunden. Sie beschreibt sozusagen, zu welchem Grad die Erwartungen des Kunden erfüllt worden sind.⁶⁶

Zufriedenheit ist demzufolge ein positives Gefühl nach einer bestimmten Entscheidung oder Handlung. Deshalb wird ein Kunde, welcher mit einem gekauften Produkt sehr zufrieden war, dieses mit hoher Wahrscheinlichkeit ohne lange Entscheidungsprozesse wieder kaufen.⁶⁷ Dies ist der Grund, wieso es so wichtig ist, bestmöglich über die Bedürfnisse seiner Kunden informiert zu sein.

2.4.5 Cross Selling

Unter dem Begriff „Cross Selling“ versteht man die Tatsache, dass ein Kunde zusätzlich zu seinen üblicherweise gekauften Produkten weitere Produkte desselben Unternehmens kauft. Gründe dafür sind die Erfahrungen einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung. Der Kunde empfindet bei der Ausweitung der bestehenden Geschäftsbeziehung ein geringeres Risiko, als bei der Beschaffung über eine alternative Bezugsquelle, zu der bisher noch kein Kontakt geherrscht hat.⁶⁸

2.4.6 Zusatzinformationen HILTI⁶⁹

Dieser abschließende Theoriebereich befasst sich mit den internen Strukturen von HILTI, welche für das Verständnis dieser Arbeit unerlässlich sind. Er beinhaltet die Vertriebsstruktur, die Unternehmensstrategie sowie die angebotenen Produkte und Dienstleitungen.

⁶⁵ Vgl. REINECKE/JANZ (2007), S. 346.

⁶⁶ Vgl. BRUHN (2001), S. 71.

⁶⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 131.

⁶⁸ Vgl. PELEPS (2008), S. 254.

⁶⁹ Vgl. www.HILTI.com (20.12.2010).

2.4.6.1 Vertriebsorganisation

Die MO-AT bearbeitet ihren Markt, ca. 22 000 Kunden, durch einen Direktvertrieb mit Mehrkanalsystem (MCS). International besteht das MCS aus fünf Vertriebskanälen (siehe Abbildung 2-10). Für den österreichischen Markt hat sich der Vertriebskanal „Pro Shop“⁷⁰ als nicht geeignet erwiesen und wird daher nicht mehr verwendet.

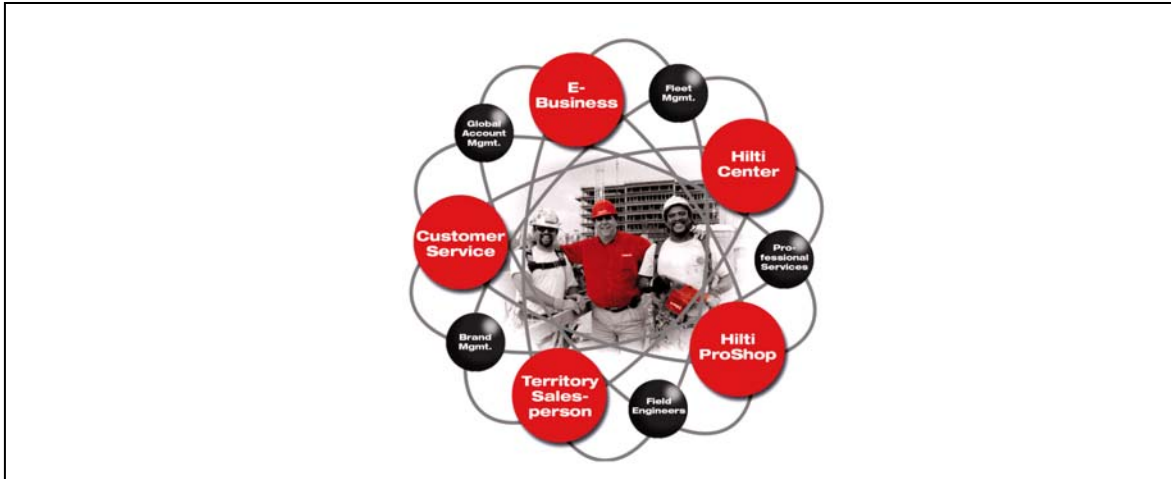


Abbildung 2-10: Vertriebskanäle (MCS)

Somit werden in Österreich vier Vertriebskanäle genutzt, welche im Folgenden genauer beschrieben werden:

2.4.6.1.1 Verkaufsberater (VB)

Der VB ist das wichtigste Vertriebsinstrument des MCS und das Aushängeschild des Direktvertriebes. Jedem VB ist eine bestimmte Anzahl an Kunden zugeteilt, welche er vor Ort persönlich betreut und berät. Die individuelle Betreuung des Kunden liegt genauso im Verantwortungsbereich des VB wie die Häufigkeit der Kundenbesuche. Dies ist von den persönlichen Vorlieben des Kunden abhängig und variiert auch stark von Branche zu Branche.

2.4.6.1.2 HILTI Center (HC)

Die HILTI Center sind nicht nur reine Abhollager, sondern dienen auch als Präsentations- und Informationszentren. 2-3 Mitarbeiter sind für den Verkauf und die Beratung in jedem der insgesamt 11 HILTI Center österreichweit zuständig. Zusätzlich ist auch der Sitz der regionalen Vertriebsleitung (VL) in die HILTI Center integriert worden.

⁷⁰ „Pro Shop“ ist ein Shop-in-Shop-Konzept. Dabei wird eine Verkaufsfläche in einem Kooperationsunternehmen gemietet und durch eigene HILTI-Mitarbeiter betrieben.

2.4.6.1.3 Kundenservice (KS)

Das Kundenservice war in den vergangenen Jahren dezentral auf die einzelnen HILTI Center aufgeteilt. 2009 wurde das Kundenservice zentralisiert und hat seinen neuen Standort in der Hauptzentrale in Wien. Von dort aus werden nun die telefonische Beratung, die Bestellabwicklung jeglicher Kanäle (Telefon, Fax, Internet) und die administrativen Tätigkeiten für ganz Österreich ausgeführt.

2.4.6.1.4 E-Business (E-Commerce)

Das E-Business ist der jüngste Vertriebszweig und steht noch am Beginn seiner Entwicklung. Da es ein sehr profitables Vertriebsinstrument ist, wird es zukünftig immer weiter ausgebaut werden. Fundament des E-Business bildet die eigene Onlineplattform „HILTI Online“. Diese bietet neben der Möglichkeit, weltweit Informationen zu verbreiten, auch einen speziellen Kundenbereich, welcher es dem Kunden ermöglicht, 24 Stunden am Tag seine Bestellung aufzugeben und Zugriff auf alle getätigten Umsätze und Rechnungen, sowie Einsicht auf seine individuellen Nettopreise (abhängig von der jeweiligen Rabattklasse) zu haben. Zum Vertriebskanal E-Business gehört außerdem der Bereich der Business-to-Business (B2B)-Direktanbindung. Dabei können Großkunden mit ihrem firmeninternen Bestellsystem an das interne HILTI-System angeschlossen werden, um dadurch die Warenbeschaffung zu vereinfachen.

2.4.6.2 Champion 3C-Strategie

HILTI verfolgt aus produkttechnischer Sicht eine klare Produktführerschafts-Strategie, welche in der sogenannten „Champion 3C-Strategie“ niedergeschrieben wurde. Diese besagt, dass bei HILTI langfristige Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Vordergrund stehen („Customer“). Weiters beinhaltet sie, dass HILTI sich nur auf jene profitablen und strategisch wichtigen Geschäftsfelder oder Neuprodukte konzentriert, in denen man innerhalb der ersten Jahre unter die Top3 der Marktteilnehmer vorstoßen kann („Concentration“). Außerdem besagt die Champion 3C-Strategie, dass HILTI immer nach neuen Innovationen strebt, umfassende Qualität und ein wirksames Marketing bietet („Competence“).

2.4.6.3 Produkte und Dienstleistungen

Um auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse ihrer Kunden bestmöglich eingehen zu können, bietet HILTI optimal abgestimmte Produkt- und Leistungspakete an. Diese Systemlösung steht auf folgenden zwei Säulen:

- Produkte: Geräte, Werkzeuge und Verbrauchsmaterialien (siehe Kapitel 2.4.6.3.1)
- Serviceleistungen : Beratung, Produktschulung und technische Dokumentation (siehe Kapitel 2.4.6.3.2)

2.4.6.3.1 Produkte

Die Produkte werden bei HILTI in neun verschiedene Obergruppen eingeteilt. Diese Produktgruppen werden Business Units (BU) genannt.

Abbildung 2-11 zeigt eine Übersicht der neun Business Units, welche nachfolgend detaillierter beschrieben werden:



Abbildung 2-11: Übersicht Business Units

2.4.6.3.1.1 Bohr- und Abbautechnik

Dieser Bereich umfasst alle Bohr-, Kombi- und Meißelhämmer im Produktportfolio mit dem dazugehörigen Verbrauchsmaterial (Bohrer, Meißel). Er ist für HILTI - was den Umsatz betrifft - einer der zentralen Produktbereiche und stellt jene Produktgruppe dar, mit welcher HILTI aus Sicht der Kunden am stärksten identifiziert wird.

2.4.6.3.1.2 Direktbefestigung

Die Direktbefestigung ist historisch gesehen der erste Produktbereich, den HILTI auf den Markt gebracht hat. Bis heute ist diese innovative Befestigungstechnik ein sehr wichtiges Standbein im Produktportfolio. Bei dieser „Bolzensetztechnik“ wird ein Stahlbolzen mittels Treibladung in den jeweiligen Untergrund eingebracht. Die Befestigung auf Stahl erfolgt

mithilfe von Verschweißung und auf Beton durch Versinterung der Bolzenspitze mit dem jeweiligen Untergrund.

2.4.6.3.1.3 Schraubssysteme

Innerhalb dieses Produktbereiches befinden sich alle Metallbohrmaschinen, Trockenbauschrauber und das dazugehörige Verbrauchsmaterial (Bits, Metallbohrer, Selbstbohrschrauben etc.).

2.4.6.3.1.4 Dübeltechnik

Im Bereich der Dübeltechnik wird zwischen drei Arten von Dübeln unterschieden: Den mechanischen Dübeln (z.B. Schwerlastanker), den chemischen Dübeln (Zweikomponentenklebesystem) und den Kunststoffdübeln (z.B. Rahmendübel). Dieser Produktbereich ist ebenfalls einer der zentralen Produktbereiche für HILTI und deckt einen sehr breiten Befestigungsbereich ab. Ein Großteil der Produkte weist eine hohe Anzahl an technischen Zulassungen bzw. Zertifikaten auf.

2.4.6.3.1.5 Diamanttechnik

Anwendungsbereiche der Diamanttechnik sind das Bohren von größeren Durchmessern in diverse Materialien (z.B. stahlverstärkter Beton). Dabei werden an der Bohrkronenspitze Industriediamanten platziert, welche durch ein spezielles Matrixmaterial gehalten werden. Diese Diamantsegmente ermöglichen die Bearbeitung von sehr harten Materialien.

2.4.6.3.1.6 Brandschutz- und Schaumssysteme

Die Produkte aus dieser BU werden für die Brandabschottung von Gebäuden verwendet. Dabei wird verhindert, dass im Falle eines Brandes in einem Gebäude die Flammen von einem Raum auf den nächsten übergreifen. Hierfür werden die Leitungen, Rohrleitungen oder Kabel, welche von einem Raum zum nächsten führen, mittels spezieller Brandschutzmaterialien (Schaum, Manschetten) gesichert.

2.4.6.3.1.7 Installationssysteme

Die Installationstechnik umfasst eine sehr breite Produktpalette an Schellen- und Schienensystemen. Diese werden hauptsächlich von Installateuren in der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik verwendet.

2.4.6.3.1.8 Messtechnik

Die Messtechnik behandelt die Thematik der Vermessung und Überprüfung von Arbeitsbereichen (Distanzmessung, Horizontal-, Vertikalmessung etc.), sowie der Detektion von Leitungen⁷¹ in diversen Untergründen.

2.4.6.3.1.9 Akku- und Trenngeräte

Die Akkutechnik ist die am schnellsten wachsende Produktplattform bei HILTI. Diese umfasst alle Geräte, welche kabellos über ein Akkupaket mit Strom versorgt werden. Die Produktvielfalt reicht von Akkuschaubern über Bohrhämmer bis hin zu Handkreissägen sowie Trenngeräten und beinhaltet auch Geräte zur Holzbearbeitung (Stichsäge, Handkreissäge und Schleifgeräte) und das dazugehörige Verbrauchsmaterial.

2.4.6.3.2 Service

Der Service bildet die Ergänzung zu den Produkten. Im Folgenden werden die einzelnen Service-Leistungen genauer beschrieben:

2.4.6.3.2.1 Lifetime-Service

Der Lifetime-Service bietet, in Relation zu den Mitbewerbern, ein überragendes Garantie- und Reparaturangebot. Er setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen:

- Bis zu 2 Jahren keine Kosten bei Wartung und Reparaturen
- Lebenslanges Reparaturkostenlimit auf maximal 30% des aktuellen Katalogpreises
- Lebenslange Herstellergarantie auf Material- und Fertigungsfehler

2.4.6.3.2.2 Engineering (ENG)

Das Engineering-Team unterstützt den Vertrieb durch sein technisches Know-how und ist sehr stark in das Projektgeschäft involviert. Dabei werden häufig Planungsbüros betreut und technische Lösungen bzw. Berechnungen für individuelle Problemstellungen der Kunden erarbeitet.

2.4.6.3.2.3 Flottenmanagement (FM)

Flottenmanagement ist ein in der Branche einzigartiger Mietvertrag von Geräten. Dabei zahlt der Kunde seine monatliche Gerätemiete und hat damit für einen bestimmten Zeitraum (3 bzw. 5 Jahre) absolute Kostenkontrolle. Die monatliche Miete setzt sich aus der Gerätemiete, dem Service (sämtliche Reparaturen, Service- und Wartungsarbeiten)

⁷¹ Präventive Maßnahme gegen das versehentliche Anbohren von Rohrleitungen.

und dem Premium-Service (Leihgerät, Unterstützung im Diebstahlsfall, Mietgerät und persönliche Geräteetiketten) zusammen.

Im weiteren Sinne kann man auch die vier Vertriebskanäle (siehe Kapitel 2.4.6.1) als Serviceleistung sehen.

3 Analysephase

Der Inhalt dieses Abschnitts umfasst einen detaillierten Überblick über die untersuchten Bereiche, die angewandte Methodik und die daraus resultierenden Ergebnisse.

Die Analysephase ist gegliedert in zwei Arbeitspakete, welche als Ziel des Arbeitspaketes 1 (Basisanalyse) die Bildung einer Neusegmentierungsthese hat. Darauf aufbauend wurde im Arbeitspaket 2 (Detailanalyse) die aufgestellte These genauer untersucht. Die Neusegmentierungsthese wurde daraufhin mit den Ergebnissen aus der Detailanalyse abgeglichen und angepasst.

3.1 Basisanalyse

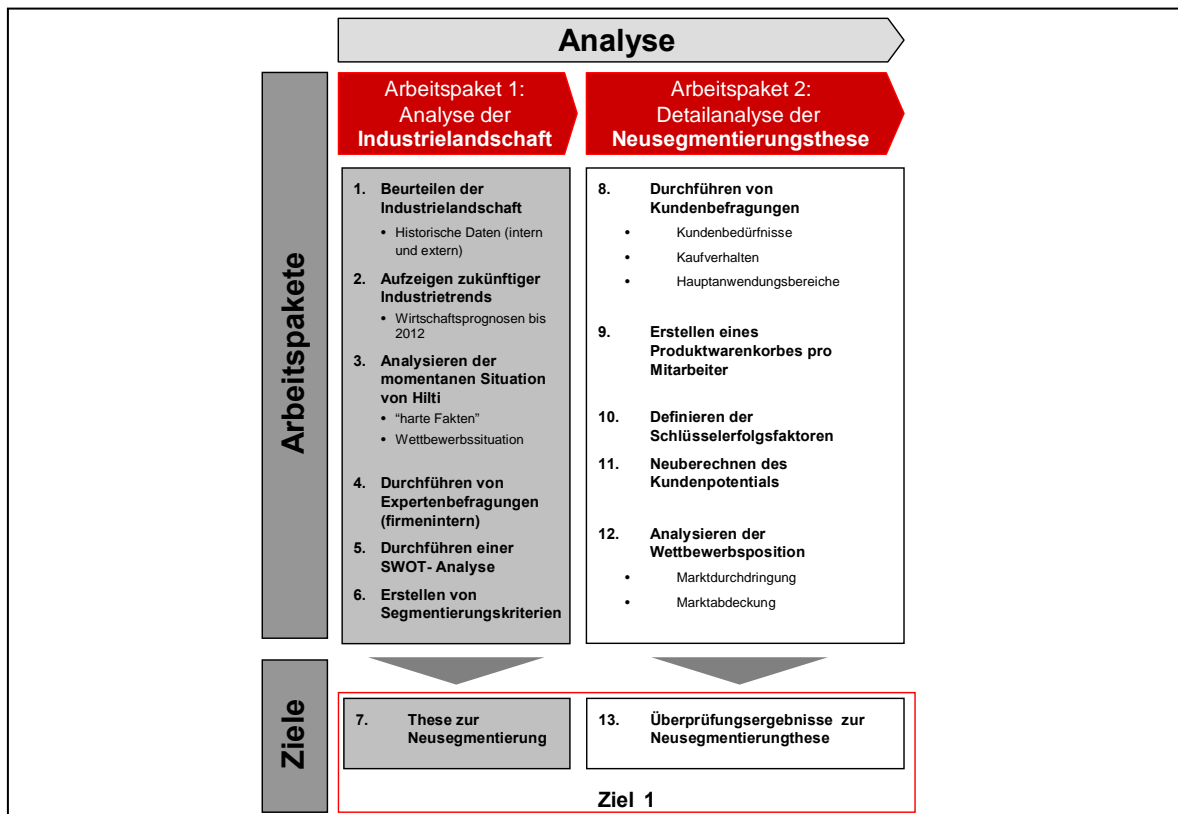


Abbildung 3-1: Vorgehen in Arbeitspaket 1 (Basisanalyse)

3.2 Historische Entwicklung

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sich die SBU3 in den letzten vier Jahren entwickelt hat, wurde das durchschnittliche Umsatzwachstum (CAGR⁷²) der SBU3

⁷² CAGR = Compound Annual Growth Rate.

ermittelt. Dieser Wert wurde mit dem CAGR der Sachgütererzeugung⁷³ und dem CAGR der Gesamtwirtschaftsentwicklung⁷⁴ (reales Bruttoinlandsprodukt) verglichen (siehe Abbildung 3-2). Dabei wurde festgestellt, dass HILTI zwar ein leichtes Wachstum (2,5 %) erzielen konnte, dies aber bei weitem nicht an den HILTI-internen Anspruch einer überdurchschnittlichen Branchenentwicklung herankommt.

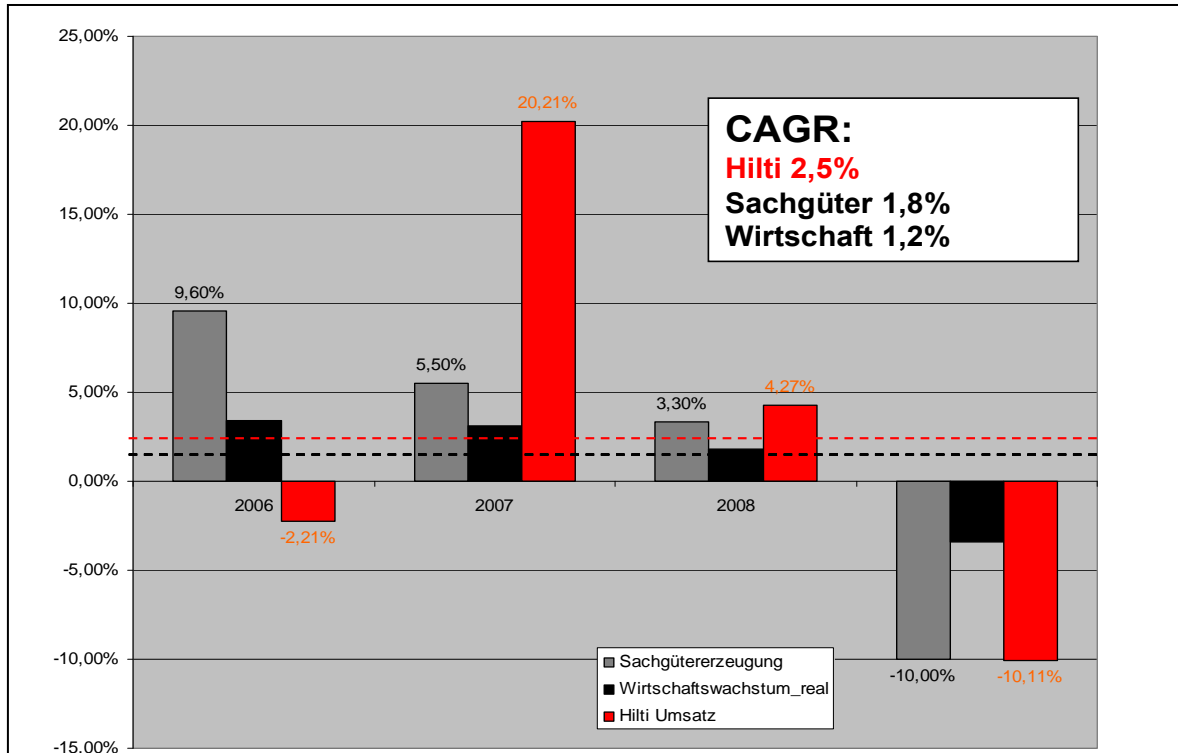


Abbildung 3-2: Vergleich durchschnittliches Wachstum

3.3 Übersicht Subbranchensegmentierung

Im Folgenden wird kurz auf die einzelnen Segmente eingegangen, welche in der bestehenden Segmentierung der HILTI MO-AT verwendet werden.

3.3.1.1 Stahl-/ Metallindustrie (31100)

Die Erzeugung und Verarbeitung von Stahl und Metall ist das Kerngeschäft dieses Segmentes. Beispiele dafür sind Gusswerke, Rollwerke, Drahtzieher und die Herstellung von Blechen. Es gibt eine starke regionale Konzentration von Firmen in Oberösterreich rund um Linz und dem Mur- und Mürztal.

⁷³ <http://www.oenb.at> (27.07.2010).

⁷⁴ <http://www.oenb.at> (27.07.2010).

3.3.1.2 Nahrungsmittel-/ Genussmittel-/ Pharmaindustrie (33000)

In diesem Segment befindet sich eine Vielzahl unterschiedlichster Firmen. Die Produktion von pharmazeutischen Produkten und Tabakwaren gehört genauso in dieses Segment wie die Produktion von Wurst- und Fleischwaren. Die Kunden aus diesem Segment verteilen sich auf ganz Österreich und unterliegen keinen regionalen Konzentrationen.

3.3.1.3 Industrieanlagen (34200)

Das Planen von Industrieanlagen mit dem Fokus Rohrleitungsbau zeichnen Firmen dieses Segmentes aus. Die Kunden stehen in sehr enger Zusammenarbeit mit der HILTI Engineering-Abteilung und benötigen hauptsächlich technischen Support bei der Auslegung der Befestigung von Rohrleitungen.

3.3.1.4 Großanlagenbau (34500)

Die Planung von Großanlagen ohne Hoch- und Tiefbauleistungen ist das Kerngeschäft der Kunden aus diesem Segment. Das Segment besteht aus wenigen großen Firmen (z.B. Siemens). Meistens treten diese Firmen als Generalunternehmen auf, welche die Planung intern durchführen oder auch an spezialisierte Firmen vergeben. Nach der Planung werden die auszuführenden Tätigkeiten vergeben und von sogenannten „Subfirmen“ durchgeführt.

3.3.1.5 Maschinenindustrie (35100)

In diesem Segment befinden sich Firmen, welche Maschinen und Anlagen jeglicher Art (z.B. galvanotechnische Anlagen zur Beschichtung von Bauteilen) herstellen und diese nachfolgend beim Kunden installieren. Die Montage der Maschinen und Anlagen erfolgt meist weltweit.

3.3.1.6 Allgemeine Produktionsbetriebe (35200)

Produktionsbetriebe dieses Segmentes stellen Sachgüter jeglicher Art her, ausgenommen Maschinen und Anlagen.

3.3.1.7 Unterbetrieblicher Unterhalt (35300)

In dieses Segment gehören Firmen, welche sich auf die Instandhaltung von Industrieanlagen spezialisiert haben. Ein Beispiel dafür ist die Firma ISS Facility Service Ges.m.b.H.

3.3.1.8 Fahrzeug-/ Flugzeug-/ Schiffindustrie (36210)

Diesem Segment gehört ein Großteil der Kunden der Automobilzulieferindustrie (z.B. Magna) an. Die Flugzeug- und Schiffindustrie ist in Österreich kaum vorhanden.

3.3.1.9 Petrochemische Industrie (37200)

Raffinierung und Fertigproduktlogistik von petrochemischen Produkten sind die Haupttätigkeitsbereiche in diesem Segment.

3.3.1.10 Bergwerke (38000)

Die Haupttätigkeitsfelder der Firmen aus diesem Segment bestehen im Abbau von Rohstoffen (z.B. Salze und Magnesit).

3.3.1.11 Gas/Strom/Fernwärme (39300)

In diesen Bereich fallen alle Energiedienstleistungsunternehmen mit den Bereichen Strom, Gas und Fernwärme (z.B. Wien Energie).

3.4 Beurteilung der Industrielandschaft

Die Sparte „Industrie“ nimmt in Österreich einen hohen Stellenwert ein und trägt zu gut 20% des gesamten Bruttoinlandsproduktes (BIP) bei (gemessen an realer Wertschöpfung). Damit befindet sich Österreich im Spitzenfeld der europäischen Mitgliedsstaaten. Die zukünftigen Aussichten sind auch vielversprechend, da Österreich eines der wenigen Länder ist, welches im Hinblick auf die Forschungs- und Entwicklungsausgaben auf Kurs in Richtung der 3%-Marke (F&E in Relation zum BIP) ist und dadurch seine Stellung als erfolgreiches Forschungs- und Innovationsland weiterhin halten und ausbauen will.⁷⁵

Kombiniert mit einer, im europäischen Vergleich, moderaten Unternehmensbesteuerung (Körperschaftsteuersatz: 25%), ergibt dies einen sehr attraktiven Industriestandort.⁷⁶

Durch die Wirtschaftskrise im Jahr 2009, welche auch bei HILTI einen schmerzlichen Umsatzrückgang auslöste, hat die Wirtschaft in Österreich eine starke Talfahrt hinter sich. Die Wirtschaftsprognosen für 2011 bzw. 2012 sind jedoch wieder durchwegs positiv (2,1 bzw. 2,3% BIP- Steigerung).⁷⁷

⁷⁵ Vgl. AIGINGER/SIEBER (2009), S. 14 ff.

⁷⁶ <http://www.bundesfinanzministerium.de> (29.07.2010).

⁷⁷ www.oenb.at (15.12.2010).

3.5 Zukünftige Entwicklungstrends

Ein immer wichtiger werdender Punkt in der Industrie sind die Arbeitsschutzmaßnahmen für die Arbeitnehmer. Deshalb wurde im Juli 2005 die EU Richtlinie 2002/ 44/ EC⁷⁸ veröffentlicht, in welcher der Schutz der Arbeitnehmer vor Hand-Arm-Vibrationen niedergeschrieben ist. In Österreich wurde die EU-Richtlinie im Jahre 2006 mit der Verordnung für Lärm und Vibration (VOLV)⁷⁹ umgesetzt. Darin sind zwei Grenzwerte per Gesetz festgelegt. Sowohl der sogenannte Auslösewert als auch der Expositionsgrenzwert dürfen nicht überschritten werden.

Da davon auszugehen ist, dass diese Grenzwerte in Zukunft sukzessive verringert werden, ist es für HILTI sehr wichtig, weiterhin in Richtung „vibrationsreduzierende Systeme und Technologien“ zu investieren und zu forschen. Ein Bohr- oder Meißelhammer mit weitaus geringeren Vibrationswerten als das Konkurrenzprodukt hat am Markt einen klaren Vorteil, da dieses Gerät die Gesundheit des Arbeiters mehr schont. Dieser Umstand bringt auch dem Arbeitgeber einen wirtschaftlichen Vorteil, da der Arbeiter eine weitaus längere Zeit mit dem Gerät arbeiten darf, ohne dass der Expositionsgrenzwert erreicht wird. Somit können Arbeiter eine höhere Arbeitsleistung erbringen.

3.6 Analyse der momentanen Situation von HILTI

3.6.1 Umsatzsituation der Industriesegmente

Um die SBU3 und Wichtigkeit der einzelnen Segmente besser abschätzen zu können, wurden die Gesamtumsätze und die Anzahl der Kunden, welche im Jahr 2009 einen Umsatz getätigt haben, herausgefiltert. Die Segmente wurden, abhängig von ihren jeweiligen Umsätzen, in drei Gruppen eingeteilt, wobei die Umsatzgrenzen bei 100.000 € und 1 Million € lagen (siehe Abbildung 3-3). Daraus resultieren folgende Erkenntnisse:

- Drei Segmente sind für über 80% des SBU3-Umsatzes verantwortlich [bei 77% der Kaufkunden (KK)].
- Die mittlere Umsatzgruppe ist für knapp 17% des Umsatzes verantwortlich [bei 17% der Kaufkunden (KK)].
- Die schwächste Umsatzgruppe macht nur knapp über 2% des Umsatzes aus [bei 4% der Kaufkunden (KK)].

⁷⁸ <http://eur-lex.europa.eu> (10.08.2010).

⁷⁹ <http://www.ris.bka.gv.at> (20.11.2010).

Segment	Umsatz 2009	Anteil Gesamtumsatz [%]	Kaufkunden
> 1 Mio. € / Jahr			
35100 - Maschinenindustrie	2.202.531,6 EUR	29,50%	697
35200 - Allgemeine Produktionsbetriebe	2.153.215,3 EUR	28,84%	1005
39300 - Gas, Strom, Fernwärme	1.658.595,6 EUR	22,21%	496
Summe	6.014.342,4 EUR	80,55%	
> 100k € / Jahr			
31100 - Stahl-, Metallindustrie	536.704,3 EUR	7,19%	123
33000 - Nahrungs-, Genuss-, Pharmaindustrie	347.035,2 EUR	4,65%	233
34500 - Großanlagenbau	205.398,4 EUR	2,75%	56
36210 - Fahrzeug-, Flugzeug-, Schiffindustrie	184.770,0 EUR	2,47%	99
Summe	1.273.907,9 EUR	17,06%	
< 100k € / Jahr			
35300 - Unterbetrieblicher Unterhalt	76.378,4 EUR	1,02%	64
38000 - Bergwerke	77.013,8 EUR	1,03%	32
37200 - Petrochemische Industrie	24.652,0 EUR	0,33%	17
34200 - Industrieanlagen	540,2 EUR	0,01%	3
Summe	178.584,4 EUR	2,39%	
Gesamtumsatz Industrie 2009	7.466.834,7 EUR	8,51%	
Gesamtumsatz aller Branchen 2009	87.757.100,0 EUR		

Abbildung 3-3: Übersicht Segmentumsatz Industrie 2009⁸⁰

3.6.2 Kundensituation

Ein möglichst hoher Wissensstand über die Kunden der SBU3 ist eine der Grundvoraussetzungen für eine effektive Segmentierung. Deshalb wurden die Kunden der SBU3-Segmente detailliert untersucht und nach Umsatz und Kaufhäufigkeit in verschiedene Klassen eingeteilt (ABC-Analyse).

3.6.2.1 Analysemethode

Die Analyse der Kundensituation wurde mit Hilfe mehrerer Konzentrationsanalysen (ABC-Analysen)⁸¹ durchgeführt. Dadurch konnte herausgefiltert werden, welche Kunden wie viel Umsatz machen und wie regelmäßig diese kaufen.

⁸⁰ Quelle: Interne Daten der HILTI Austria Ges.m.b.H., Stand: 27.07.2010.

⁸¹ Methode zur Analyse der Konzentration von Verteilungsstrukturen.

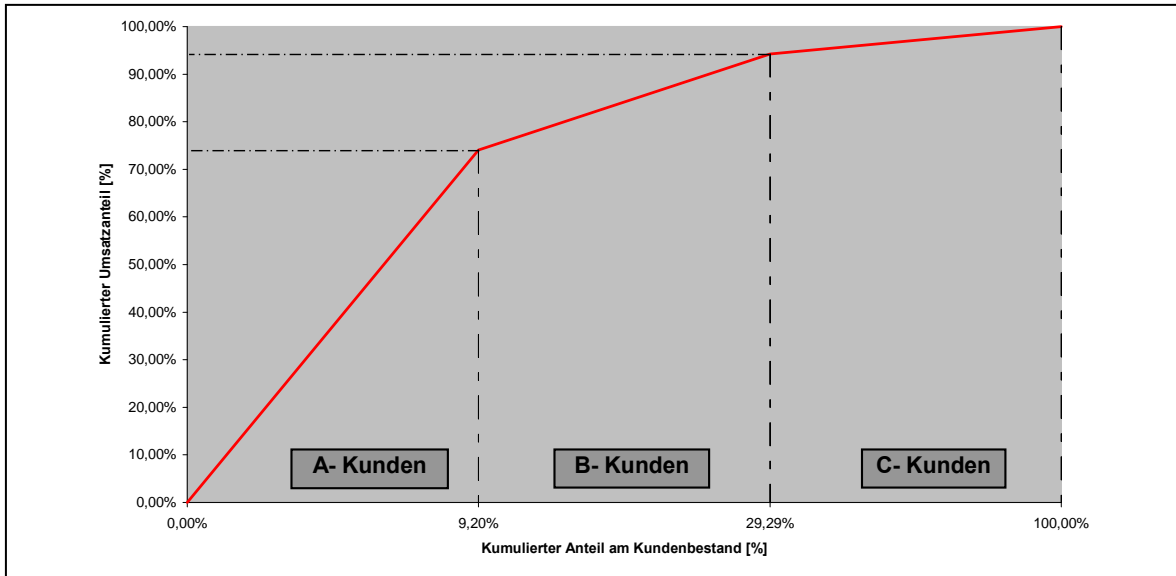


Abbildung 3-4: ABC-Analyse der SBU3 2009

3.6.2.2 Ergebnis der Kundenanalyse

Die Kundenanalyse hat gezeigt, dass in den letzten drei Jahren 31% der Gesamtkunden in der SBU3 mindestens eine Kaufabwicklung pro Jahr getätigt haben. Unter diesen regelmäßig kaufenden Kunden konnte eine 80/20-Verteilung („The 80-20 Principle“⁸²) festgestellt werden. Diese zeigt, dass ungefähr 80 Prozent des Umsatzes durch 20% der Kunden generiert wird (siehe Abbildung 3-5).

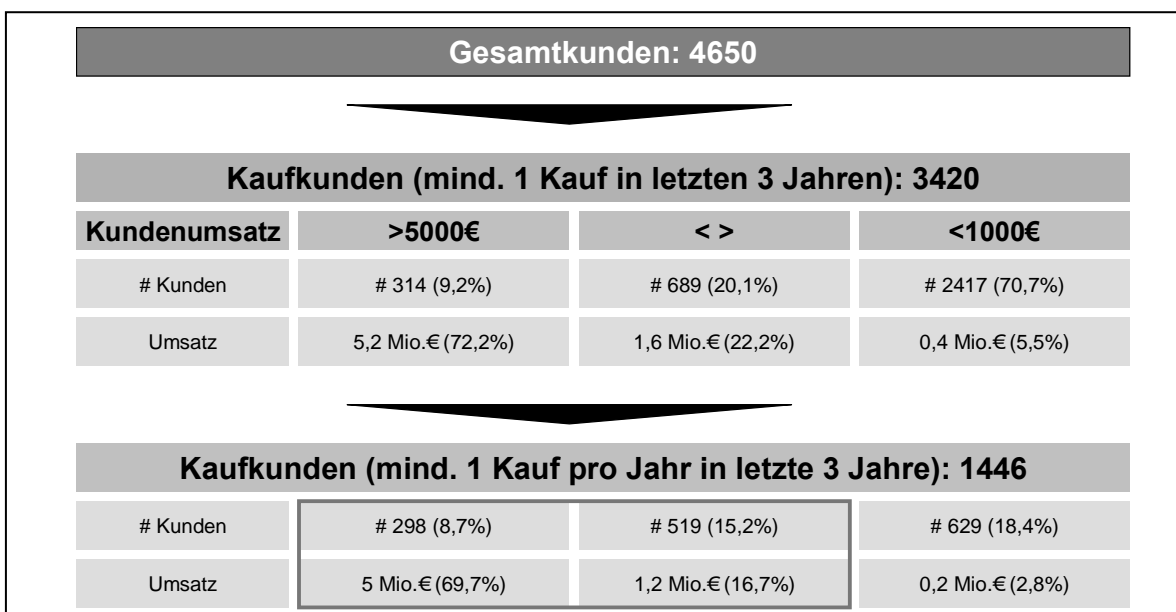


Abbildung 3-5: Kundenanalyse

⁸² Vgl. STANTON/ETZEL/WALKER (1991), S. 590 f.

3.6.3 Kundenzufriedenheit ICOS (Integrated Customer Opinion Survey)

Die „Integrated Customer Opinion Survey“-Studie (kurz ICOS) ist eine von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführte Kundenbefragung. Ziel dieser Kundenbefragung ist es, die Kundenzufriedenheit zu ermitteln und diese auch in Relation zu den stärksten Mitbewerbern zu stellen. Dies wird dadurch erreicht, dass sowohl reine HILTI-Kunden als auch Kunden der Firma Würth interviewt werden. Bisher wurden diese Kundenbefragungen einmal pro Jahr durchgeführt (Stichprobe ca. 500 Kunden). 2011 wurde das System geändert, wobei zukünftig dreimal pro Jahr die Befragung mit einer kleineren Stichprobe (ca. 200 Kunden) durchgeführt wird. Dadurch erhält man in kürzeren Abständen ein Feedback und kann somit schneller auf unerwünschte Tendenzen reagieren.

Anhand der Ergebnisse der ICOS-Befragung (siehe Abbildung 3-6) wurden jene Bereiche identifiziert, in denen die Kunden mit HILTI relativ unzufrieden sind. Die beiden Problembereiche, die sich dabei herausstellten, sind die Bearbeitung von Reklamationen und die Mehrwertargumentation („price/value for money“).

Überaus zufrieden sind die Kunden mit der Produktqualität und der technischen Beratung.

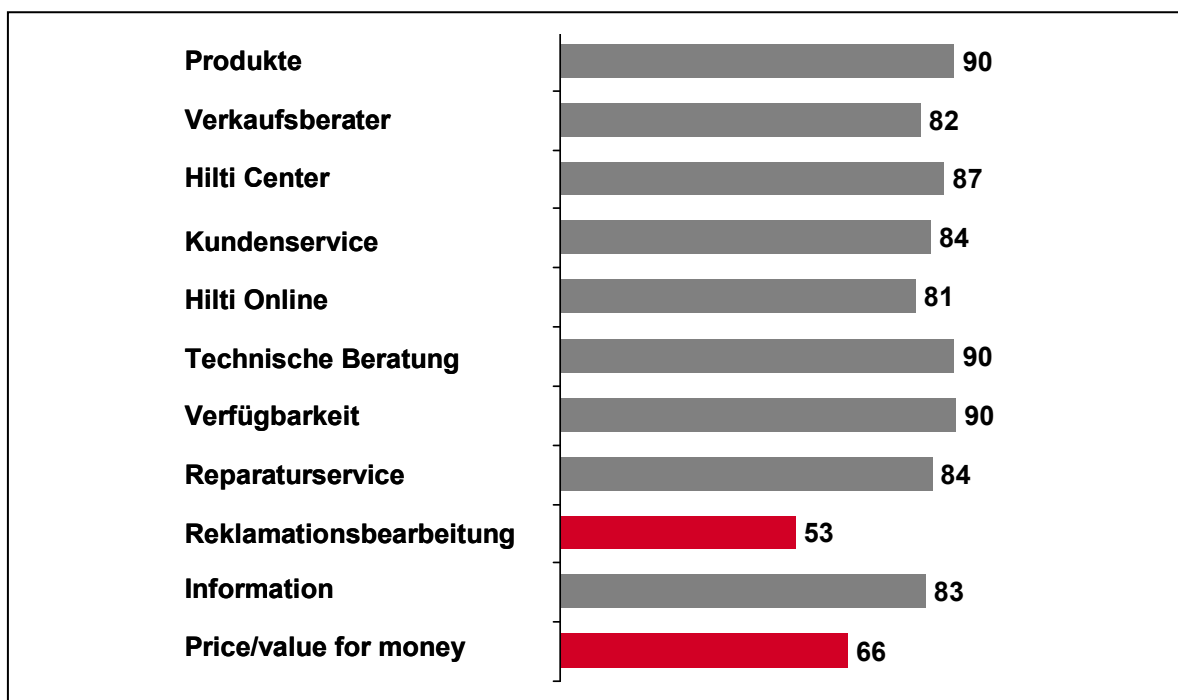


Abbildung 3-6: ICOS Auswertung 2008

3.6.4 Wettbewerbssituation

Die Analyse der Wettbewerbssituation hat zwei grundsätzliche Konkurrenzgruppen ergeben. Auf der einen Seite gibt es die konkurrierenden Hersteller (z.B. Bosch und Makita) mit eigener Entwicklung und Produktion. Auf der anderen Seite gibt es Händler (Förch, regionale Händler, etc.), welche keine eigenen Geräte entwickeln oder herstellen, sondern Fremdgeräte zukaufen und unter eigener oder fremder Marke weiter vertreiben.

3.6.4.1 Methode der Analyse

Um die Wettbewerbssituation bestmöglich zu analysieren, wurde diese auf zwei Säulen aufgebaut (interne und externe Säule). Bei der internen Analyse wurden Experteninterviews mit den jeweils zuständigen Produktmanagern durchgeführt. Untergliedert wurden die Produkte nach den HILTI-internen Business Units (BU) (siehe 2.4.6.3.1). Die externe Analyse umfasste eine Internet-Recherche.

Die Herstellerbewertung erfolgte jeweils in Relation zum stärksten Mitbewerber und basiert auf den Kriterien:

- HILTI- Mehrwert (Ist eine Produktdifferenzierung vorhanden?)
- HILTI- Marktanteil (Ist der Marktanteil höher oder niedriger?)
- Grundsätzliche Bemerkungen zum Mitbewerber

3.6.4.2 Ergebnisse der Herstelleranalyse

Die Analyse der konkurrierenden Hersteller zeigt eine sehr herausfordernde Wettbewerbssituation für HILTI. Die stärksten Bereiche von HILTI sind die Bohr- und Meißeltechnik sowie die Direktmontage. Beide Bereiche haben einen höheren Marktanteil relativ zum stärksten Mitbewerber. Jedoch ist die Relevanz der Direktmontage in der SBU3 eher gering, weshalb als stärkste BU die Bohr- und Meißeltechnik herauszuheben ist. Bei Akkugeräten (Schraubtechnik) hat die Firma Makita den größten Marktanteil. HILTI hat auch in diesem Bereich hervorragende Produkte. Jedoch ist die Beanspruchung der Geräte in der SBU3 bei weitem geringer als in der Baubranche, weshalb der Mehrwert schwerer zu vermitteln ist.

Produktlinie	Stärkster Mitbewerber	Bemerkung zu Konkurrenz	Hilti Mehrwert	Hilti Marktanteil
Schraub-technik		Sehr breite Produktpalette und Geräte für Low & Highend Bereich	+	-
Sägen/ Schleifen		Breite Produktpalette und auch leichtere Geräte; Hilti-Geräte für Bau ausgelegt Health & Safety: Staublösung kaum vorhanden	+	+
Bohr- / Meissel- technik		Breite Produktpalette, gute Verfügbarkeit; Low & Highend Produkte Health & Safety: Vibrationswerte schlechter	+	++
Installations- technik		Gute Produktpalette und preisaggressiv; ebenfalls gute technische Qualität	o	o

Abbildung 3-7: Ergebnisse der Herstelleranalyse 1/2

Mess- technik		Ähnlicher Marktanteil; bessere Optik	o	o
Brand- schutz		Technisch und preislich gut; Ähnlicher Marktanteil	+	o
Direkt- montage		Technisch bester Mitbewerber mit umfangreichen Nagelsortiment; Eingeschränkter Direktvertrieb → Chance	++	++
Diamant- technik		Marktführer Premiumprodukte und preislich sehr attraktiv	o	-

Abbildung 3-8: Ergebnisse der Herstelleranalyse 2/2

3.6.4.3 Ergebnisse der Händleranalyse

Neben den konkurrierenden Herstellern gibt es auch noch diverse Händler, welche als direkte Mitbewerber anzusehen sind. Dabei kann zwischen nationalen und regionalen Händlern unterschieden werden. Nationale Händler (z.B. Fa. Würth, Fa. Förch) bieten eine sehr breite Produktpalette an, wodurch der Kunde jegliche Produkte über nur eine Bezugsquelle beziehen kann. Außerdem haben diese Firmen die Ressourcen eines Großunternehmens, wodurch Sie bei der Preisgestaltung einen breiteren Spielraum haben. Regionale Händler haben wiederum den Vorteil, dass diese sich meist in unmittelbarer Nähe zu einem Großkunden ansiedeln (z.B. Fa. VOEST) und ihr Produktportfolio genau auf diesen Großkunden abstimmen. Somit hat dieser ebenfalls den Vorteil, jegliche relevanten Produkte an einem Standort zu erhalten und hat des Weiteren den Vorteil, im Notfall in kürzester Zeit seine Produkte beziehen zu können

(durch die regionale Nähe). Eine zusammenfassende Auflistung der Händleranalyse zeigt Abbildung 3-9.

	Nationale Händler	Regionale Händler
		
Produktportfolio	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlich zu Hiltisortiment: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsschutz • Reinigungssysteme • Pneumatikwerkzeuge • Schlossereiwerkzeug (Gabelschlüssel, etc..) • Extrem stark bei Verbrauchsmaterialien 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio ausgerichtet auf wichtigste Kunden
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr breite Produktpalette und bietet Industriebetrieben Direktvertrieb und Verkaufsniederlassungen • One-Stop-Shopping • C- Teile Lagermanagement z.B. ORSY • Ressourcen eines Großunternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr flexibel in regionaler Ausrichtung • Produktausrichtung auf Großkunden (zB Voest) • Beste Verfügbarkeit für Kunden

Abbildung 3-9: Ergebnisse der Händleranalyse

3.6.4.4 Zusammenfassung der Wettbewerbsanalyse

HILTI hat auch für die Industrie Produkte mit klaren Vorteilen. Jedoch gibt es Produktgruppen, welche in Relation zum Hauptmitbewerber, geringe Marktanteile aufweisen. Die Qualität der Mitbewerberprodukte hat in den letzten Jahren sehr stark zugenommen, weshalb der Leistungsunterschied nicht mehr so groß ist wie noch vor einigen Jahren. Deshalb ist es in Zukunft immer wichtiger, die Produkte nicht nur über die Produktleistungen zu verkaufen, sondern die erstklassigen Dienstleistungen (Reparaturservice, Engineeringabteilung, Beratungskompetenz) in den Verkaufsprozess zu integrieren und dadurch dem Kunden ein Leistungspaket zu bieten, welches im Wettbewerbsfeld einzigartig ist.

Die Analyse der Händler hat ergeben, dass nationale und regionale Händler für HILTI eine große Konkurrenz darstellen. Diese können sich mit einem sehr breiten (national) sowie einem auf gewisse Großkunden sehr spezifisch abgestimmten Produktportfolio (regional) von HILTI abgrenzen und damit einen Wettbewerbsvorteil aufbauen. Nationale Händler (Förch, Würth) können mit einem sogenannten „One-Stop-Shopping“ den Kunden mit allen Produkten aus einer Hand versorgen. Dies reduziert den administrativen Aufwand für den Kunden, was wiederum als starkes Verkaufsargument eingesetzt werden kann. Da auf gewisse Produktbereiche (z.B. Arbeitsschutzkleidung) auch in Zukunft von HILTI

nicht aktiv eingegangen wird (aus Gründen der „Champion 3C“-Strategie), muss dieser Wettbewerbsvorteil der Mitbewerber durch andere Differenzierungsmerkmale (Beratungskompetenz, Service-Leistungen etc.) ausgeglichen werden.

3.6.5 HILTI Kundendatenbank

Um die große Anzahl an Daten („Informationen“) über die Kunden bestmöglich zu nutzen und auswerten zu können, besitzt HILTI eine sehr umfangreiche Kundendatenbank („Factbase“). Beispiele für die darin enthaltenen Daten sind:

- Kontaktdaten des Kunden
- Umsatz
- Anzahl an Mitarbeitern
- Segmentzugehörigkeit etc.

Diese Factbase ist auf der einen Seite ein sehr wichtiges Instrument für den Außendienst (VB), um schnellstmöglich an benötigte Kundeninformationen zu gelangen. Auf der anderen Seite ist es sowohl die Basis für eine effektive Steuerung und Kontrolle des operativen Geschäfts, als auch für strategische Zielsetzungen.

3.6.5.1 Qualitätsanalyse

Das bestehende Potenzial eines Kunden wird mit einem auf Erfahrungswerten basierenden Portfolio an Produkten, der Unternehmensgröße und der zugehörigen Branche berechnet. Um eine möglichst wirklichkeitsgetreue Potenzialableitung zu realisieren, müssen die in der Factbase hinterlegten Basisdaten so aktuell wie möglich sein.

Da im Zuge dieser Arbeit auch ein neuer Potenzialberechnungsansatz (siehe Kapitel 3.13) für die SBU3 erarbeitet wurde, musste zuerst die Qualität der Kundendatenbank überprüft werden, da diese das Ergebnis signifikant beeinflusst.

3.6.5.2 Analysemethode-Kundendatenbank

Um die Qualität und Aktualität zu überprüfen, wurden die Top50-Unternehmen aus der Steiermark, welche detailliert in einer Sonderausgabe des „Industriemagazins“⁸³ publiziert wurden, mit den vorhandenen Daten aus der Factbase abgeglichen. Hierbei waren drei Fragestellungen relevant:

⁸³ N.N. (2010), S.16-23.

- Ist die Firma in der Factbase vorhanden?
- Welche Abweichung der Gesamtmitarbeiterzahl gibt es?
- Ist die Firma der richtigen Branche bzw. dem richtigen Segment zugeordnet?

3.6.5.3 Ergebnisse der Factbaseanalyse

Die Qualitätsanalyse führte zu folgenden Ergebnissen:

- Die HILTI Factbase beinhaltet 4650 Industriekunden und wird regelmäßig mit AURELIA-Daten⁸⁴ abgeglichen
- 98% aller Firmen sind vorhanden
- 12,8% weniger Mitarbeiter in Factbase; jedoch auf einzelne Unternehmen bezogen gibt es teilweise große Abweichungen
- 90% der Kunden sind der SBU3 richtig zugeordnet

Darauf basierend können folgende Maßnahmen abgeleitet werden:

Es besteht Handlungsbedarf bei der regelmäßigen Aktualisierung der Mitarbeiterzahlen und der SBU3-Segmentzuordnung. Die Segmentzuordnung muss nach den Regeln der Neusegmentierung (siehe Kapitel 3.10) aktualisiert werden.

3.7 Expertenbefragung

Damit ein ziemlich realitätsnaher Überblick über die bestehende Situation der SBU3 in der MO-AT erzielt werden konnte, wurden Experteninterviews durchgeführt. Diese qualitativen Prognoseverfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ohne ein schematisches Prognosemodell auskommen. Dabei wird stark auf intuitiv-subjektive Elemente vertraut (nicht ohne weiteres nachprüfbar), wobei der Hauptansatz in der Verwendung von „Expertenwissen“ für die Marktprognose (Marktschätzung) besteht.⁸⁵

3.7.1 Auswahl der Befragten

Um ein möglichst eindeutiges und aussagekräftiges Untersuchungsergebnis zu erreichen, wurden die potentiellen Interviewpartner nach folgenden Kriterien ausgewählt und mit dem Firmenbetreuer abgestimmt:

- Aktive oder ehemalige Außendienstmitarbeiter der SBU3
- Vertriebsleiter mit hohem regionalem SBU3-Anteil

⁸⁴ AURELIA (Austrian reliable company information); ist eine Datenbank mit 400.000 österreichischen Unternehmen.

⁸⁵ Vgl. BECKER (2009), S. 404 ff.

Ziel der Befragung war es, einen möglichst umfassenden Überblick über die SBU3 sowie Informationen über bestehende Schwachstellen zu bekommen.

3.7.2 Methodischer Ansatz

Als Befragungsform wurde das persönliche Interview gewählt, um bestmöglich auf den Interviewpartner eingehen und situationsbezogen reagieren zu können. Diese Flexibilität wäre in einem standardisierten Fragebogen nicht gegeben gewesen. Zu Informationen weiterer Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Datenerhebungsmethoden wird auf Kotler et al.⁸⁶ verwiesen.

3.7.3 Datenerhebungsbogen

Um keine Informationen von vornherein auszuschließen, wurde im Zuge des Interviews eine offene Fragestellung gewählt (d.h. keine Einschränkung des Gesprächspartners (z.B.: „Welche Hauptanwendungsbereiche gibt es im Segment XYZ?“).

Für das Interview wurde ein Datenerhebungsbogen (siehe Anhang A) erstellt, welcher eine systematische Vorgehensweise ermöglichte und die Vergleichbarkeit der Daten verbesserte.

3.7.4 Durchführung der Interviews

In den Vertriebsregionen wurde mit den jeweiligen Interviewpartnern ein Treffen vereinbart. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug ca. 60 Minuten. Das Gespräch wurde systematisch mit Hilfe des Datenerhebungsbogens dokumentiert und im direkten Anschluss mit Microsoft Word digitalisiert. Insgesamt wurden sechs Experteninterviews durchgeführt.

3.7.5 Informationsverwertung

Die aus den Experteninterviews generierten Informationen wurden in weiterer Folge für die Bewertung der Segmentierungskriterien (siehe 3.9.1) und das Aufstellen der Neusegmentierungsthese verwendet. Zusätzlich konnten anhand von Verbesserungsvorschlägen Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen gewonnen werden.

⁸⁶ KOTLER et al. (2007), S. 412 ff.

3.7.6 Ergebnis Expertenbefragung

Anhand der Expertenbefragung konnten folgende Informationen gewonnen werden:

Es ist eine Verkleinerung der Instandhaltungsabteilungen in den Firmen zu erkennen und somit ein spürbarer Trend zur Fremdvergabe der Instandhaltungsaufgaben an spezialisierte Firmen feststellbar. Dadurch wird das Potenzial dieser Industriebetriebe erheblich reduziert und zu den spezialisierten Firmen verlagert.

Industriekunden haben ein relativ niedriges Rabattniveau, weshalb diese Kunden sehr profitabel sind.

Es sind keine ausgerichteten Steuerungsmaßnahmen für die SBU3 vorhanden (Marketingmaßnahmen nur mit Fokus auf Kernbranchen Bau und SHKL).

Arbeitssicherheit (Health & Safety) wird in Zukunft ein immer wichtigeres Thema werden, worauf auch zukünftig in der Produktentwicklung und in der Marketingkommunikation wert gelegt werden sollte.

3.8 SWOT- Analyse (Ergebnisse)

Die aus der vorangegangenen Analyse gewonnenen Informationen wurden zusammenfassend in einer SWOT-Analyse gebündelt. Detaillierte theoretische Ausführungen zur SWOT-Analyse wurden bereits unter 2.4.1.3 behandelt.

Abbildung 3-10 zeigt sowohl eine übersichtliche Darstellung der aus der Analyse hervorgegangenen internen Stärken und Schwächen als auch die externen Chancen und Herausforderungen.

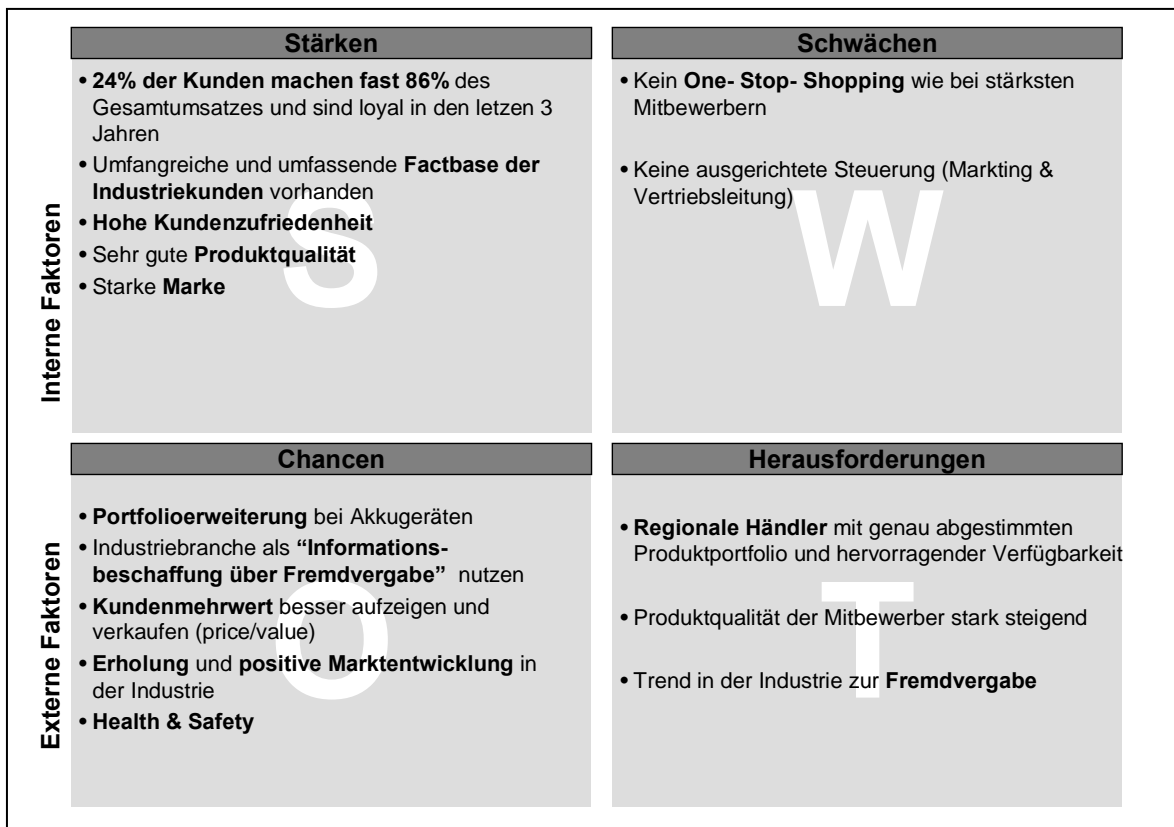


Abbildung 3-10: Übersicht Ergebnisse SWOT-Analyse

3.8.1 Stärken

Die MO-AT hat in der SBU3 eine solide Basis, welche durch eine hohe Anzahl an Kunden mit regelmäßiger Kauffrequenz, eine umfangreiche Kundendatenbank, eine hohe Kundenzufriedenheit sowie durch eine ausgezeichnete Produktqualität charakterisiert werden kann.

3.8.2 Schwächen

Im Gegensatz zu den anderen Kernbranchen verfügt die SBU3 über keine ausgerichtete Steuerung (d.h. keinen SBU3-Verantwortlichen). Die bestehende Segmentierung ist sehr komplex (hohe Anzahl an Segmenten) und die Außendienstmitarbeiter sind mit dieser Komplexität oft überfordert. Die bestehenden Segmente werden als zu unterschiedlich (keine Gemeinsamkeiten) wahrgenommen.

Diese Komplexität gilt es durch eine möglichst homogene Neusegmentierung zu reduzieren und dabei zusätzliches Verständnis für die einzelnen Segmente zu generieren. Ebenfalls sollten spezifische Schulungen und Steuerungsmaßnahmen (Broschüren, Angebote) für die SBU3 integriert werden. Das Produktportfolio bei den Akkugeräten

sollte um einen kleinen, handlichen Akkuschauber für die Industriemontage erweitert werden. Dieser Bereich ist bis jetzt noch nicht abgedeckt und stellt somit eine Lücke dar.

3.8.3 Herausforderungen

Als eine große Herausforderung für die Industriebranche ist der Trend zur Fremdvergabe zu sehen. Immer mehr Industriebetriebe reduzieren ihre Instandhaltungsabteilungen auf ein Minimum und vergeben die anfallenden Arbeiten an Fremdfirmen („Fremdvergabe“). Dadurch wird das Potenzial der Industriebetriebe sehr stark reduziert und der Verkaufsberater muss durch gezielte Fragen jene Firmen identifizieren, welche die Arbeiten ausführen. Sind dies Hausverwaltungen, fallen diese Kunden ebenfalls in die SBU3-Branche und der VB kann über diese Hausverwaltungen Umsatz erzielen. Problematisch wird diese Fremdvergabe, wenn Installateure oder Innenausbauer etc. gerufen werden. Dann fallen diese Kunden aus HILTI-Sicht in eine andere Branche, werden von einem anderen VB betreut und dadurch wird auch diesem der Umsatz gutgeschrieben. In diesem Fall ist der Potenzialanreiz für den SBU3-VB sehr gering und er wird diesen Industriebetrieb nicht mehr aktiv betreuen. Für die Marktorganisation wäre es jedoch besser, die Fremdvergabe genau zu hinterfragen, gewonnene Informationen (an den zuständigen VB) zu kommunizieren und somit eine Vernetzung der Betriebe untereinander zu ermöglichen. Um dies zu erreichen, müsste jedoch eine prozentuale Umsatzbeteiligung des Industrie-VBs eingeführt werden.

Die stark gestiegene Produktqualität der Mitbewerber stellt eine weitere Herausforderung dar. Durch die oft geringere Beanspruchung der Geräte (verglichen mit der Baubranche), wird in der Industrie die Differenzierung über zusätzliche Dienstleistungen immer wichtiger (Lifetime-Service & technische Kompetenz der Außendienstmitarbeiter). Außerdem spielt bei vergleichbaren Produktleistungen die Kundenbeziehung eine immer größere Rolle.

3.8.4 Chancen

Die zukünftig positiv prognostizierte Konjunktorentwicklung (siehe Kapitel 3.4) in der Industrie wird auch die Nachfrage an HILTI-Produkten steigern. Das immer breitere Akkuportfolio, kombiniert mit einer sehr starken Position im Bereich Arbeitssicherheit (Health & Safety), stellen große Chancen in der Industrie dar. Die Arbeitssicherheit, bedingt durch strengere Regulierungen, wird in Zukunft ein immer stärkeres Thema werden und HILTI muss dahingehend eine Vorreiterrolle einnehmen. Des Weiteren muss daran gearbeitet werden, dass HILTI auch beim Verbrauchsmaterial in den Betriebswerkstätten (Abrassivscheiben, HSS-Bohrern, sogenannte Frequenztreiber) eine bestehende Größe wird und nicht nur bei Bohrhämmern und dem dazugehörigen Verbrauchsmaterial als Premiumhersteller in den Köpfen der Kunden verankert ist.

3.9 Segmentierungskriterien

Die Vorteile einer guten Segmentierung wurden schon unter 2.4.1.7 ausführlich beschrieben. Um jedoch in der Praxis effektive und sinnvolle Segmentierungskriterien auszuwählen, müssen diese spezifisch auf die jeweilige Situation angepasst sein und in Anlehnung an Kotler⁸⁷ grundlegende Richtlinien erfüllen. Diese Richtlinien beinhalten:

Messbarkeit

Die Größe des Segmentes und die Profile der Mitglieder müssen messbar sein.

Zugänglichkeit des Segmentes

Ermittelte Segmente müssen physisch und kommunikativ erreichbar sein.

Bedeutung des Segmentes

Die Segmente müssen eine Mindestgröße / Mindestgewinn / Mindestpotenzial aufweisen.

Durchführbarkeit und Umsetzbarkeit

Die Ressourcen für jeweils eigene Marketingprogramme müssen vorhanden sein, um die jeweiligen Segmente auch individuell bedienen zu können.

In Anlehnung an Kotler wurden folgende Segmentierungskriterien für Industriegütermärkte ausgewählt und anschließend bewertet:

Branche	Standort
Organisation des Einkaufs	Unternehmensgröße
Größe der Bestellung	Innerbetriebliche Machtstruktur
Anwendungsbereich	Bestehende Geschäftsbeziehung
Verwender	Einkaufspolitik des Kunden
Dringlichkeit	Ähnlichkeiten bei Verkäufer/Käufer
Kaufkriterien	Einsatzbedingung für unser Produkt
Einstellung gegenüber Kunden- und Lieferantentreue	

Abbildung 11: Segmentierungskriterien für Industriegütermärkte⁸⁸

3.9.1 Bewertung der Segmentierungskriterien

Die Bewertung erfolgte nach den unter Kapitel 3.9 aufgezählten Richtlinien und wurde um folgende zwei Fragestellungen erweitert:

⁸⁷ Vgl. KOTLER et al. (2007), S. 484 f.

⁸⁸ Vgl. KOTLER et al. (2007), S. 478.

- Ist das Kriterium grundsätzlich relevant für die Industriebranche?
- Ist das Kriterium relevant, um zusätzliches Verständnis für den Außendienstmitarbeiter (VB) zu generieren?

Es wurden nur jene Segmentierungskriterien für die Thesenbildung herangezogen, welche in jedem Teilbereich (Richtlinie) eine positive Bewertung erhalten hatte. Abbildung 3-12 zeigt die Bewertung der einzelnen Kriterien.

Segmentierungskriterium	Messbar?	Abgrenzbar?	Zusatz	Relevant?	Relevant für Verständnis?
Branche	JA	JA	muss Hilti-intern weltweit einheitlich sein	✓	✓
Unternehmensgröße	JA	JA	Komplexität steigt	✓	✓
Standort	JA	JA	funktioniert regional gleich	✓	✗
Anwendungsbereich	JA	JA	gleicher Anwendungsbereich → gleiche Produkte	✓	✓
Verwender	JA	JA	untersch. Verwender in den Segmenten	✓	✓
Dringlichkeit	JA	NEIN	Hilti bietet selbes Service für alle Kunden	✗	✗
Einsatzbedingungen für unser Produkt	NEIN	NEIN	Hilti- Geräte für raueste Bedingungen konstruiert	✗	✗
Größe der Bestellung	JA	JA	höhere Kauffrequenz / größere Bestellungen	✗	✗
Organisation des Einkaufs	JA	JA	große Unterschiede in Industrie	✓	✓
Innerbetriebliche Machtstruktur	NEIN	NEIN	schlecht identifizierbar von außen	✗	✗
Bestehende Geschäftsbeziehung	JA	JA	relevant für Vertriebssegmentierung	✓	✗
Einkaufspolitik des Kunden	NEIN	NEIN	schlecht identifizierbar von außen	✗	✗
Kaufkriterien	NEIN	NEIN	abhängig von Einkäufer	✗	✗
Ähnlichkeiten bei Verkäufer / Käufer	NEIN	NEIN	selbe Mitarbeiter und Wertvorstellungen	✗	✗
Einstellung gegenüber Risiko	NEIN	NEIN	Wie ermitteln?	✗	✗
Kunden- und Lieferantentreue	JA	JA	durch Geschäftsbeziehung abgedeckt	✗	✗

Abbildung 3-12: Bewertung der Segmentierungskriterien

3.9.2 Ergebnisse der Kriterienbewertung

Aus dem vorangegangenen Bewertungsschema resultierten die folgenden fünf Segmentierungskriterien (siehe Abbildung 3-13), welche in weiterer Folge für die Bildung der These und auch für die Detailanalyse herangezogen wurden:

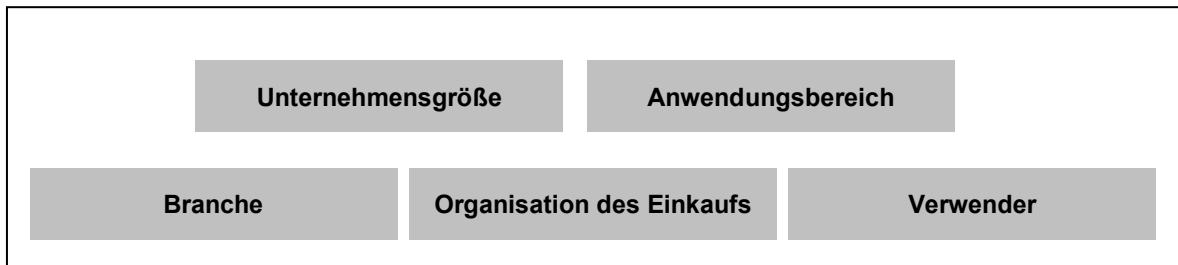


Abbildung 3-13: Ausgewählte Segmentierungskriterien

3.10 Neusegmentierungsthese

In diesem letzten Arbeitsschritt des Arbeitspaketes 1 wurde nun die Neusegmentierungsthese aufgestellt.

3.10.1 Vorgehensweise

Die Abbildung 3-14 zeigt den Weg zur Thesenbildung auf.

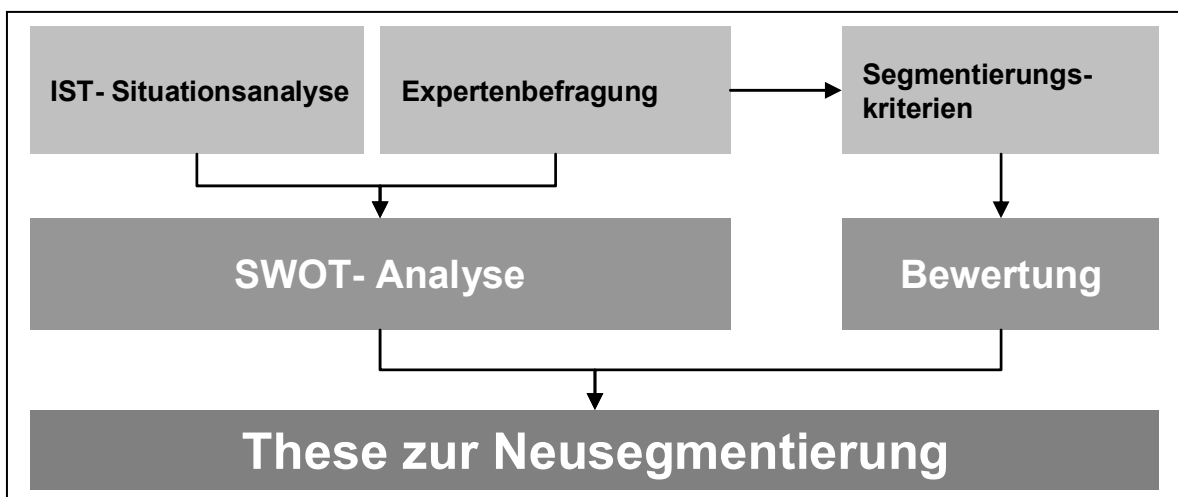


Abbildung 3-14: Methode der Thesenbildung

Die gewonnenen Informationen aus den externen und internen Analysen wurden in einer SWOT-Analyse (siehe Kapitel 3.7.6) gebündelt und die ausgewählten Segmentierungskriterien wurden auf Basis der Expertenbefragungen ausgewertet. Aus

der SWOT-Analyse und der Auswertung der Segmentierungskriterien wurde die nachfolgende These formuliert.

3.10.2 These

Aus den Daten der Expertenbefragung konnten die Segmentierungskriterien Anwendungsbereich, Unternehmensgröße und Branche beurteilt werden. Da das Hauptaugenmerk auf VB-relevante Segmente gelegt werden sollte (siehe 1.4), wurde dies als zusätzliches Kriterium hinzugefügt.

Dabei konnte folgende These aufgestellt werden:

In der SBU3 können zwei grundsätzliche Arten von Unternehmen unterschieden werden. Entweder ein Unternehmen verwendet die Produkte von HILTI für die interne Instandhaltung (Wartung von Maschinen, Umsetzen von Maschinen etc.) oder für die direkte Produktion (Zusammenbau von Sachgütern) bzw. externe Montage (Montage von Anlagen/Maschinen).

Zusätzlich konnten Unternehmen identifiziert werden, welche hauptsächlich Planungstätigkeiten ausführen und deshalb die Unterstützung der HILTI-internen Engineering- Abteilung benötigen (nicht VB-relevant).

		Industrie SBU3		SHKL
		Instandhaltung	Montage / Produktion	Planer / Spezial
Anwendung		<ul style="list-style-type: none"> Wartung von Maschinen Umsetzen von Maschinen Installation von Kabeltrassen Installation von Rohrleitungen Brandschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Montage von Anlagen / Maschinen Fertigung & Produktion von Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> Planung & Bau von Großanlagen Hauptbedürfnis: Technischer Berechnungs- und Auslegungssupport → Engineering
Größe der Unternehmen		<ul style="list-style-type: none"> Klein-, Mittel- und Großunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Klein-, Mittel- und Großunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Hauptanteil Großkunden → Key Account
Relevanz		<ul style="list-style-type: none"> Verkaufsberater relevant 	<ul style="list-style-type: none"> Verkaufsberater relevant 	<ul style="list-style-type: none"> Engineering relevant Verkaufsberater nicht relevant

Abbildung 3-15: Unterscheidungsmerkmale der Kernsegmente

Anhand dieser Erkenntnisse werden drei neue Kernsegmente (Instandhaltung, Montage/Produktion und Planer/Spezial) geschaffen und die SBU3 somit zweistufig segmentiert.

Abbildung 3-15 zeigt einen Überblick über die neuen Kernsegmente und ihre Unterscheidungsmerkmale:

3.10.3 Zusammenfassende Ergebnisse der Neusegmentierung

Die neuen Kernsegmente befinden sich nun hierarchisch zwischen der Branche (höchste Stufe) und den Segmenten (niedrigste Stufe). Sie vereinen die Gemeinsamkeiten der zugeordneten Segmente.

Dem Kernsegment Instandhaltung werden die Segmente

- 31100 - Stahl-/ Metallindustrie
- 33000 - Nahrungsmittel-/ Genussindustrie
- 35200 - Andere Produktionsbetriebe

zugeordnet.

Dem Kernsegment Montage/Produktion werden die Segmente

- 35100 - Maschinenindustrie
- 39300 - Gas/Strom/Fernwärme

zugeordnet.

Die Segmente „Fahrzeugindustrie“ (36210) und „Innerbetrieblicher Unterhalt“ (35300) werden wegen fehlender Differenzierungsmerkmale fortan dem Segment „Andere Produktionsbetriebe“ (35200) zugeordnet.

Nach Rücksprache mit HILTI werden die Segmente (Industriepaner (34200), Großanlagenbau (34500) und Petrochemische Industrie (37200) des Kernsegments Planer/Spezial zukünftig in die Kernbranche SHKL umgeschichtet und sind dadurch für die weitere Detailanalyse nicht mehr relevant.

Das Segment „Bergwerke“ (38000) hat die Kriterien für eine effektive Segmentierung (siehe 3.9) nicht erfüllt (zu geringe Anzahl an Kunden) und wird daher als Segment gelöscht. Die betroffenen Firmen werden anhand der überarbeiteten Segmentierung neu zugeordnet.

Abbildung 3-16 zeigt eine übersichtliche Grafik der neuen SBU3-Segmentierung:

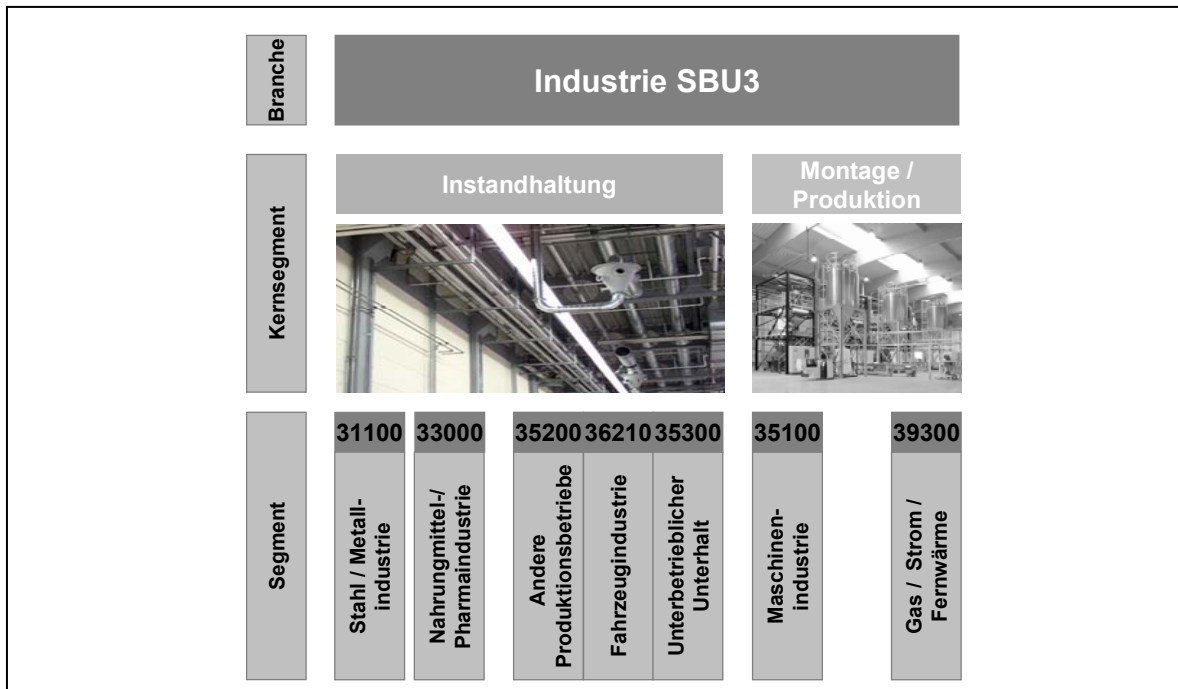


Abbildung 3-16: Übersicht Neusegmentierungsthese

3.11 Detailanalyse

Ausgangsbasis für die Detailanalyse (Arbeitspaket 2) war die unter Arbeitspaket 1 aufgestellte Neusegmentierungsthese. Darauffolgend wurde diese durch eine Primärdatenerhebung (Kundenbefragung) und dessen Auswertung detaillierter verifiziert.

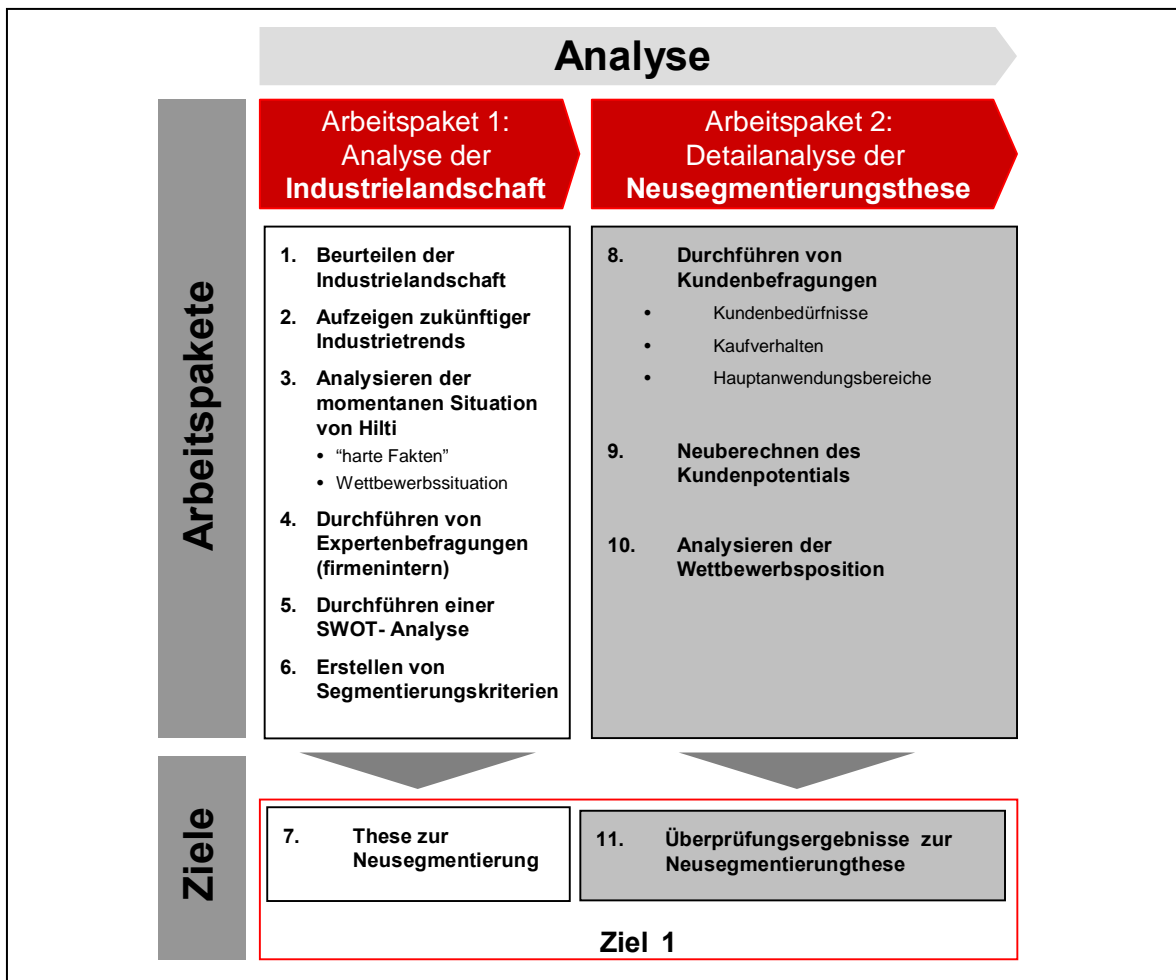


Abbildung 3-17: Vorgehen in Arbeitspaket 2 (Detailanalyse)

3.12 Kundenbefragung

Das Kernanalyseinstrument des Arbeitspaketes 2 stellt die Kundenbefragung dar. Anhand dieser wurde eine Primärdatenerhebung durchgeführt, um die Neusegmentierungsthese noch detaillierter verifizieren zu können.

3.12.1 Methodik der Kundenbefragung

Die Methode der Datenerhebung wurde in Anlehnung an Kuß/Eisend⁸⁹ wie folgt strukturiert (siehe Abbildung 3-18: Phasen der Kundenbefragung):

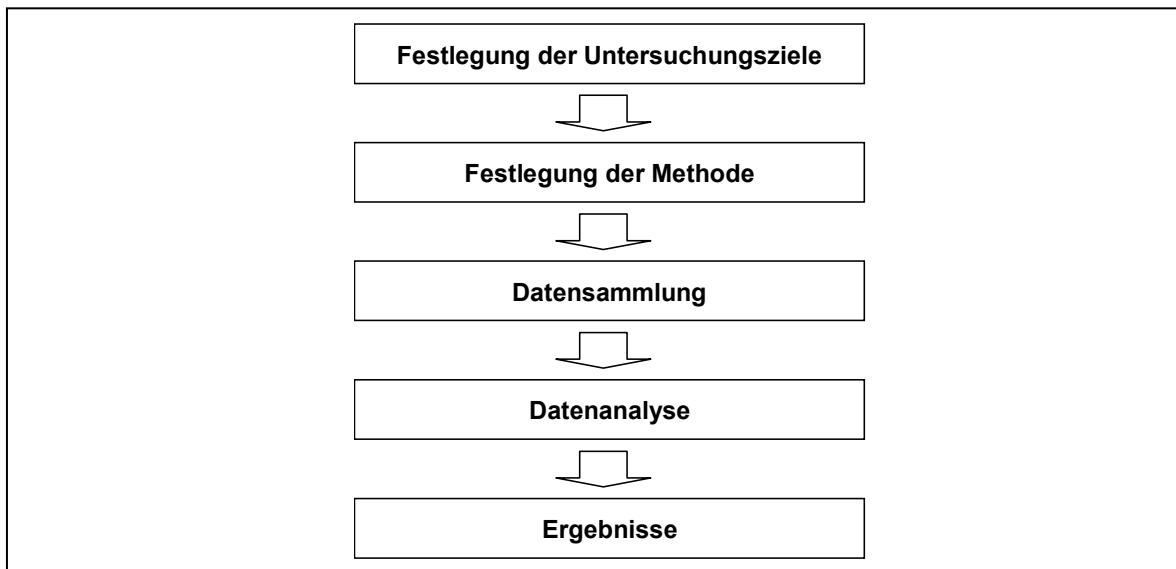


Abbildung 3-18: Phasen der Kundenbefragung

Festlegung der Untersuchungsziele

Aufbauend auf die in Arbeitspaket 1 definierten Segmentierungskriterien (siehe 3.9.2) wurden als erster Schritt die Untersuchungsziele festgelegt. Aus den Segmentierungskriterien ließen sich folgende Fragestellungen ableiten:

- Welche Anwendungsbereiche hat der Kunde?
- Welcher Branche gehört der Kunde an?
- Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
- Wer sind die Verwender der Produkte?
- Wie viele Mitarbeiter verwenden die Produkte?
- Wie ist die Organisation des Einkaufs strukturiert und wer sind die Entscheidungsträger?

Festlegung der Methode

Als Methode der Datenerhebung wurde wiederum die persönliche Befragung gewählt (siehe 3.7.2). Um eine systematische Vorgehensweise zu gewährleisten, wurde ein Datenerhebungsbogen erstellt (siehe Anhang A).

⁸⁹ KUSS/EISEND (2010), S. 12 ff.

In Anlehnung an die Neusegmentierungsthese (siehe 3.10.3) wurden innerhalb der Kundenbefragung nur die folgenden fünf Segmente betrachtet:

- Stahl-/ Metallbau (31100)
- Nahrungsmittel-, Genussmittel- und Pharmaindustrie (33000)
- Maschinenindustrie (35100)
- Allgemeine Produktionsbetriebe (35200)
- Gas/Strom/Fernwärme (39300)

Je Segment wurden drei Firmen ausgewählt und der Kontakt zu den Firmen mit Hilfe des jeweils zuständigen Außendienstmitarbeiters hergestellt. Daraufhin wurde mit jedem Interviewpartner ein separates Treffen (in dessen Arbeitsstätte) vereinbart und die persönliche Befragung durchgeführt (Datensammlung). Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 60 Minuten.

Datenanalyse

Die Auswertung der gesammelten Daten, in Bezug auf die „Produktwarenkörbe“ und der Potenzialneuberechnung, erfolgte mit dem Programm „Microsoft Excel®“. Für die Auswertung wurde ein „Excel-File“ entwickelt, in welchem die Anzahl der Produkte in Abhängigkeit von den Anwendungen, der Häufigkeit der Anwendung und der Anzahl der Verwender eingetragen wurde.

Daraus resultierten die Wichtigkeit der einzelnen Produktlinien und das Potenzial je Mitarbeiter (Potenzialberechnung) in Abhängigkeit von der Segmenteinordnung.

3.12.2 Ergebnisse der Kundenbefragung

Die Ergebnisse der Kundenbefragung wurden auf der einen Seite für die Verifizierung der Neusegmentierungsthese verwendet und waren auf der anderen Seite die Basis für die Potenzialneuberechnung der Segmente. Welche Erkenntnisse durch die Kundenbefragung gewonnen wurden, wird in den nachfolgenden Unterkapiteln aufgezeigt.

3.12.2.1 Organisation des Einkaufs

Die Beschaffungsstruktur des Kunden und das Wissen über die Entscheidungsträger sind grundlegende Informationen, die ein Verkaufsberater von seinen Kunden kennen muss. Denn nur wenn er diese Informationen hat und mit der richtigen Person (Entscheidungsträger) spricht, kann er langfristig erfolgreich sein und eine gute Kundenbeziehung aufbauen. Hat er die falschen Ansprechpersonen im Unternehmen, kann er zwar auch eine gute Beziehung zu diesen Personen aufbauen, jedoch wird er keinen nachhaltigen Erfolg haben.

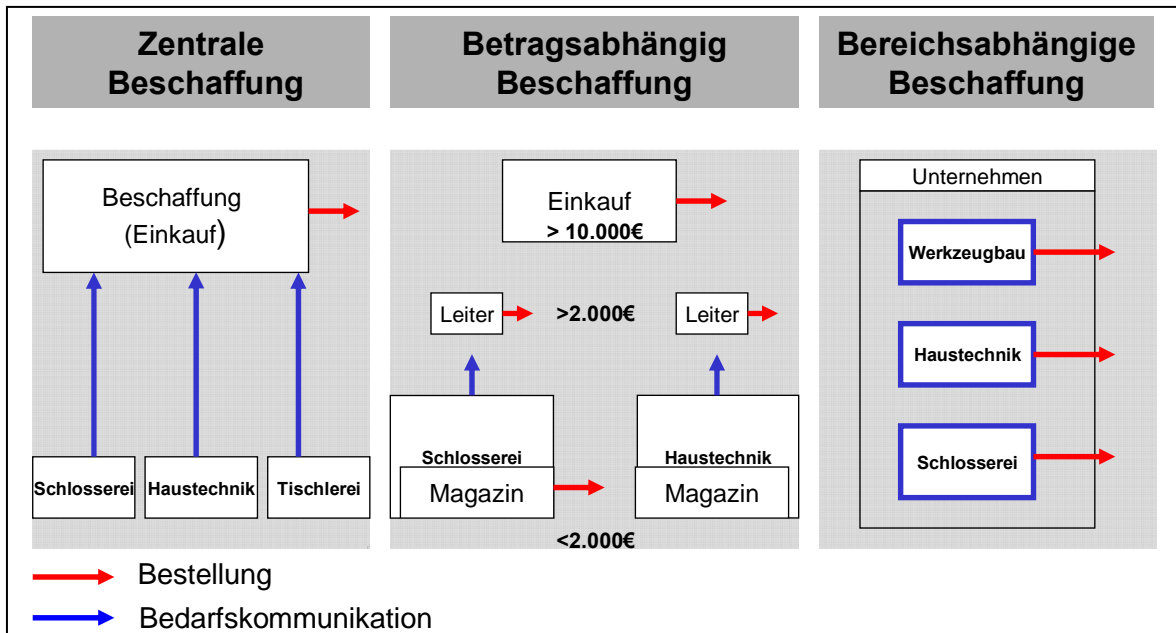


Abbildung 3-19: Beschaffungsstrukturen SBU3

Es gibt grundsätzlich drei Beschaffungsstrukturen in der SBU3 (siehe Abbildung 3-19), welche in diversen Abwandlungen und Kombinationen vorkommen:

3.12.2.1.1 Zentrale Beschaffung

Firmen mit einer zentralen Beschaffung haben eine Einkaufsabteilung, welche für Bestellungen jeglicher Art verantwortlich ist. Benötigt eine Abteilung (z.B. Instandhaltung) ein neues Gerät, wird dieser Bedarf an die Einkaufsabteilung kommuniziert. Diese führt die Bestellung aus und ist Entscheidungsträger, welches Produkt von welcher Firma gekauft wird. Hierbei sei anzumerken, dass es je nach Firma variiert, ob sich der Einkauf von der bedarfskommunizierenden Abteilung bei der Wahl des Produktes beeinflussen lässt.

3.12.2.1.2 Betragsabhängige Beschaffung

Die „betragsabhängige“ Beschaffung ist die zweite Möglichkeit der Beschaffungsstruktur. Dabei ändern sich die Entscheidungsträger abhängig von bestimmten monetären Grenzwerten. Beispiel: Bei Bestellungen bis zu einem Warenwert von 2000€ liegt die Entscheidungsbefugnis beim Magazineur. Überschreitet die Bestellung diesen Wert, ist er nicht mehr befugt und muss die Bestellung an den Leiter der Instandhaltung weitergeben. Dieser darf wiederum Bestellungen zwischen 2000€ und 10.000€ durchführen. Sollten Rechnungen den Betrag von 10.000€ übersteigen, muss er die Bestellung an die Einkaufsabteilung weiterleiten und ist nicht mehr befugt, diese auszuführen.

3.12.2.1.3 Bereichsabhängige Beschaffung

Die „bereichsabhängige“ Beschaffung stellt die dritte Form der Beschaffungsstruktur dar. Hierbei ist jede Abteilung für ihre Bestellungen selbst verantwortlich. Diese Form ist für den Verkaufsberater am aufwendigsten, da die Entscheidungskompetenzen auf mehrere Personen aufgeteilt sind.

Die Beschaffungsstruktur variiert sehr stark zwischen den einzelnen Unternehmen. Es konnte keine Beschaffungsstruktur einem spezifischen Segment oder einer Unternehmensgröße zugeordnet werden. Deshalb ist es für den Verkaufsberater sehr wichtig, diese Informationen durch gezielte Fragetechniken herauszufiltern.

3.12.2.2 Anwendungen

Die Anwendungsbereiche der Firmen konnten grob in Haustechnik- und Werkstattarbeiten (Instandhaltung) sowie Fertigung/Zusammenbau und Montage von Produkten (Produktion/Montage) eingeteilt werden.

3.12.2.3 Verwender

Bei den Verwendern konnte eine Vielzahl an unterschiedlichen Abteilungen identifiziert werden. Diese lassen sich unterteilen in:

- Mechanische Werkstätte (Schlosserei)
- Tischlerwerkstätte
- Elektrische Werkstätte (Haustechnik)
- Malerwerkstätte sowie
- Montage

In den meisten Betrieben gibt es eine Betriebstechnikabteilung, welche sich aus mehreren Spezialisten der oben aufgezählten Bereiche zusammensetzt.

3.12.2.4 Unternehmensgröße

In jedem Segment gibt es sowohl Klein-, Mittel- als auch Großbetriebe. Es konnte keine Unternehmensgröße ausgeschlossen werden. Dies kann wiederum als Gemeinsamkeit gesehen werden.

3.13 Neuberechnung der Segmentpotenziale

Da die bisher für die SBU3 verwendete Potenzialberechnung zu sehr überhöhten und unrealistischen Werten geführt hat, wurde im Zuge dieser Arbeit eine Neuberechnung entwickelt. Das für HILTI relevante Potenzial inkludiert den kumulierten Wert aller monetären Aufwendungen für Geräte und Verbrauchsmaterialien, welche für die Ausführung aller Arbeiten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes und Segmentes benötigt werden.

3.13.1 Berechnungsmethode

Die Datenbasis für die Neuberechnung bildeten die Ergebnisse aus der Kundenbefragung (siehe 3.12). Folgende Parameter sind dabei in die Berechnung eingeflossen:

- Anzahl der Mitarbeiter (MA), welche mit den HILTI-Produkten arbeiten
- Anzahl der Gesamtmitarbeiter des Unternehmens
- Hauptanwendungen und Häufigkeit der Hauptanwendungen
- Austauschzyklen der Geräte (Lebensdauer)

Abbildung 3-20 zeigt den iterativen Prozess der Neuberechnung:

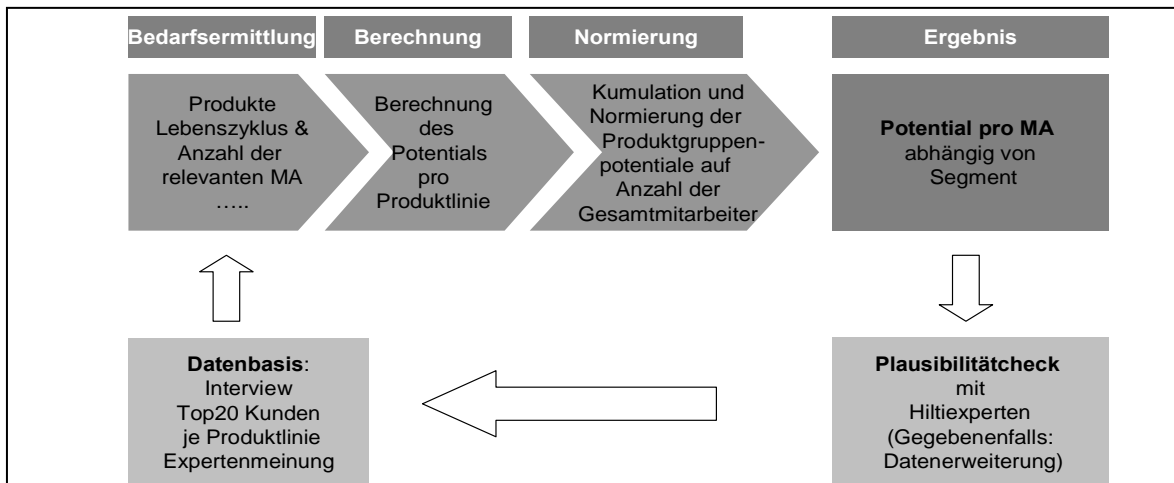


Abbildung 3-20: Methodik der Potenzialneuberechnung

3.13.2 Potenzialergebnis je Segment

Die Neuberechnung hat zwischen den einzelnen Segmenten sehr unterschiedliche Potenziale pro Mitarbeiter ergeben (in der Berechnung wurden nur die in der Neusegmentierung definierten Segmente berücksichtigt).

Im Kernsegment Instandhaltung konnte ein Gesamtpotenzial von rund 17 Millionen Euro ermittelt werden. Dem gegenüber steht ein Umsatz im Jahr 2009 von rund 2,2 Millionen Euro (Potenzialanteil 12,6%).

Das Kernsegment Montage/Produktion hat bei einem Gesamtpotenzial von 24 Millionen Euro einen Umsatz von 2,8 Millionen Euro (Potenzialanteil 12%) erreicht.

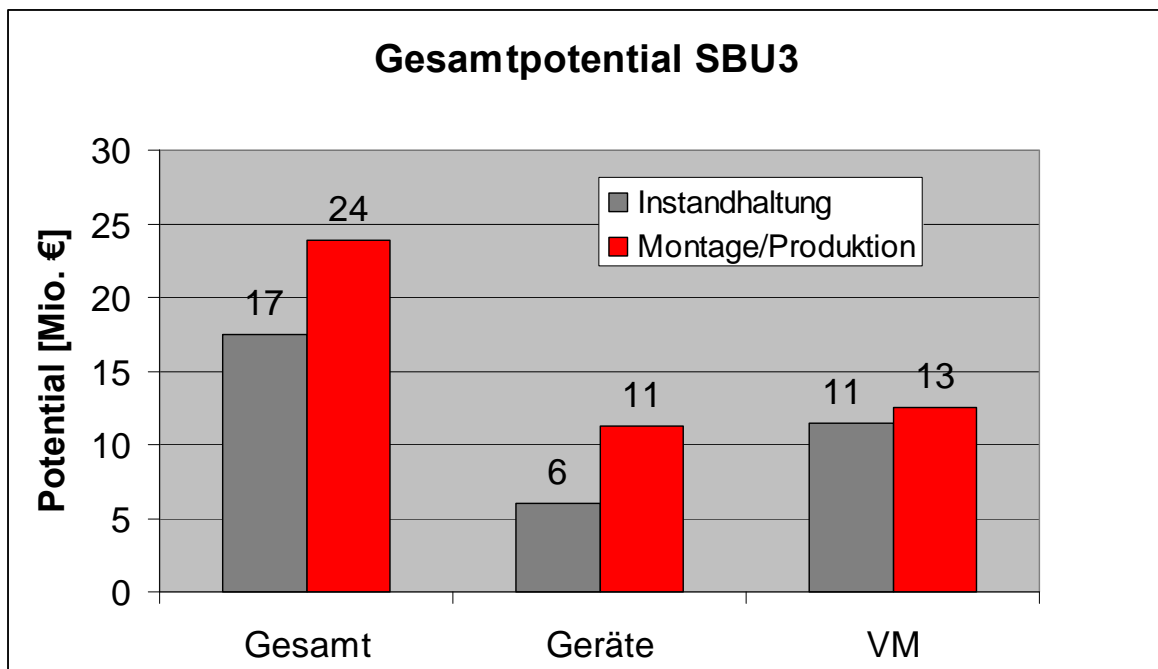


Abbildung 3-21: Gesamtpotenzial SBU3

Anhand dieser Daten ist zu erkennen, welches große Potenzial in der SBU3 vorhanden ist. Dabei konnte herausgefunden werden, dass das Potenzial der Verbrauchsmaterialien höher ist als jenes an Geräten (siehe Abbildung 3-21). Dies sollte wiederum die Wichtigkeit der Verbrauchsmaterialien aufzeigen. Als positiver Nebeneffekt beim Kauf von Verbrauchsmaterialien kann die erhöhte Kauffrequenz (mehr Kundenkontakte) gesehen werden. Durch eine höhere Anzahl an Kundenkontakten kann auch eine bessere Beziehung und somit eine stärkere Kundenbindung erzielt werden.

Heruntergebrochen auf jedes Segment ergeben sich sehr unterschiedliche Potenziale pro Mitarbeiter. Dabei ist zu erkennen, dass das durchschnittliche Potenzial pro Mitarbeiter im Kernsegment Montage/Produktion fast doppelt so hoch ist als jenes im Kernsegment Instandhaltung.

Kernsegment Instandhaltung		Potential / MA	Geräte / MA	VM / MA
Segement	31100	83,67	39,80	43,86
	33000	44,85	16,59	28,26
	35200	75,79	23,57	52,22
	Mittelwert	68,10	26,65	41,45
Kernsegment Montage / Produktion		Potential / MA	Geräte / MA	VM / MA
Segement	35100	149,71	72,15	77,56
	39300	103,27	45,22	58,06
	Mittelwert	126,49	58,68	67,81

Abbildung 3-22: Segmentpotenzial SBU3 je Mitarbeiter

Detaillierte Auswertungen der einzelnen Segmente siehe Anhang D.

3.14 Verifizierung der Neusegmentierung

Die Ergebnisse der Detailanalyse (siehe Kapitel 3.12.2) wurden zur Verifizierung der Neusegmentierungsthese (siehe Kapitel 3.10.2) herangezogen.

Kernsegment	Instandhaltung			Montage / Produktion	
	31100	33000	35200	35100	39300
Anwendungen	Wartung von Maschine Umsetzen von Maschinen Kabellassen umsetzen			Wartung Maschine Montage Anlagen Produktion	Neuanschluss Netzwartung
Produktwarenkorb					
Installation	Top3	Top3	Top3		
Dübel				Top3	Top3
Bohrer					
Brandschutz					
Abrasiv					
Brandschutz					
Kombihammer	Top3	Top3	Top3	Top3	Top3
Universalschrauber	Top3	Top3	Top3	Top3	Top3
Trenne / Schleifen					
Sägen / Schleifen					
Organisation des Einkaufs	Zentral Bereich			Zentral Kompetenz Bereich	
Verwender	Schlosserei & Haustechnik			Monteure & Schlosserei	

Abbildung 3-23: Vergleich der Segmente anhand der ausgewerteten Segmentierungskriterien

Bei der Verifizierung der Neusegmentierungsthese wurde die These mit den Ergebnissen aus der Kundenbefragung verglichen. Dabei konnte in den Bereichen Produktwarenkorb, Anwendungen und Verwender die These bestätigt werden. Es konnte keine eindeutige Abgrenzung bei der Beschaffungsstruktur innerhalb der einzelnen Segmente abgeleitet

werden. Innerhalb der Segmente kommen die einzelnen Beschaffungsstrukturen (siehe Kapitel 3.12.2.1) willkürlich vor, deshalb konnte auch keine Tendenz festgestellt werden. Jeder Außendienstmitarbeiter muss unternehmensspezifisch die vorherrschende Struktur analysieren und zuordnen. Die Basisstrukturen (siehe Abbildung 3-19) können dabei als Hilfestellung genutzt werden, um die richtigen Ansprechpartner („Buying Center“) in den Unternehmen zu lokalisieren und dadurch den Verkaufsvorgang entscheidend zu beeinflussen.

Abbildung 3-23 zeigt eine Übersicht der Segmentierungskriterien und der Bewertung innerhalb der einzelnen Segmente. Hierbei sind die Gemeinsamkeiten innerhalb der Kernsegmente sehr gut ersichtlich.

3.15 Zusammenfassung (Analysephase)

Die Neusegmentierungsthese, welche auf Basis der Umfeldanalyse und den Expertenbefragungen aufgestellt wurde, konnte durch die Detailanalyse (Kernstück Primärdatenerhebung durch persönliche Kundenbefragung) bestätigt werden. Daraus resultierend sind nun zwei neue Kernsegmente (Instandhaltung und Montage/Produktion) eingeführt worden, welche eine Übergruppierung der Segmente darstellen. Die Anzahl an Segmenten wurde reduziert und zu möglichst homogenen Gruppen zusammengefügt (siehe Abbildung 3-24).

Subbranche	Industrie SBU3					
Kernsegment	Instandhaltung			Montage / Produktion		
Segment	31100	33000	35200	35100	39300	
	Stahl / Metall-industrie	Nahrungsmittel-, Pharma- und Genussindustrie	Andere Produktionsbetriebe	Maschinen-industrie	Gas / Strom / Fernwärme	

Abbildung 3-24: Neusegmentierung SBU3

Dies führt zu einer Reduktion der Segmentierungskomplexität und erleichtert somit das Tagesgeschäft der Verkaufsberater. Zusätzlich konnten aufgrund der Primärdatenerhebung (Kundenbefragung) neue Informationen über die Kunden der SBU3

generiert werden, welche sowohl dem strategischen Bereich (Marketing) als auch dem operativen Bereich (Vertrieb) des Unternehmens eine Hilfestellung für zukünftiges Handeln bieten (siehe Kapitel 3.12.2).

4 Konzeptphase

Die nun folgende Konzeptphase ist gegliedert in zwei Arbeitspakete. Arbeitspaket 3 beinhaltet das detaillierte Vorgehensschema und die Resultate aus der Geschäftsmodellentwicklung. Das Hauptaugenmerk darin wurde auf die Konzeption eines Marktbearbeitungsansatzes gelegt.

Im darauffolgenden Arbeitspaket 4 wurde das zuvor erstellte Konzept des Marktbearbeitungsansatzes als Basis genommen und in einen Zeitplan integriert. Innerhalb des Zeitplans ist detailliert festgelegt, welche Maßnahme zu welchem Zeitpunkt angewendet werden soll (Implementierungsplan), um die strategischen Ziele auch operativ erreichen zu können.

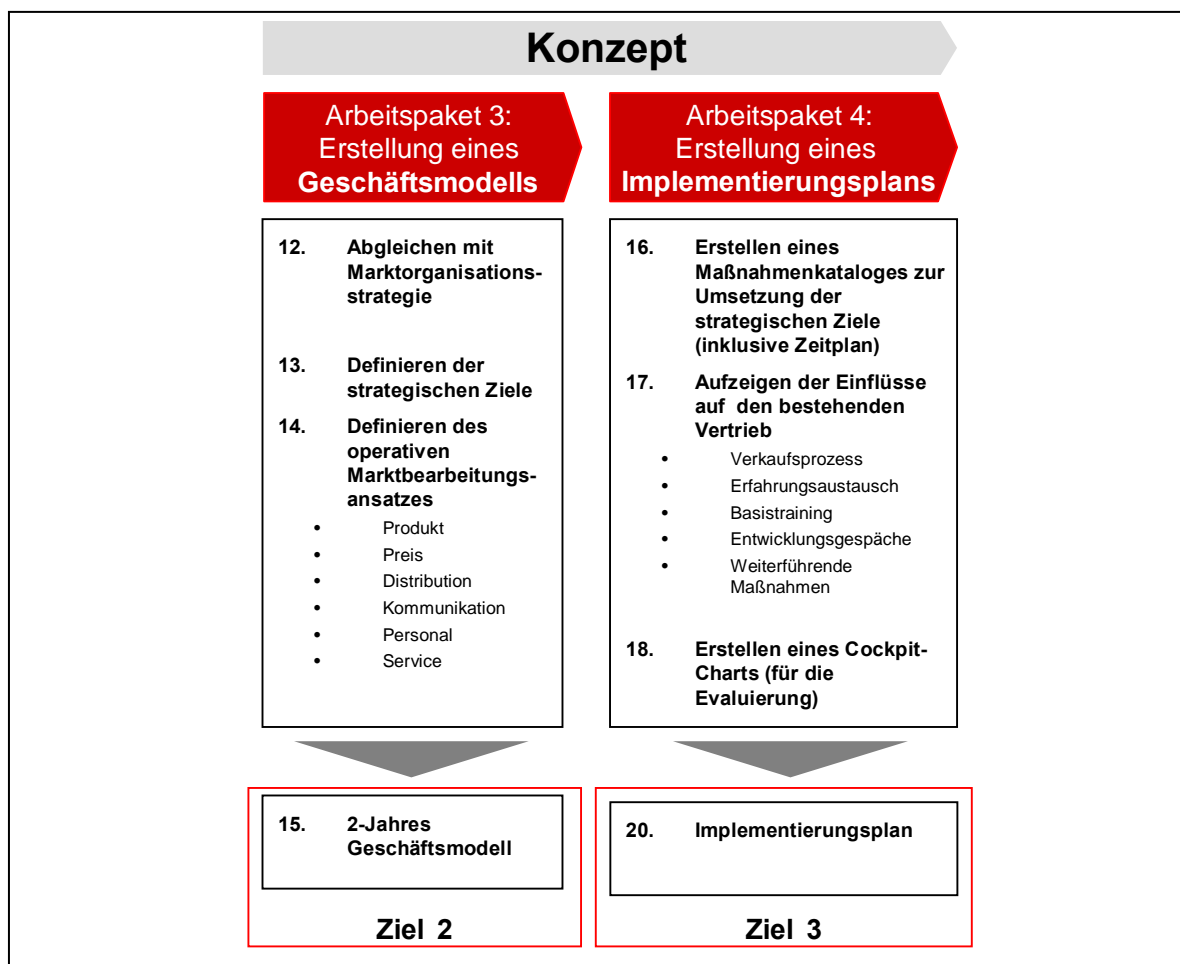


Abbildung 4-1: Aufbau der Konzeptphase

4.1 Geschäftsmodell

Die Erstellung des Geschäftsmodells dreht sich um drei grundsätzliche Fragen:

1. Wo stehen wir aktuell? (aktuelle Position)
2. Wo wollen wir zukünftig stehen? (zukünftige Position)
3. Was müssen wir tun, um dorthin zu kommen? (operative Maßnahmen)

Das Herzstück des Geschäftsmodells bildet der Marktbearbeitungsansatz (MBA). Um Frage 1 beantworten zu können, müssen die dafür nötigen Informationen aus der Analysephase (siehe Kapitel 2.4.4) gefiltert werden. Dafür ist es wiederum notwendig, zu einem frühen Zeitpunkt die Aufbaustruktur (verwendete Instrumente) des MBA festzulegen, denn die benötigten Informationen hängen direkt von den zu verwendenden Instrumenten ab.

4.1.1 Konzeptstruktur des Marktbearbeitungsansatzes

In Anlehnung an die einschlägige Literatur wurde die Konzeptstruktur des Marktbearbeitungsansatzes aufgebaut und bezieht sich auf den klassischen Marketing-Mix (siehe Kapitel 2.4.2.3) mit seinen vier Instrumenten (4 P's⁹⁰):

- Preis (price)
- Distribution (place)
- Produkt (product)
- Kommunikation (promotion)

Die klassischen Marketinginstrumente mussten in eine vorgegebene HILTI- Nomenklatur eingefügt werden. Diese setzt sich aus den folgenden Marktbearbeitungsinstrumenten zusammen:

- Produkt
- Service
- Verfügbarkeit
- Beziehung
- Marke

Neben einer kurzen Erklärung der einzelnen Instrumente wird auch, um ein besseres Verständnis zu gewährleisten, auf die Zusammenhänge mit den „klassischen“ Marketing-Mix-Instrumenten eingegangen:

⁹⁰ Vgl. MCCARTHY (1960), S. 121 ff.

Instrument	Marketing Mix Theorie	Hilti Definition	Hilti Angebot
Produkt	Produkt Preis	Produktbreite Qualität Techn. Innovation	Business Units
Service	Produkt Kommunikation	technischer Support Produktsupport Training	Hilti Online Verkaufsberater Kundenservice Hilti Center Flottenmgt. Lifetime Service
Verfügbarkeit	Distribution	Lieferzeit Einfachheit des Bestellsystems	Hilti Center Lieferservice
Beziehung	Kommunikation	Sozialkompetenz	Verkaufsberater Hilti Center Kundenservice
Marke	Kommunikation	Outperform Outlast	historisch gewachsen

Abbildung 4-2: Zusammenhang der Marktbearbeitungsinstrumente (HILTI vs. Marketing-Mix-Theorie)

4.1.1.1 Produkt

Umfang der Produktpalette, Leistung, Qualität und technischer Innovationsgrad des Produktes stellen Schlüsseldifferenzierungsfaktoren⁹¹ in diesem Bereich dar. Das HILTI-Angebot im Marktbearbeitungsinstrument „Produkt“ wird durch die Produktlinien (übergeordnet durch die Business Units) repräsentiert. Die Instrumente „Produkt“ und „Preis“ des klassischen Marketing-Mix werden dabei fusioniert.

4.1.1.2 Service

Das Marktbearbeitungsinstrument „Service“ vereint Teile der klassischen Instrumente „Produkt“ und „Kommunikation“. Beispiele für Differenzierungsfaktoren aus diesem Bereich sind technischer Support, Produktsupport sowie spezielle Produkttrainings für Kunden. Die vier Vertriebskanäle (siehe 2.4.6.1) sowie Flottenmanagement und Lifetime-Service bilden das Angebot in diesem Marktbearbeitungsinstrument.

⁹¹ Durch Schlüsseldifferenzierungsfaktoren versucht man sich klar von Konkurrenzprodukten zu unterscheiden und gezielt auf die Bedürfnisse des Zielmarktes einzugehen.

4.1.1.3 Verfügbarkeit

Dieses Marktbearbeitungsinstrument ist mit der „Distribution“ des klassischen Marketing-Mix gleichzusetzen. Beispiele für Differenzierungsfaktoren sind die Lieferzeit sowie die Komplexität des Bestellsystems.

4.1.1.4 Beziehung

Die Kundenbeziehung steht bei diesem Marktbearbeitungsinstrument im Vordergrund. Daher ist es mit dem klassischen Instrument „Kommunikation“ zu vergleichen. Die Sozialkompetenz ist eine der wichtigsten Differenzierungsfaktoren in diesem Bereich. Deshalb zielen Maßnahmen für das Marktbearbeitungsinstrument „Beziehung“ auf die Vertriebskanäle mit direktem Kundenkontakt ab (Verkaufsberater, HILTI Center und Kundenservice).

4.1.1.5 Marke

Das Instrument „Marke“ kann am ehesten mit der klassischen „Kommunikation“ verglichen werden. Eine starke Marke kann nicht aus dem „Nichts“ erschaffen werden. Die Marke muss über Jahre vom Unternehmen selbst entwickelt werden und reflektiert die Erfahrungen und Meinungen der Kunden. Dabei kann man bei einem Markenaufbau von einer Wechselwirkung zwischen der Unternehmung und deren Kunden sprechen.⁹²

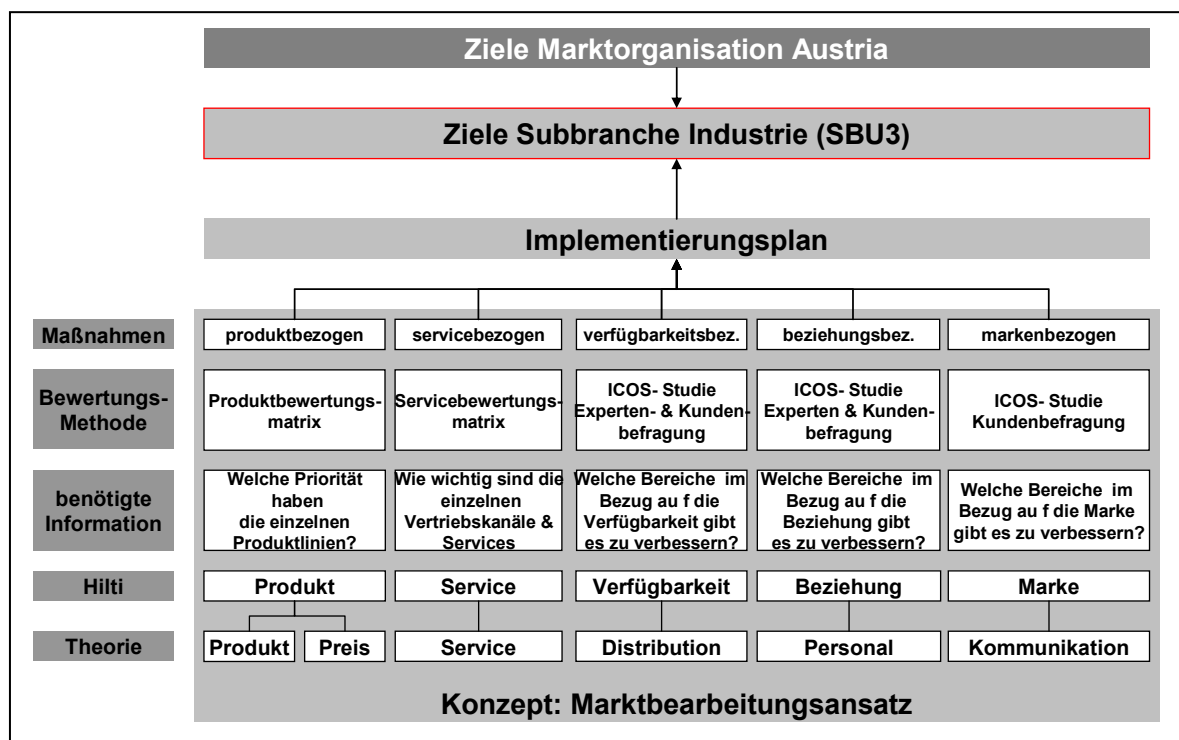


Abbildung 4-3: Konzept des operativen Marktbearbeitungsansatzes

⁹² ADJOURI (2004), S. 221.

Abbildung 4-3 zeigt das Zusammenspiel des Marktbearbeitungsansatzes von der Theorie bis zur Praxis (Zielerreichung).

Da nun die verwendeten Instrumente festgelegt wurden, kann als nächster Schritt auf die Informationsbewertung eingegangen werden.

4.1.2 Informationsbewertung

Für jedes der fünf Marktbearbeitungsinstrumente gibt es eine entsprechende Fragestellung zur Beschaffung der notwendigen Informationen. Hat man diese Informationen herausgefiltert, muss eine passende Bewertungsmethode gefunden (oder entwickelt) werden, um die Frage „Wo stehen wir?“ beantworten zu können. In den folgenden Unterkapiteln wird für jedes Instrument die richtige Fragestellung erörtert, die Herkunft (Datenbasis) der Informationen geklärt und die jeweils verwendete Bewertungsmethode aufgezeigt.

4.1.2.1 Marktbearbeitungsinstrument „Produkt“

Um die richtigen Maßnahmen für das Marktbearbeitungsinstrument „Produkt“ ableiten zu können, muss man über die nötigen Informationen verfügen. Die richtige Fragestellung dafür lautet:

Welche Priorität haben die einzelnen Produktlinien für das jeweilige Segment?

Um diese Frage beantworten zu können, wurde eine Produktbewertungsmatrix entwickelt, deren Methode nachfolgend erklärt wird:

Bewertungsmethode

Die entwickelte Produktbewertungsmatrix geht zurück auf die Portfolioanalyse⁹³, welche Firmen wie z.B. General Electric, McKinsey & Company oder Shell zugeschrieben wird.

Die Produktbewertungsmatrix ist eine 3x3-Matrix und setzt sich aus den Bewertungskriterien Marktattraktivität und Wettbewerbsposition zusammen. Jedes dieser Bewertungskriterien besteht aus drei Dimensionen, welche mit unterschiedlicher prozentueller Gewichtung in die Bewertung einfließen. Für jede Dimension gibt es wiederum Auswertungskriterien mit den Werten 0 (gering) bis 3 (hoch) (siehe Abbildung 4-4). Die Summe der Dimensionswerte multipliziert mit der jeweiligen Gewichtung ergibt den Wert des Bewertungskriteriums.

⁹³ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2010), S. 517 ff.

Für die Dimensionen Potenzial (Fragestellung: „Wie groß ist das Potenzial der Produktlinie XYZ im Segment XYZ?“) und Potenzialanteil (Fragestellung: „Wie groß ist der Potenzialanteil der Produktlinie XYZ im jeweiligen Segment XYZ?“) wurden die Ergebnisse der jeweiligen Produktlinie aus der Potenzialneuberechnung herangezogen und in das Bewertungsschema eingesetzt.

		Dimension	Gewichtung	Bewertung			
				0	1	2	3
Markt- attraktivität	Potential	40%	< 300k €	300-700k €	0,7-2 Mio €	> 2 Mio €	
	Wachstum	20%	gering	mittel	hoch	sehr hoch	
	Profitabilität	40%	gering	mittel	hoch	sehr hoch	
Wettbewerbs- position	Potentialanteil	20%	0-10%	10-25%	25-35%	> 35%	
	Von Kunden wahrgenommener Wert	40%	Basis	einige extra Features	Bester seiner Klasse in Schlüssel- dimensionen	Top in allen relevanten Dimensionen	
	Differenzierung	40%	Basis	geringfügige technische Zusatzfeatures	technisch fortgeschrittene Position	Technische Produkt- führerschaft	

Abbildung 4-4:Produktbewertungskriterien

Die Bewertung der Dimensionen Wachstum (Fragestellung: „Wie sehen Sie das Marktwachstum für Produktlinie XYZ im Segment XYZ?“) und Profitabilität (Fragestellung: „Wie profitabel ist die Produktlinie XYZ im Segment XYZ?“) basieren auf der Expertenmeinung des Leiters des Produktmanagements der MO-AT.

Für die Bewertung der Dimension „von Kunden wahrgenommener Wert“ (Fragestellung: „Wie bewertet der Kunde die Produktlinie XYZ in Relation zum Preis?“) und Differenzierung (Fragestellung: „Wie stark unterscheidet sich Produktlinie XYZ aus technischer Sicht in Relation zum Wettbewerb?“) wurden die Expertenmeinungen der jeweiligen Produktmanager herangezogen.

Nach der Auswertung der Produktlinien nach vorangegangenem Schema wurden die Ergebniswerte zu einer Produktbewertungsmatrix zusammengefügt. Dabei wurden die Werte der Marktattraktivität auf der Ordinate und jene der Wettbewerbsposition auf der Abszisse aufgetragen (siehe Abbildung 4-6).

Die Entwicklung eines Farbcodesystems vereinfachte die Einteilung in verschiedene Prioritätsklassen. Jedem Farbcode ist eine Bezeichnung, Bedeutung, Strategie und

Priorität zugeordnet, anhand derer eine klare Abgrenzung der Prioritätsklassen möglich ist (siehe Abbildung 4-5).

Farbcode	Bezeichnung	Bedeutung	Strategie	Priorität
	Verteidigung	Absolutes Schlüsselprodukt	Position halten und versuchen auszubauen	Sehr hoch
	Angriff	Sehr relevantes Produkt	Stärken der Wettbewerbsposition oder Marktattraktivität mind. 1 Schwerpunkt / Jahr	Hoch
	Frequenz	Mittelrelevantes Produkt	Unterstützung um Kauffrequenz beim Kunden zu erhöhen	Hoch
	Mehrwert	Mittelrelevantes Produkt	Stärken der Wettbewerbsposition und Marktattraktivität	Mittel
	Cross Selling	Wenig relevantes Produkt	Cross Selling, Keine direkten Maßnahmen	Niedrig

Abbildung 4-5: Farbcodesystem Produktbewertung

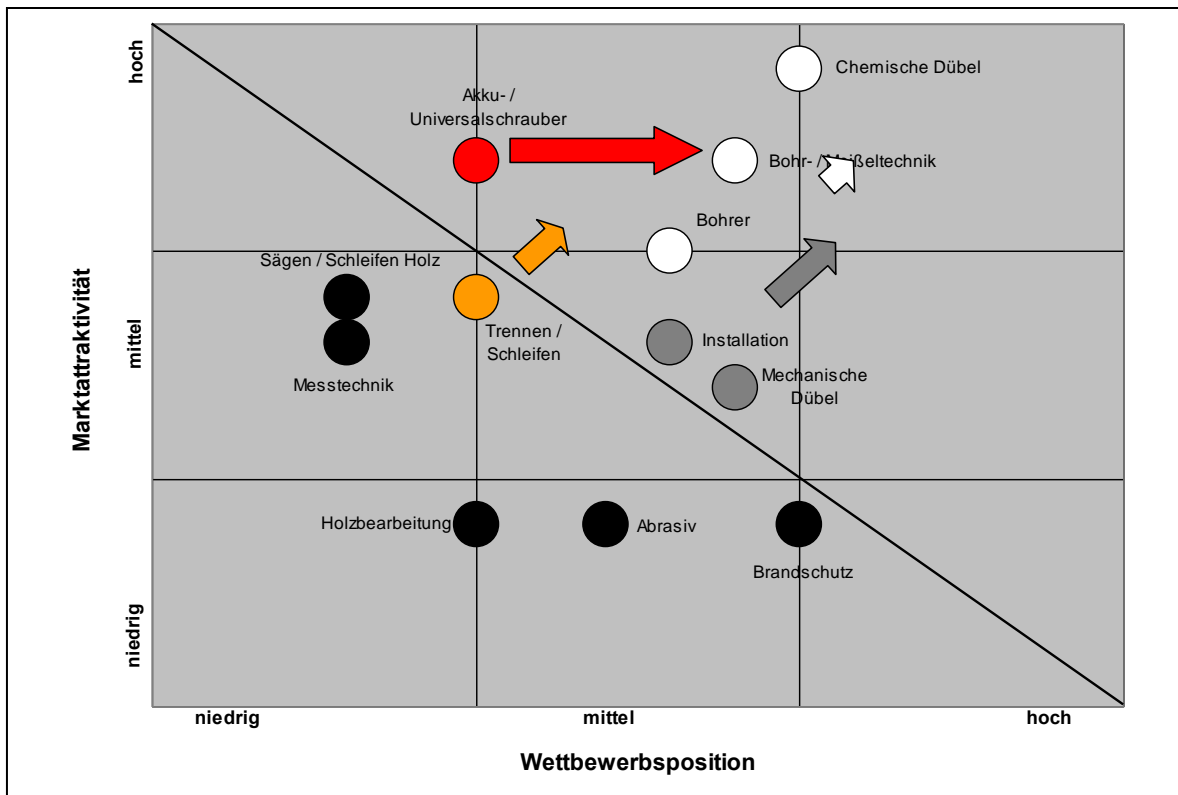


Abbildung 4-6: Beispiel einer Produktbewertungsmatrix

4.1.2.2 Marktbearbeitungsinstrument „Service“

Die Fragestellung für die nötigen Informationen im Bereich „Service“ lautet:

Welche Wichtigkeit haben die einzelnen Service-Leistungen und Vertriebskanäle für die Kunden der SBU3?

Um die Wichtigkeit der einzelnen Services bestimmen und davon geeignete strategische Maßnahmen ableiten zu können, wurde ein Servicebewertungsschema entwickelt. Dabei wurde das System der Produktbewertung übernommen und die Bewertungskriterien adaptiert.

Die Kundenrelevanz sowie die Wettbewerbsstärke stellen die Bewertungskriterien dar, deren Dimensionen und Gewichtungen aus Abbildung 4-7 entnommen werden können. Die Bewertung erfolgt anhand der gesammelten Informationen aus der Analysephase (insbesondere der Kundenbefragung) und wurde mit der Expertenmeinung der Leiterin des Kundenservices der MO-AT abgeglichen.

		Dimension	Gewichtung	Bewertung			
				0	1	2	3
Kundenrelevanz	Relevanz	100%	Gering	Mittel	Hoch	Sehr Hoch	
	Relative Stärke zu Mitbewerb	70%	Gering	Ausgeglichen	Leicht Überlegen	Absolut Überlegen	
Wettbewerbsstärke	Profitabilität	30%	Gering	Mittel	Hoch	Sehr Hoch	

Abbildung 4-7: Servicebewertungskriterien

Das bereits von der Produktgruppierung bekannte Farbcodesystem wurde auch für die Servicegruppierung herangezogen und ist in Abbildung 4-8 übersichtlich dargestellt.

Farbcode	Bezeichnung	Bedeutung	Strategie	Priorität
	Verteidigung	Absolutes Schlüsselservice	Position halten und versuchen auszubauen	Sehr hoch
	Angriff	Sehr relevantes Service	Stärken der Kundenrelevanz	Hoch
	Mehrwert	Mittelrelevantes Service	Stärken der Kundenrelevanz und Wettbewerbsstärke	Mittel
	Nische	Wenig relevantes Service	Keine direkten Maßnahmen	Niedrig

Abbildung 4-8: Farbcodesystem Servicebewertung

4.1.2.3 Marktbearbeitungsinstrument „Verfügbarkeit“

Für das Instrument „Verfügbarkeit“ wurden die nötigen Informationen aus der ICOS-Studie der Kundenbefragung sowie der Expertenbefragung abgeleitet. Die relevanten HILTI-Bereiche umfassen das Lieferservice und das HILTI-Center.

Dabei galt es folgende Fragestellung zu beantworten:

„Wie zufrieden sind die Kunden mit der Verfügbarkeit der Produkte bzw. in welchen Bereichen gibt es Nachholbedarf?“

4.1.2.4 Marktbearbeitungsinstrument „Beziehung“

Nachfolgende Fragestellung galt es für das Instrument „Beziehung“ zu beantworten:

„Welche Bereiche in der Beziehung zum Kunden gibt es zu verbessern?“

Datenbasis für das Instrument „Beziehung“ stellten die ICOS-Studie sowie die Kundenbefragung dar. Die relevanten Bereiche für HILTI sind jene mit täglichem Kundenkontakt (Verkaufsberater, HILTI-Center, Kundenservice).

4.1.2.5 Marktbearbeitungsinstrument „Marken“

Um die richtigen Informationen für das Instrument „Marke“ herauszufiltern, musste folgende Fragestellung beachtet werden:

„Was sind wichtige Bereiche, um zukünftig die Marke HILTI zu verbessern?“

Als Datenbasis dienten wiederum die ICOS-Studie und die Erkenntnisse aus der Kundenbefragung.

4.1.3 Aktuelle Position (Ergebnisse)

Nachdem die Informationen anhand der Fragestellungen herausgefiltert und bewertet wurden, konnte die aktuelle Position daraus abgeleitet werden. Detaillierte Auswertungsdiagramme befinden sich im Anhang A.

4.1.3.1 Ergebnis - Produkte

Anhand der Produktbewertungsmatrix konnten die wichtigsten Business Units für die beiden Kernsegmente ermittelt werden. Die beiden Bereiche wurden separat ausgewertet und die Produktlinien in Gruppen abhängig ihrer Prioritäten eingeteilt (siehe Anhang B).

Kernsegment Instandhaltung

Die wichtigsten Produktgruppen im Kernsegment Instandhaltung sind die chemischen Dübel und die Bohr- und Meißeltechnik. Diese beiden Produktgruppen zeichnen sich durch eine hohe Marktattraktivität sowie eine sehr starke Wettbewerbsposition aus und stellen somit Schlüsselprodukte dar.

Zukünftig ist die Akkutechnik durch ihre hohe Marktattraktivität interessant. Die Wettbewerbssituation ist im Moment noch mittelmäßig.

Installationstechnik, mechanische Dübel und Verbrauchsmaterial der Bohr- und Meißeltechnik sind sowohl aus der Sicht der Marktattraktivität als auch der Wettbewerbsposition als mittel einzustufen. Die restlichen Produktgruppen sind hinsichtlich der Priorität geringer einzustufen.

Kernsegment Montage/Produktion

Chemische Dübel, Geräte und Verbrauchsmaterial der Bohr- und Meißeltechnik sind die wichtigsten Produktgruppen im Kernsegment Montage/Produktion.

Analog zum Kernsegment Instandhaltung ist die Akkutechnik in Zukunft mit höchster Priorität zu behandeln.

Mechanische Dübel und Installationstechnik sind bei beiden Bewertungen mit mittlerer Priorität einzustufen und die restlichen Produktgruppen weisen eine deutlich geringere Wichtigkeit auf.

Zusätzlich wurden die Produktqualität und Produktleistung von den Kunden als sehr gut bewertet. Jedoch wird oft das Verhältnis zwischen dem, was der Kunde mit dem Produkt erhält (Mehrwert), und dem damit verbundenen monetären Aufwand (Preis) als nur mittelmäßig eingeschätzt. Außerdem gibt es Lücken im Produktportfolio für die SBU3 (z.B.

handlicher Akkuschauber für den Zusammenbau von Industriegütern und Werkzeuge für mechanische Werkstätten).

4.1.3.2 Ergebnis - Service

Durch die Servicebewertungsmatrix (siehe Anhang C) konnten die wichtigsten Services für die SBU3 herausgefiltert werden. Dabei wurden folgende Ergebnisse abgeleitet:

Das Lifetime-Service ist das Beste seiner Klasse. Herausragend ist auch die Qualität des darin enthaltenen Reparaturservices. Die Durchlaufzeiten sind sehr gering und können von keinem Mitbewerber in dieser Qualität und Zeit angeboten werden.

Das Flottenmanagement (FM) ist eine alternative Finanzierungsmöglichkeit mit maximaler Kundenbindung. Versuche bestehender Mitbewerber, das Flottenmanagement zu kopieren, wurden nach kürzester Zeit aus finanziellen Gründen abgebrochen. Der FM-Anteil in der SBU3 sollte durch die Maßnahme „Versicherung gegen teuren Akkunachkauf“ forciert werden (siehe Kapitel 4.1.5.9). Der Vertriebskanal „HILTI Online“ wurde bisher sehr vernachlässigt und nicht offensiv an die Kunden weiterkommuniziert. Dies sollte in Zukunft geändert werden und der Außendienstmitarbeiter verstärkt durch den Vertriebskanal „HILTI Online“ entlastet werden (siehe Kapitel 4.1.5.10). Engineering und HILTI-Center haben geringere Kundenrelevanz in der Industrie.

4.1.3.3 Ergebnis - Verfügbarkeit

Das Lieferservice erfüllt die bestehenden Marktanforderungen. Sehr kurze Lieferzeiten sind für SBU3-Kunden von geringer Relevanz. Deshalb muss an den bestehenden Logistiksystemen für die SBU3 keine Verbesserung vorgenommen werden.

4.1.3.4 Ergebnis - Beziehung

Der Verkaufsberater ist der wichtigste Vertriebskanal in SBU3 und wird von den Kunden als sehr kompetent eingestuft. Erkenntnisse aus dieser Arbeit sollten an die jeweiligen SBU3-Vertriebsmitarbeiter übermittelt werden, um das Verständnis zu erhöhen. Ebenfalls muss eine Kundendatenbankaktualisierung (siehe Kapitel 4.1.5.4) durchgeführt werden, um die Neusegmentierung operativ umzusetzen und erhöhte Auswertungsqualität der jeweiligen Segmente zu erreichen. Um die Kundenbeziehungen noch weiter zu verbessern, sollte die Fluktuation der Außendienstmitarbeiter reduziert werden (siehe Kapitel 4.1.5.5).

Die Bearbeitung von Kundenreklamationen ist laut ICOS-Auswertung eine weitere Schwachstelle. Der Verkaufsberater bekommt die meisten Reklamationen von den Kunden direkt übermittel. Jedoch werden diese in den wenigsten Fällen an die entsprechenden Stellen weitergeleitet, weshalb auch in der Vergangenheit keine

Verbesserung stattgefunden hat. Deshalb wäre es sinnvoll, eine zentrale Kundenreklamationsabteilung (siehe Kapitel 4.1.5.7) einzurichten, in welcher alle Reklamationen gebündelt und abgearbeitet werden. Des Weiteren sollten neue Außendienstmitarbeiter durch ein SBU3-spezifisches Basistraining (siehe Kapitel 4.1.5.3) geschult werden, um auf die Besonderheiten der Branche besser vorbereitet zu werden.

4.1.3.5 Ergebnis - Marke

HILTI ist eine sehr starke Marke und wird von den Kunden aufgrund der überragenden Leistung der Geräte sehr geschätzt. Die größte Herausforderung liegt in der Mehrwertargumentation der HILTI-Produkte im Verhältnis zu dem vom Kunden gezahlten Preis. Eine weitere Maßnahme, um die Marke HILTI weiterhin zu stärken, ist eine Vorreiterrolle im zukünftig immer wichtiger werdenden Bereich „Arbeitsschutz“ (Health & Safety) zu erreichen (siehe 4.1.5.11). Dafür ist eine präventive Aufklärung und Kommunikation der möglichen Folgeschäden an die Kunden notwendig.

4.1.4 Zukünftige Position (Ziele)

Nachdem die aktuelle Position verifiziert worden ist, galt es als nächstes die Frage „Wo wollen wir zukünftig stehen?“ zu beantworten. Aus diesem Grund wurden die Ziele der gesamten Marktorganisation herangezogen und davon die SBU3-spezifischen Ziele abgeleitet. Die Ziele der MO-AT bis Ende 2012 wurden von der Geschäftsführung der HILTI Austria Ges.m.b.H wie folgt definiert:

- **Steigerung des Umsatzes der MO-AT um 20 Millionen Euro**
- **Steigerung der Kundenzufriedenheit auf Wert größer 90 (basierend auf ICOS-Studie)**

Die Umsatzsteigerung der MO-AT um 20 Millionen Euro in den nächsten zwei Jahren bedeutet ein durchschnittliches Wachstum (CAGR) von 10 Prozent. Da sehr hohe Erwartungen an die SBU3 als Zukunftsbranche gesetzt werden, sollte diese auch überdurchschnittliches Wachstum erreichen. Deshalb wird als Umsatzziel ein um 2 Prozentpunkte höheres durchschnittliches Wachstum (CAGR), verglichen mit der gesamten Marktorganisation, festgesetzt. Dies ergibt einen CAGR von 12 Prozent für die Jahre 2011 und 2012 und ein absolutes Zielwachstum von 1,5 Millionen Euro.

Da die Steigerung der Kundenzufriedenheit nur mit dem vollen Engagement aller Firmenbereiche zu erreichen ist, wird das Ziel, die Kundenzufriedenheit auf einen Wert größer 90 (siehe 3.6.3) zu steigern, auch in den Zielkatalog der SBU3 aufgenommen.

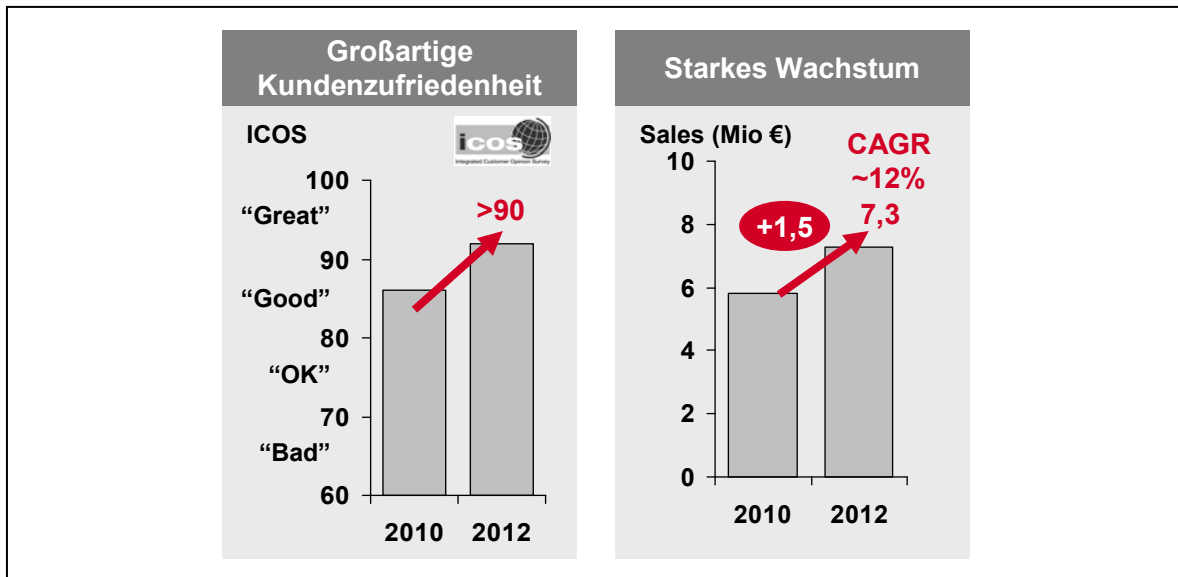


Abbildung 4-9: Ziele der SBU3

Zusätzlich wurden die zukünftigen Positionierungen innerhalb der Marktbearbeitungsinstrumente festgelegt (siehe Abbildung 4-10).

	Produkt	Service	Verfügbarkeit	Beziehung	Marke
Konzept	Produktspezifische Neupositionierung	Servicespezifische Neupositionierung	Level halten	Kundenbeziehung Stärken	Stärken der Marke
Zukünftige Positionierung	„Value for Money“ stärken				

Abbildung 4-10: Zukünftige Positionierung der Marktbearbeitungsinstrumente

4.1.5 Operative Maßnahmen (des Marktbearbeitungsansatzes)

Nachdem anhand der Ziele festgelegt worden ist, wohin sich die SBU3 in den nächsten zwei Jahre entwickeln soll, geht es nun um die Umsetzung (Frage: Wie?). Eine gute Strategie ist wichtig, jedoch wird man ohne konsequente Umsetzung keinen langfristigen Erfolg erzielen können. Deshalb werden im Folgenden die operativen Maßnahmen für das Erreichen der definierten Ziele (siehe 4.1.4) im Detail erklärt:

4.1.5.1 Produktschwerpunkte

Die wichtigste Maßnahme, um die hohen Umsatzziele für die nächsten zwei Jahre zu erreichen, ist, sich auf die SBU3-relevanten Produkte zu konzentrieren und diese auch als vertriebssteuernde Maßnahme im Zuge von Trimesterschwerpunkten vorzugeben.

Dazu werden in jedem Trimester sogenannte Kampagnen definiert. Basis für die Kampagnen stellt der Fokus auf spezielle Produktgruppen bzw. Verbrauchsmaterialien dar. Ebenfalls werden die Neuprodukte aktiv bei der Definition der Kampagnen eingebunden. Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang verdeutlichen:

Steht im Mai die Einführung eines sehr umsatzstarken Kombihammers (z.B. Nachfolger TE 70) an, liegt es nahe, den Fokus der zweiten Trimesterkampagne auf die zu den Kombihämmern passenden Verbrauchsmaterialien zu legen. Das Neuprodukt geht sozusagen als Flugschiff voran und wird durch die Aktionen der Komplementärprodukte (Verbrauchsmaterialien) unterstützt.

4.1.5.2 Top7-Produkte

Die sehr hohe Anzahl an Unternehmen mit unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern (in der SBU3) stellt eine große Herausforderung für die Außendienstmitarbeiter dar. Deshalb ist eine strategische Steuerung durch den zuständigen Verkaufsleiter besonders wichtig. Eine Maßnahme der Steuerung stellen die sogenannten Top7- Produkte dar. Dabei handelt es sich um die sieben wichtigsten Produktlinien der SBU3. Diese wurden aus den Ergebnissen der Produktbewertungsmatrix abgeleitet und dienen den Außendienstmitarbeitern als Hilfestellung bei der Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch.








TOP 7 Produkte SBU 3							
Produkte	Bohr- und Kombihämmer	Mechanische Dübel	HIT & HVU	TE Bohrer, Meißel & HSS	Winkelschleifer & Abrasiv	Installation	Akku-Plattform
Bild							
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> TE 2 TE 6 TE 30 TE 40 TE 50 TE 60 TE 70 TE 80 	<ul style="list-style-type: none"> HST / HSA HSL HKD HUS 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Linie HIT HIT 150 Max HIT HY 70 2. Linie HIT HIT MM, HFX HVU / HVA Gewindestange 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Linie TE C3X / YX TE CP / YP 2. Linie TE C / Y TE Y RSM HSS 	<ul style="list-style-type: none"> DAG 125- S / E DCG 125- S AG 230- S 	<ul style="list-style-type: none"> MI-System MM-System MQ-System Schellen 	<ul style="list-style-type: none"> TE 6-A / 7-A SF Schrauber SI Schrauber Ladegeräte und Akkus
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> Dübellöcher Durchbruch 	<ul style="list-style-type: none"> Befestigen von Maschinen, Regalen, Förderbändern etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Befestigen von Maschinen, Robotern (inkl. Dynamik) 	<ul style="list-style-type: none"> Dübellöcher Durchbruch 	<ul style="list-style-type: none"> Ablängen von Profilen 	<ul style="list-style-type: none"> Installation Versorgungsleitungen Energie 	<ul style="list-style-type: none"> Montage Demontage Instandhaltung
Killer Argumente	<ul style="list-style-type: none"> Beste Leistung Höchste Zuverlässigkeit FM 	<ul style="list-style-type: none"> Bestes Portfolio Bestes Setzverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Einfach Schnell Sicher 1. + 2. Linie 	<ul style="list-style-type: none"> Beste Leistung Höchste Zuverlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Haltbarkeit Standzeit Schnittleistung 	<ul style="list-style-type: none"> Verschluss Geklebte Dämmeinlage Verzahnung 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilität Li-Ion Technologie FM
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> Bosch Makita Hitachi De Walt 	<ul style="list-style-type: none"> Fischer Würth Berner 	<ul style="list-style-type: none"> Fischer Würth Mungo 	<ul style="list-style-type: none"> Würth Berner 	<ul style="list-style-type: none"> Makita Bosch Hitachi Tyrolit 	<ul style="list-style-type: none"> Sikla Würth Tyco Müpro 	<ul style="list-style-type: none"> Makita Bosch De Walt Hitachi

Abbildung 4-11: Top7-Produkte SBU3

Die Top7-Produktliste enthält sehr kompakt alle nötigen Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Produkte benötigt der Kunde?
- Welche Anwendungen fallen hauptsächlich an?

- Welche Verkaufsargumente sind besonders wichtig?
- Welche Firmen sind die Hauptmitbewerber?

4.1.5.3 SBU3-spezifisches Basistraining

Verständnis für Kunden zu generieren ist ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor für jeden Verkaufsberater. Ganz besonders wichtig ist dies in jenen Branchen, in denen die Kunden, wie in der SBU3, sehr unterschiedliche Tätigkeitsfelder abdecken und sehr schwer miteinander vergleichbar sind. Dabei Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Kunden herauszufiltern und nicht jeden Kunden als eigenes „Segment“ zu sehen, stellt eine sehr herausfordernde Aufgabe für die Außendienstmitarbeiter dar. Die Problematik kann sehr gut mit dem Sprichwort „Den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen“ erklärt werden. Deshalb wurde auch bei der Neusegmentierung (siehe 3.14) darauf geachtet, die Anzahl der Segmente auf ein effizientes Minimum zu reduzieren und die beiden Kernsegmente durch einfach verständliche Unterscheidungskriterien voneinander abzugrenzen.

Die Einführung einer Neusegmentierung wird aber nur eine Verbesserung bringen, wenn das Wissen darüber an die richtigen Personen, nämlich die Vertriebsmitarbeiter (VB, KS und HC), weiterkommuniziert und von diesen angenommen und operativ umgesetzt wird.

Der beste Weg um dieses Wissen weiterzugeben, ist die Implementierung in das Basistraining (BTS). Aktuell bekommt jeder neue HILTI-Mitarbeiter, egal ob dieser zukünftig im Außendienst (VB) oder Innendienst (HC & KS) arbeiten wird, dieselbe Basisschulung. Deshalb wäre es sinnvoll, einen Schwerpunkttag einzuführen, an dem speziell auf die Anforderungen des zukünftigen Tätigkeitsfeldes eingegangen wird.

Folgende Punkte sollten in den SBU3-Schwerpunkttag integriert werden:

- Umfassende Einschulung in die neue SBU3-Segmentierung
- Praktisches Verkaufsgesprächstraining mit SBU3-spezifischen Fallbeispielen
- SBU3-spezifische Produktschulung (Basis Top7-Produkte)
- Schulung von wichtigen Zukunftsthemen (Health & Safety, E-Business)

4.1.5.4 Kundendatenbankaktualisierung

Zwar ist die Qualitätsanalyse der Kundendatenbank (siehe 3.6.5.3) grundsätzlich sehr positiv ausgefallen, jedoch ist aufgrund der Veränderungen durch die Neusegmentierung eine Aktualisierung der SBU3-Kunden zwingend notwendig.

Jeder Verkaufsberater ist für die Aktualität seiner Kundendaten selbst verantwortlich. Da die Kundendatenbank die Basis für unternehmenskritische Auswertungen und

Berechnungen darstellt (z.B. Potenzial eines Kunden basiert auf der Segmentzuteilung und der Anzahl der Mitarbeiter), ist eine stetige Überprüfung und Aktualität immens wichtig.

Deshalb sollte mindestens einmal pro Jahr im Zuge eines Kundengesprächs die in der Kundendatenbank hinterlegten Daten abgeglichen und auf den neuesten Stand gebracht werden. Hauptaugenmerk ist dabei auf die richtige Branchenzuordnung und eine aktuelle Mitarbeiteranzahl zu legen, da die Potenzialeinstufung und somit auch die hinterlegten Rabatte direkt von diesen Daten beeinflusst werden.

Ebenfalls sind die jeweiligen Kontaktpersonen (Ansprechpartner) der Firma mit ihren firmeninternen Funktionen einzutragen und unter Notizen folgende wichtige Zusatzinformationen hinzuzufügen:

- Wer ist Entscheidungsträger für welches Produkt?
- Beschaffungsstruktur des Unternehmens
- Persönliche Einschätzung des Verhaltensprofils des Ansprechpartners (nach dem DISG[®]-System⁹⁴)
- Firmenintern einflussreiche Personen des Entscheidungsträgers (z.B. Monteure bei Einkäufer, „Wir wollen mit bestimmten Produkten nicht arbeiten!“)

Diese Zusatzinformationen sind für ein gut funktionierendes Mehrkanalverkaufssystem zwingend notwendig, damit sich andere Verkaufskanäle (KS, HC) bei Bearbeitung des Kunden einen guten Überblick verschaffen können und somit ein effizientes Arbeiten möglich ist. Die Nichtweitergabe wichtiger Kundeninformationen des Außendienstmitarbeiters schadet der Effizienz des gesamten Vertriebs und somit dem ganzen Unternehmen. Diese Tatsache muss an jeden Mitarbeiter weitergegeben werden und deshalb sollte auch die Wartung seiner Kundendatenbank und die Zusatzinformationshinterlegung in dessen persönlichen Jahreszielen (MBO's⁹⁵) verankert werden.

4.1.5.5 Reduktion der VB-Fluktuation

Das angestrebte Ziel ist es, die Beziehung der Außendienstmitarbeiter zu ihren jeweiligen Kunden möglichst lange aufrecht zu erhalten. Dies ist aber nur durch eine geringe Fluktuation der Außendienstmitarbeiter möglich.

⁹⁴ Vgl. GAY (2003), S. 56 ff.

⁹⁵ Management By Objectives (MBO) sind Zielvorgaben, welche vom jeweiligen Vorgesetzten zu Jahresbeginn festgesetzt werden und dessen Erfüllungsgrad zu Jahresende bewertet wird. Diese Zielvorgaben fließen auch in das variable Gehaltssystem der Mitarbeiter ein.

Grundlage dafür ist die Tatsache, dass Erträge eines Unternehmens umso stärker ansteigen, je länger die Beziehung zu einem Kunden anhält und eine Ausschöpfung des Kundenpotenzials erst durch eine langfristige Kundenbindung erfolgt.⁹⁶

Der Einfluss der Kundenbindung auf den Unternehmenserfolg erklärt sich auf der einen Seite durch Umsatzzuwächse aufgrund

- erhöhter Kauffrequenz bzw.
- Cross- und Up-Selling-Potenzial⁹⁷,
- Gewinne aus Preisauflagen aufgrund einer höheren Preisbereitschaft,
- Weiterempfehlungen,

und auf der anderen Seite durch Kosteneinsparungen infolge besserer Kenntnisse der Kunden und geringerer Kundenbetreuungskosten.⁹⁸

Um die Fluktuation der Außendienstmitarbeiter zu reduzieren, sollte der Mitarbeiterzufriedenheit mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ein starker Zusammenhalt innerhalb einer Verkaufsregion ist die Grundlage für Erfolge und langfristige Zusammenarbeit.

4.1.5.6 Produktkompetenztraining

Neben der Steuerungsfunktion der Top7-Produkte (siehe Kapitel 4.1.5.2) durch den Verkaufsleiter ist es natürlich auch besonders wichtig, dass der Verkaufsberater mit diesen Branchenkernprodukten bestmöglich vertraut ist und die häufigsten Anwendungsfelder dazu kennt. Deshalb ist es gerade für neue Verkaufsberater sehr wichtig, weiterführende Produktschulungen zu diesen Produkten zu erhalten, um die eigene Kompetenz zu erhöhen und die Scheu vor komplexeren Produkten im Verkaufsgespräch zu reduzieren. Ist ein VB mit einer Produktgruppe und den Anwendungen sehr schlecht vertraut, wird er auch eine innere Barriere haben, diese Produkte dem Kunden aktiv vorzuführen und folglich diese Produkte auch nicht verkaufen.

4.1.5.7 Zentrale Kundenreklamationsabteilung

Da in den letzten Jahren kein Schwerpunkt auf die Bearbeitung von Kundenreklamationen gelegt wurde, sind auch die Rückmeldungen der Kunden aus der ICOS-Befragung dementsprechend mittelmäßig ausgefallen. Um dies in Zukunft zu verbessern, sollte eine zentrale Kundenreklamationsabteilung eingeführt werden. Alle Reklamationen müssten in dieser Abteilung gebündelt und bearbeitet werden. Ebenfalls wäre die Auswertung der

⁹⁶ REICHELDELD/SASSER (1991), S. 108-116.

⁹⁷ Up-Selling bedeutet einem treuen Kunden ein höherwertiges Produkt zu verkaufen als er bisher gekauft hat; Cross-Selling bedeutet dem treuen Kunden zu seinem gewählten Produkt zusätzlich ergänzende oder verwandte Produkte zu verkaufen.

⁹⁸ KRAFFT (2007), S. 22 ff.

Reklamationen durch diese neue Abteilung durchzuführen. Da die meisten Reklamationen direkt von den Außendienstmitarbeitern aufgenommen werden, ist eine einfache elektronische Übermittlung (über SAP oder Intranet) an die Reklamationsabteilung der Schlüssel zum operativen Erfolg.

4.1.5.8 Wissensdatenbank für Produktanwendungen

Ziel dieser Datenbank ist es, eine zentrale Informationsplattform für Produktanwendungen zu generieren. Um Kunden bestmöglich beraten zu können, ist ein bestehendes Wissen über diese Anwendungen bei den Vertriebsmitarbeitern sehr wichtig. Deshalb sollten vor allem nicht alltägliche Anwendungen dokumentiert werden, um dieses Wissen an die Kollegen weitergeben zu können. Gerade für neue Mitarbeiter würde solch eine Plattform einen sehr großen Nutzen bieten. Mit Sicherheit könnten aber auch erfahrene Mitarbeiter von kreativen Anwendungen ihrer Kollegen profitieren und diese Informationen über das Intranet abrufen. Zentrale Anlaufstelle dieser Anwendungen könnten die Produktmanager sein, welche für die Wartung der Datenbank verantwortlich sind.

4.1.5.9 „Versicherung gegen teuren Akkunachkauf“ (FM)

Akkugeräte erfreuen sich auch in der SBU3 immer größerer Beliebtheit. Der Verkauf von Flottenmanagement-Verträgen in der SBU3 ist jedoch durch die geringere Belastungsintensität der Geräte deutlich schwieriger als z.B. in der Baubranche. Um trotzdem die Zahl an FM-Kunden zu erhöhen, sollten verstärkt Kunden angesprochen werden, welche über eine größere Anzahl an Akkugeräten verfügen. Dabei sollte das Flottenmanagement als eine „Versicherung gegen teuren Akkunachkauf“ argumentiert werden. Bestehende Zusatzargumente wie z.B. fix kalkulierbare Kosten und Reduktion des administrativen Aufwandes sollten ergänzend beigefügt werden.

4.1.5.10 Kleinkundenschwerpunkt HILTI Online

Um die Produktivität des kostenintensivsten Verkaufskanals, dem Verkaufsberater, zu steigern, gilt es, eine effizientere Ausnutzung der einzelnen Verkaufskanäle zu erreichen. Da die zur Verfügung stehende Zeit pro Verkaufsberater fix ist, kann man entweder die Anzahl der Verkaufsberater steigern, um dadurch die ihm zugeteilten Kunden zu reduzieren und eine umfassendere Kundenbetreuung zu ermöglichen, oder man versucht ,die zur Verfügung stehende Zeit effizienter zu nutzen.

Dabei bietet die firmeninterne Homepage eine attraktive Möglichkeit für kleine Kunden, ihre Standardbestellungen über diesen Verkaufskanal abzuwickeln. Zusätzlich hat jeder Kunde Zugriff auf seine in der Vergangenheit getätigten Bestellungen, kann den Status seiner aktuellen Bestellung nachverfolgen (Trackingcode des Pakets) und spart sich auch noch die Portokosten bei Bestellungen unter 300€.

Gerade bei kleineren Kunden und Firmen, welche in regelmäßigen Abständen dieselben Produkte bestellen, sollte „HILTI Online“ angesprochen werden. Durch die Möglichkeit des Anlegens einer Einkaufsliste können regelmäßig benötigte Produkte gruppiert und mit großer Zeitersparnis bestellt werden.

Für den Verkaufsberater bedeutet dies weniger Zeitaufwand für Standardbestellungen und mehr Zeit für seine eigentliche Kernkompetenz, nämlich die Beratung.

4.1.5.11 Health & Safety - Zukunftsthema

Das Thema Arbeitssicherheit kann durch die immer strenger werdenden Gesetzesvorgaben als wichtiges Zukunftsthema gesehen werden. Die für Österreich gültigen Grenzwerte sind in der Verordnung für Lärm und Vibrationen (VOLV)⁹⁹ niedergeschrieben.

HILTI nimmt hierbei mit seinen Geräten eine Vorreiterrolle ein, da immer mehr Arbeitssicherheitsfeatures in die Geräte integriert werden. Schutzmaßnahmen wie ATC („Anti Torque Control“) & AVR („Active Vibration Reduction“) sind heute schon Zusatzausstattungen, welche Arbeitsverletzungen und den Vibrationswert der einzelnen Geräte reduzieren. Dadurch wird der gesetzliche Vibrationsgrenzwert erst später erreicht, wodurch der Arbeiter länger und somit produktiver arbeiten kann. Ebenfalls werden die Langzeitschäden durch starke Vibrationen (Durchblutungsstörungen, „Weißfingerkrankheit“) reduziert, was sich in einer besseren Lebensqualität für den Arbeitnehmer und durch weniger Krankenstände für den Arbeitgeber gewinnbringend auswirkt.

Da in Zukunft mit einer stetigen Reduktion der Grenzwerte zu rechnen ist (vergleichbar mit den immer strengeren Abgasnormen in der Automobilbranche) und die Arbeitssicherheit ein immer wichtigeres Thema darstellt, werden solche „arbeitssicherheitsverbessernde“ Zusatzausstattungen ein immer wichtigeres Kundenbedürfnis und somit Verkaufsargument darstellen. Ebenfalls wird man mit Geräten ohne aktive Sicherheitsausstattung keine wirtschaftlich produktive (durch sehr eingeschränkte Arbeitszeit bis zum Erreichen des Grenzwertes) und gesetzeskonforme Arbeitsleistung erbringen können.

4.1.5.12 Verhältnis: Value for Money/Price

Da der Qualitäts- und Leistungsunterschied der HILTI-Produkte gegenüber den Wettbewerbern immer kleiner wird, ist die Differenzierung eines Premiumproduktes nur über die Faktoren Qualität und Leistung nicht mehr zeitgemäß. Speziell der Mehrpreis ist

⁹⁹ Vgl. <http://www.ris.bka.gv.at> (20.11.2010).

dabei ein schwer argumentierbares Thema. Deshalb sind die Serviceleistungen rund um das Produkt immer wichtiger und bieten die Möglichkeit, sich stark von den Mitbewerbern zu differenzieren.

Wie auch die ICOS-Studie (siehe Kapitel 3.6.3) gezeigt hat, bietet gerade das Thema „Value for Money/Price“ (d.h. wie empfindet der Kunde den Mehrwert des gekauften Produktes in Relation zum gezahlten Preis) ein hohes Verbesserungspotenzial.

Dies ist auf eine nur durchschnittlich gute Kommunikation der Serviceleistungen zurückzuführen. Dabei sollte der Kunde auf die Gesamtkosten aufmerksam gemacht werden, welche die Anschaffung eines Wirtschaftsgutes nach sich zieht. Der niedrigste Einkaufspreis eines Wirtschaftsgutes bedeutet nicht zwangsläufig, dass dadurch auch die niedrigsten Kosten über den gesamten Produktlebenszyklus verursacht werden. In vielen Fällen übersteigen die Folgekosten, wie Reparatur und Wartung, die Anschaffungskosten um ein Vielfaches.¹⁰⁰

Hierbei kommen die Serviceleistungen als Differenzierungsmerkmal und Verkaufsargument ins Spiel. Wichtige Serviceleistungen in diesem Kontext sind:

- Lifetime-Service
- Flottenmanagement
- Reparaturservice
- Beratungskompetenz des Außendienstmitarbeiters
- Technische Beratung durch Engineering

Diese Serviceleistungen bieten dem Kunden einen großen Mehrwert, weshalb er über das gesamte Produktleben gesehen mit deutlich geringeren Gesamtkosten rechnen kann. Diese Mehrwertargumentation beim Kunden muss die Basis für jedes Beratungsgespräch sein. Wenn dies in jedem Beratungsgespräch kommuniziert wird, wird der Kunde den Wert des gekauften Produktes in Relation zum gezahlten Preis in Zukunft deutlich positiver bewerten.

4.1.5.13 Neuprodukte-Pipeline

In dem Kontext der operativen Maßnahmen sind auch die Neuprodukte bzw. Nachfolgeprodukte einzuordnen. Diese bieten durch neue Produktfeatures und Innovationen wiederum ein neues Gesprächsthema beim Kunden. Zusätzlich sind diese Neuprodukte ein unverzichtbares Mittel, um die Produktführerschaftsstrategie der gesamten HILTI AG erfolgreich beibehalten zu können. Ohne innovative Neuprodukte

¹⁰⁰ Vgl. BROWN (1979), S.109 ff.

würde es nicht möglich sein, auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Die Neuprodukte haben auch einen starken Einfluss auf die Trimesterschwerpunkte, da eine sinnvolle Kombination von Neuprodukten und darauf abgestimmten Produktschwerpunkten die Effizienz des Vertriebs merklich steigern kann.

Abbildung 4-12 zeigt eine Übersicht der Neuprodukte, welche innerhalb der nächsten zwei Jahre eingeführt werden.

BU	2011		2012	
D&D	TE 7 Bohrhammer	TE 700 Meißelhammer	TE 1-A Akkubohrhammer	TE 70 / 80 / 90 Kombihämmer
			TE 30-A Akkukombihammer	TE YX & CX Betonbohrer
C&C	SIW 22T-A Akkuschlagschrauber		DAG 22-A Akkuwinkelschleifer	
	WSC 22-A Akkuhandkreissäge			
M	PR 35 & 3 Rot. Laser	PD5 & 50 Distanzmessgerät	PD52 Distanzmessgerät	
A	HSA Segmentanker		HY 200 Chemischer Dübel	
D	DD 150 Kernbohrgerät		Hybridstaubsauger	

sehr relevant für SBU3

Abbildung 4-12: Pipeline der Neuprodukte 2011 & 2012

4.1.5.14 Cross Selling

Den Vorteil des „Cross Selling“ (siehe Kapitel 2.4.5) gilt es bei bestehenden Kunden auszuspielen, um die Produktpenetration (Anzahl unterschiedlicher Produkte, welche ein Kunde kauft) zu steigern.

Dabei sollte bei jeder Anwendung an jeden einzelnen Arbeitsschritt gedacht werden. Will ein Kunde zum Beispiel einen Akkuschauber kaufen, sollte auch nach Bits, Bohrern und anderem Verbrauchsmaterial gefragt werden. Jeder Kunde, der Geräte kauft, braucht auch das passende Verbrauchsmaterial. Wenn er dieses nicht bei HILTI kauft, dann macht ein Mitbewerber diesen Umsatz. Und der regelmäßige Umsatz an Verbrauchsmaterial ist dem Gerätekauf (sehr lange Leerzeit bis Gerät erneuert wird) fast immer überlegen.

4.1.6 Umsatzplan

Um die monetären Ziele zu erreichen, mussten die Randbedingungen abgesteckt werden. Das in der Planrechnung integrierte Grundwachstum der Subbranche Industrie wurde für das Jahr 2011 mit 7,5 Prozent und für 2012 mit 7 Prozent angenommen. Dieses Wachstum setzt sich aus dem allgemeinen Industriewachstum¹⁰¹ in Österreich, der durchschnittlichen Listenpreiserhöhung und der erwarteten Umsatzsteigerung infolge der effizienteren Neusegmentierung (siehe Abbildung 4-13) zusammen.

Teilwachstum	2011	2012
allgem. Industriewachstum	3,00%	2,00%
Listenpreiserhöhung	4,00%	3,00%
Neusegmentierung SBU3	0,50%	2,00%
Σ Grundwachstum	7,50%	7,00%

Abbildung 4-13: Grundwachstum SBU3

Dieses Grundwachstum stellt die Basis jeder Business Unit in der SBU3 dar. Würde in beiden Jahren nur jeweils das Basiswachstum erreicht werden, könnte dies zu einer Soll-Ist-Differenz von ungefähr 5 Prozent führen, d.h. Umsatzeinbußen von rund 430.000€ auf beide Jahre.

Die Differenz zwischen Basiswachstum und Zielwachstum wird anhand der operativen Maßnahmen (siehe Kapitel 4.1.5) erreicht, um eine absolute Umsatzsteigerung von 1,5 Millionen Euro (jährliche Umsatzsteigerung von 12%) zu erzielen.

4.2 Implementierungsplan

Um die in der vorangegangenen Konzeptphase erarbeiteten operativen Maßnahmen gewinnbringend umsetzen zu können, bedarf es eines sogenannten Implementierungsplans. Hauptbestandteil des Implementierungsplans ist ein Zeitplan („Roadmap“), in welchem alle Maßnahmen aus der Konzeptphase eingefügt und in eine zeitlich strukturierte Reihenfolge gebracht worden sind. Das Geschäftsjahr wurde dabei in drei Bereiche (Trimester) unterteilt, innerhalb derer unterschiedliche Produktschwerpunkte gesetzt werden. Dieser Fokus auf bestimmte Produktgruppen wird durch spezielle Angebote unterstützt. Ziel dieser Produktschwerpunkte ist die Ausrichtung des Vertriebs in eine Gesamtrichtung, um bestimmte Geschäftsfelder zu stärken bzw. auszubauen.

¹⁰¹ <http://www.oenb.at> (15.12.2010).

4.2.1 Implementierungsplan (Ergebnis)

Abschließend wurde für 2011 und 2012 ein Übersichtsplan (Implementierungsplan) erstellt, in welchem alle operativen Maßnahmen gebündelt wurden. Dieser Plan bildet die operative Basis, um die ambitionierten Umsatzziele sowie die ausgezeichnete Kundenzufriedenheit (siehe Kapitel 4.1.4) zu erreichen. Dieser Implementierungsplan ist mit dem branchenübergreifenden Marketingplan der MO-AT abgestimmt und durch SBU3-spezifische Maßnahmen ergänzt worden.

4.2.1.1 Implementierungsplan 2011

Die Top7-Produkte (siehe Kapitel 4.1.5.2) sind über das gesamte Jahr als Leitfaden für den Vertrieb zu verstehen.

Der Schwerpunkt im ersten Trimester bezieht sich auf die Verbrauchsmaterialien (Bohrer, Abrasivscheiben etc.) und sollte dabei verstärkt an jene Kunden kommuniziert werden, welche bereits Geräte von HILTI kaufen, jedoch das Verbrauchsmaterial anderweitig beschaffen. Außerdem soll dabei der Fokus auf der Produktlinienpenetration liegen, um pro Kunde eine gesteigerte Anzahl an Produktlinien zu erreichen. Dies sichert einen regelmäßigen Bedarf des Kunden und somit kontinuierliche Kundenkontakte, was sich positiv auf die Kundenbeziehung auswirkt.

Im zweiten Trimester sind die innovativen Befestigungssysteme (Direktmontage und Chemische Dübel) im Branchenschwerpunkt. Dabei sollten den Kunden alternative Befestigungssysteme aufgezeigt werden, welche die Arbeit der Kunden erleichtern und deutlich Zeit und somit Geld sparen. Zusätzlich wird für die SBU3 ein Akkuswerpunkt definiert, um auch in diesem Produktbereich weitere Marktanteile zu gewinnen. Um die Aktualität der Kundendatenbank (siehe Kapitel 3.6.5) zu erhöhen und die Segmentzuteilung der Kunden auf das im Zuge dieser Arbeit entwickelte System zu bringen, wurde eine spezielle Maßnahme für die Aktualisierung der Kundendaten definiert (siehe Kapitel 4.1.5.4). Ebenfalls sollte aus Gründen der Profitabilität die Kommunikation des HILTI Online- Kundenbereiches forciert werden (siehe Kapitel 4.1.5.7). Dieser sehr wirtschaftliche Verkaufskanal sollte gerade von Kleinkunden verstärkt genutzt werden, um die beschränkte Zeitkapazität des Außendienstmitarbeiters effizienter zu nutzen.

	2011		
	1. Trimester	2. Trimester	3. Trimester
Schwerpunkt alle Branchen	Top7- Produkte		
	Verbrauchs- materialien	Innovative Befestigungssysteme (DX/GX/HIT)	Schweres Bohren (BOMO & Diamant)
Zusatzfokus SBU3	--	Akkuschwerpunkt	
Maßnahmen	--	Factbaseaktualisierung	
		HiltiOnline- Schwerpunkt	
Neu- produkte	Neuprodukte: TE-3000	Neuprodukte: TE7 WSC 22-A HUS	Neuprodukte: DD150 TE700 PD 5 & 50

Abbildung 4-14: Implementierungsplan 2011

Hauptschwerpunkt des dritten Trimesters stellt das „schwere Bohren“ dar. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den großen Kombi- und Meißelhämmern sowie den Diamantbohrgeräten. Die Neuprodukte in diesem Trimester (DD150 Diamantbohrgerät und TE700 Meißelhammer) verstärken den Schwerpunkt und setzen neue Kaufanreize für die Kunden.

Abbildung 4-14 zeigt einen übersichtlichen Implementierungsplan für das Geschäftsjahr 2011.

4.2.1.2 Implementierungsplan 2012

Wie schon im Jahr 2011 werden die Top7-Produkte auch im darauf folgenden Jahr als Ganzjahresschwerpunkt und somit zur Vertriebssteuerung eingesetzt. Dabei sollten die Umsatzentwicklungen der einzelnen Produktgruppen im Jahr 2011 herangezogen werden, um gegebenenfalls die Top7-Produkte für das Jahr 2012 zu adaptieren.

Die Akkutechnik wurde im ersten Trimester 2011 als Schwerpunkt gewählt, um den Trend zu Akkugeräten und die gewonnene Mobilität zu erhöhen. Verstärkt wird dieser Schwerpunkt durch Produkterweiterung der Bohr- und Kombihämmerpalette. Mit der TE1-A kommt ein kleiner Bohrhämmer auf den Markt, welcher gerade für die Anforderungen in der SBU3 optimal ist (leicht & ausreichende Leistung). Nach oben hin wird die Akkuplattform durch die TE30-Akku erweitert. Dieser Akkukombihammer vergrößert den Einsatzbereich der bisherigen Akkugeräte in den Bohr- sowie Meißelanwendungen und

setzt neue Maßstäbe in seiner Leistungsklasse. Neben der Akkutechnik ist das Thema „Verbrauchsmaterial“ ein weiterer Schwerpunkt für die SBU3. Mit der „Mission: Betriebswerkstätte“ soll HILTI zu einer anerkannten Größe in den Betriebswerkstätten werden und auch bei den Verbrauchsmaterialien, abseits von Mauerwerksbohrern und Meißeln, ein Synonym für ausgezeichnete Leistung sein. Zusatznutzen aus diesem Schwerpunkt ist die Tatsache, dass Verbrauchsmaterialien für eine regelmäßige Kauffrequenz beim Kunden sorgen und somit die Kundenbeziehung intensivieren. Durch die attraktiven Neuprodukte innerhalb der Messtechnikproduktpalette (PD5/PD50/PD42/PR3) wird für die ersten beiden Trimester ein Zusatzschwerpunkt auf die Messtechnik gelegt. Diese Produkte sollen als „Cross-Selling“-Produkte (siehe Kapitel 4.1.5.14) eingesetzt werden, um dem Kunden die Arbeit zu erleichtern und wiederum die Produktpenetration zu erhöhen. Als Maßnahme zur Stärkung der Marke HILTI und zur Sensibilisierung der Kunden für das Thema Arbeitsschutz (Health & Safety) wird als Ganzjahresmaßnahme 2012 die Aktion „Health & Safety- Kundensensibilisierung“ integriert. Dabei sollen die Langzeitfolgen von Lärm und Vibrationen und die gesetzlichen Grenzwerte aufgezeigt und die präventiven Arbeitssicherheitsausstattungen der HILTIgeräte stärker kommuniziert werden (siehe Kapitel 4.1.5.11).

Das zweite Trimester wird durch den Schwerpunkt „Trennen & Schleifen“ geprägt. Kern dieses Schwerpunktes ist der neue Akkuwinkelschleifer DAG 22-A. In Kombination mit dem Hybridstaubsauger (der Sauger dient zusätzlich als Ladestation der Akkus) ist dies eine sehr wichtige Erweiterung der Akkuplattform. Neben den Geräten ist auch das Verbrauchsmaterial (Abrasivscheiben, Fächerscheiben und Diamanttrennscheiben) im Vertriebsfokus und ergänzt sich somit optimal mit dem Zusatzschwerpunkt „Verbrauchsmaterial“.

Mit der Bohr- und Meißeltechnik steht wieder eine der wichtigsten Business Units im Mittelpunkt. Durch die Nachfolgemodelle der großen Kombihämmer (TE70/80/90) sowie einer neuen Bohrgeneration (TE- CX) wird dieser Schwerpunkt auch durch die Neuprodukte optimal ergänzt. Durch die Sensibilisierung der Kunden zum Thema Arbeitssicherheit kann bei diesen Produkten ein Synergieeffekt erzielt werden, da gerade bei diesen schweren Kombihämmern die Belastung durch Vibrationen eine entscheidende Rolle spielt.

	2012		
	1. Trimester	2. Trimester	3. Trimester
Schwerpunkt alle Branchen	Top7- Produkte		
	Akkutechnik	Trennen & Schleifen	Bohr & Meisseltechnik
Zusatzfokus SBU3	Verbrauchsmaterial „Mission: Betriebswerkstatt“		
	Messtechnik	Messtechnik	--
Maßnahmen	Health & Safety- Kundensensibilisierung		
Neu- produkte	Neuprodukte: TE1-A TE30-A PD 52 & PR3	Neuprodukte: DAG 22-A Hybridstaubsauger HY 200	Neuprodukte: TE70/80/90 TE-CX Generation

Abbildung 4-15: Implementierungsplan 2012

Mit diesen Implementierungsplänen ist nun auch der operative Marktbearbeitungsansatz abgeschlossen und die hochgesteckten Ziele können somit erreicht werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das gesamte Unternehmen (insbesondere der Vertrieb) an einem Strang und in dieselbe Richtung zieht.

4.2.1.3 Überwachung und Kontrolle

Durch das 2010 eingeführt „Global Reporting“ wurde die Kontrolle und die dabei verwendeten Überprüfungskennzahlen in den einzelnen Marktorganisationen der HILTI AG vereinheitlicht. Deshalb wurde nach Absprache mit HILTI von einer Entwicklung eines eigenständigen Kennzahlensystems („Cockpit-Chart“) Abstand genommen.

5 Ausblick und Nutzen

5.1 Ausblick in die Zukunft

Die Diplomarbeit muss als Basisarbeit und Pilotprojekt für die SBU3 verstanden werden. Die Rückschlüsse aus dieser Arbeit sollen Anregungen für die zukünftige strategische Ausrichtung in der SBU3 geben. Als ersten wichtigen Schritt müsste die Neusegmentierung auf alle bestehenden SBU3-Kunden angewendet werden und die Kundendaten in Bezug auf Segment und Mitarbeiteranzahl aktualisiert werden. Nachdem dieser Schritt unternommen worden ist, sollten in Anlehnung an die Potenzialberechnung (siehe Kapitel 3.13) weiterführende Optimierungsmaßnahmen unternommen werden. Dabei müsste die Stichprobe der befragten Unternehmen je Segment erhöht werden (ca. 200 Unternehmen pro Potenzialklasse (A-E) und Segment), um eine Verfälschung der Ergebnisse durch sogenannte „Ausreißer“ zu unterbinden. Dieser sehr hohe Aufwand lässt sich nur durch die Unterstützung der kompletten Vertriebsmannschaft realisieren. Die Auswertung müsste durch ein Projektteam durchgeführt werden, welches dem Branchenmanagement „Industrie“ unterstellt ist.

Durch die Zentralisierung des Branchenmanagements für die Europaregion E3 in Kaufering (Deutschland) wäre eine regionale Ausdehnung von Österreich auf Mitteleuropa denkbar. Dabei müssten die Daten der befragten Unternehmen aus allen europäischen Marktorganisationen zusammengefasst und daraus eine Gesamtauswertung abgeleitet werden. Der erhöhte organisatorische Aufwand müsste natürlich mit dem Nutzen aus der höheren Qualität der Daten bewertet und verglichen werden.

Eine weitere Möglichkeit wäre eine Weiterführung des Pilotprojektes nur in Österreich und die darauf folgende Auswertung der Ergebnisse Ende 2012. Aufbauend auf der Entwicklung der SBU3, könnte das Pilotprojekt auf die anderen Marktorganisationen ausgeweitet werden.

5.2 Nutzen für das Unternehmen

Der nach der Umsetzung dieses Projektes erwartete Nutzen für HILTI kann zusammengefasst wie folgt beschrieben werden.

1. Zusätzliches Wissen über die Bedürfnisse der Kunden in der SBU3- Branche konnte generiert werden und kann nun von den Vertriebsmitarbeitern genutzt und in zusätzlichen Verkaufserfolg umgewandelt werden.
2. Basierend auf einer umfangreichen Analyse und einer Primärdatenerhebung konnten Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen SBU3-Segmenten gefunden

und daran anknüpfend eine neue Segmentierung entwickelt werden. Dabei wurde speziell auf eine für den Vertrieb vereinfachte und praxisorientierte Segmentierung geachtet.

3. Es konnte das Potenzial der SBU3 in Österreich quantifiziert werden und anhand der aktuell relativ geringen Potenzialanteile der MO-AT große Wachstumschancen für HILTI prognostiziert werden.
4. Ebenfalls wurde ein praxisrelevanter 2-Jahres Implementierungsplan mit integrierten operativen Maßnahmen für eine Verbesserung des Vertriebs Erfolges in der SBU3 entwickelt.
5. Das Projekt dient als Basisarbeit für zukünftige SBU3-Strategien und könnte auch für andere Marktorganisationen relevant sein.

6 Schlusswort

Das Problem einer praxisgerechten Segmentierung liegt oft darin, dass man zu viele Segmente generiert, welche in der Theorie sehr nutzbringend erscheinen, jedoch im operativen Tagesgeschäft nicht ausführbar sind. Dadurch kommt es zu einer Vermischung der Segmente und in der Folge zu einer drastischen Abnahme der Datenqualität. Die Auswertungen dieser (nicht wirklichkeitsgetreuen) Daten führen im schlimmsten Fall zu strategischen Fehlentscheidungen, welche schwerwiegende finanzielle Folgen haben und den Unternehmenserfolg beeinträchtigen bzw. gefährden können.

Deshalb ist eine flachere Segmentierung, welche von den Vertriebsmitarbeitern verstanden und umgesetzt werden kann, viel zielführender. Jedoch setzt auch diese „einfachere“ Neusegmentierung voraus, dass jeder Vertriebsmitarbeiter in der SBU3 bei der Segmentzuordnung seiner Kunden die Unterschiede der Kernsegmente Instandhaltung und Montage/Produktion verinnerlicht hat. Die Abgrenzung der Kernsegmente untereinander ist die Basis der Zuordnung und der Schlüssel zu einer guten Datenqualität.

Dafür muss auch von den Führungskräften im Vertrieb der Nutzen einer guten Kundendatenqualität und der richtigen Kundenzuordnung an die Teammitglieder kommuniziert werden. Ansonsten wird die Neusegmentierung als „lästige“, vom Marketing vorgegebene Maßnahme verstanden, welche vom Vertrieb nicht akzeptiert wird.

Die SBU3 bietet für HILTI noch ein sehr großes Potenzial. Jedoch muss die Marke HILTI als Anbieter hochwertiger Geräte und Verbrauchsmaterialien auch in den Köpfen der Mitarbeiter der Betriebswerkstätten und Instandhaltungsabteilungen etabliert werden, wie dies bereits am Bau geschehen ist. Je breiter die Industriebranche mit dem Wissen über hochwertiges Verbrauchs- und Arbeitsmaterial, abgesehen von Bohrhämmern und Dübeltechnik, ausgestattet ist, desto eher wird es auch zu einer erhöhten Nachfrage durch die SBU3- Kunden kommen.

Die eingeschlagene Richtung muss auch von der Führungsspitze des Unternehmens weiter vorangetrieben und unterstützt werden (Produktportfolio, Erhöhung des Wissensstandes über SBU3), dann wird es innerhalb der SBU3 eine große Wachstumschance für die HILTI AG und eine umsatzbezogene Entlastung der Hauptbranche Bau geben.

Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
BIP	Bruttoinlandsprodukt
B2B	Business-to-Business
CAGR	durchschnittliche Wachstumsrate (compound annual growth rate)
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
ENG	Engineering
et al.	et alii (aliae)
etc.	et cetera
f.	und die (der) folgende
ff.	und die folgenden
FM	Flotten Management
F&E	Forschung und Entwicklung
HC	HILTI Center
KK	Kaufkunden
KS	Kundenservice
MCS	Multi Channel System
MM	Marketing- Mix
MO-ATMarket	Organisation Austria
PM	Produktmanagement
SBU	Strategic Business Unit
SBU3	Subbranche Industrie (Strategic Business Unit 3)
SBU4	Subbranche Behörden (Strategic Business Unit 4)
SM	Strategisches Marketing
VB	Verkaufsberater
vgl.	vergleiche
VI	Vertriebsinnendienst
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Chronologische Entwicklung der HILTI AG	1
Abbildung 1-2: Organigramm der MO-AT	2
Abbildung 1-3: Kernbranchen MO-AT	3
Abbildung 1-4: Industriesegmente der MO-AT	5
Abbildung 1-5: Überblick der Arbeitspakete und Arbeitsschritte.....	7
Abbildung 2-1: Entwicklungsphasen des Marketings	9
Abbildung 2-2: Aufgaben des Marketing als Managementprozess	13
Abbildung 2-3: Buying Center des Kaufverhaltens in Organisationen.....	17
Abbildung 2-4: Konzeptionspyramide eines modernen Marketing-Managements	19
Abbildung 2-5: Kundenorientierte Strategien.....	21
Abbildung 2-6: Nutzenaspekt einer Leistung und Bedürfnisse von Nachfragern	23
Abbildung 2-7: Entscheidungsfelder der Preispolitik	24
Abbildung 2-8: Kundenzufriedenheit und Kundenunzufriedenheit.....	26
Abbildung 2-9: Kommunikation von Unternehmen	27
Abbildung 2-10: Vertriebskanäle (MCS)	30
Abbildung 2-11: Übersicht Business Units.....	32
Abbildung 3-1: Vorgehen in Arbeitspaket 1 (Basisanalyse).....	36
Abbildung 3-2: Vergleich durchschnittliches Wachstum	37
Abbildung 3-3:Übersicht Segmentumsatz Industrie 2009.....	41
Abbildung 3-4: ABC-Analyse der SBU3 2009.....	42
Abbildung 3-5: Kundenanalyse.....	42
Abbildung 3-6:ICOS Auswertung 2008.....	43
Abbildung 3-7: Ergebnisse der Herstelleranalyse 1/2.....	45
Abbildung 3-8: Ergebnisse der Herstelleranalyse 2/2.....	45
Abbildung 3-9: Ergebnisse der Händleranalyse	46
Abbildung 3-10: Übersicht Ergebnisse SWOT-Analyse.....	51
Abbildung 11: Segmentierungskriterien für Industriegütermärkte.....	53
Abbildung 3-12: Bewertung der Segmentierungskriterien	54
Abbildung 3-13: Ausgewählte Segmentierungskriterien.....	55

Abbildung 3-14: Methode der Thesenbildung.....	55
Abbildung 3-15: Unterscheidungsmerkmale der Kernsegmente	56
Abbildung 3-16: Übersicht Neusegmentierungsthese	58
Abbildung 3-17: Vorgehen in Arbeitspaket 2 (Detailanalyse)	59
Abbildung 3-18: Phasen der Kundenbefragung.....	60
Abbildung 3-19: Beschaffungsstrukturen SBU3	62
Abbildung 3-20: Methodik der Potenzialneuberechnung.....	64
Abbildung 3-21: Gesamtpotenzial SBU3	65
Abbildung 3-22: Segmentpotenzial SBU3 je Mitarbeiter.....	66
Abbildung 3-23: Vergleich der Segmente anhand der ausgewerteten Segmentierungskriterien.....	66
Abbildung 3-24: Neusegmentierung SBU3.....	67
Abbildung 4-1: Aufbau der Konzeptphase	69
Abbildung 4-2: Zusammenhang der Marktbearbeitungsinstrumente (HILTI vs. Marketing- Mix-Theorie).....	71
Abbildung 4-3: Konzept des operativen Marktbearbeitungsansatzes.....	72
Abbildung 4-4:Produktbewertungskriterien.....	74
Abbildung 4-5: Farbcodesystem Produktbewertung.....	75
Abbildung 4-6: Beispiel einer Produktbewertungsmatrix	75
Abbildung 4-7: Servicebewertungskriterien	76
Abbildung 4-8: Farbcodesystem Servicebewertung	77
Abbildung 4-9: Ziele der SBU3	81
Abbildung 4-10: Zukünftige Positionierung der Marktbearbeitungsinstrumente	81
Abbildung 4-11: Top7-Produkte SBU3	82
Abbildung 4-12: Pipeline der Neuprodukte 2011 & 2012.....	89
Abbildung 4-13: Grundwachstum SBU3	90
Abbildung 4-14: Implementierungsplan 2011	92
Abbildung 4-15: Implementierungsplan 2012	94

Literaturverzeichnis

Fachbücher und Zeitschriften

ANSOFF, H. I.: Management-Strategie, München 1966.

ADJOURI, N.: Alles, was Sie über Marken wissen müssen – Leitfaden für ein erfolgreiches Management von Marken, Wiesbaden 2004.

AIGINGER, K.; SIEBER, S.: Industriepolitik in Österreich – Elemente einer Erfolgsstory, Berlin 2009.

BACKHAUS, K.; VOETH, M.: Industriegütermarketing, 9. erw. und überarb. Aufl, München 2010.

BECKER, J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 9. Aufl., München 2009.

BORDEN, N.: The Concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research, 6/1964, S. 2-7.

BÖHLER, H.: Marktforschung, 3.Aufl., Stuttgart 2004.

BROWN, R. J.: A New Marketing Tool: Life-Cycle Costing, in: Industrial Marketing Management, 8. Jg, 2/1979, S. 109–113.

BRUHN, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden 2010.

BRUHN, M.: Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.

CLAUSEWITZ, C. von: Vom Krieg, 18. Aufl., Bonn 1972.

COOKE, E.; RAYBURN, J.; ABERCROMBIE, C.: The History of Marketing Thought as Reflected in the Definition of Marketing, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 1. Jg., 1/1992, S. 10-21.

DICHTL, E.: Konsumgütermarketing, in: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketingss, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1246 – 1263.

ESCH, F.-R.; HERRMANN, A.; SATTLER, H.: Marketing. Eine managementorientierte Einführung, 2. Aufl., München 2008.

GAY, F.: Das DISG-Persönlichkeits-Profil. 27. Auflage, Offenbach 2003.

FRITZ, W.; OELSNITZ, D. von: Marketing. Elemente einer marktorientierten Unternehmensführung, 4. Aufl., Stuttgart 2006.

GODEFROID, P.: Business-to-Business-Marketing, 3. Aufl., Ludwigshafen 2003.

HEINEMANN, G.: Cross-Channel-Management, 3. Aufl., Wiesbaden 2011.

HELM, R.: Marketing, 8. Aufl., Stuttgart 2009.

HOMBURG, CH.; KROHMER, H.: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WRONG, V.: Grundlagen des Marketings, 4. akt. Aufl., München 2007.

KRAFFT, M.: Kundenbindung und Kundenwert, 2. Aufl., Heidelberg 2007.

KREUTZER, R. T.: Praxisorientiertes Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.

KUSS, A.; EISEND, M.: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.

KUSS, A.; KLEINALTENKAMP, M.: Marketing-Einführung, 4. überarb. Auflage, Wiesbaden 2009.

KUSS, A.; TOMCZAK, T.: Marketingplanung - Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 4. Aufl., Wiesbaden 2004.

MCCARTHY, J. E.: Basic Marketing. A Managerial Approach, 6. Aufl., Homewood 1960.

MEFFERT, H.; BURMANN, CH.; KIRCHGEORG, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.

NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H.: Marketing. 19. Aufl., Berlin 2002.

N.N: Die Top 50 der steirischen Industrie im Ranking, in: Das österreichische Industriemagazin – Spezial Steiermark, 9/2010, S. 16-23.

PEPELS, W.: Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing, in: Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 4. überarb. Aufl, Wiesbaden 2008, S. 227-262.

PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1999.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E.: Zero-Migration, Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, 04/1991, S. 108-116.

REINECKE, S.; JANZ, S.: Marketingcontrolling, Stuttgart 2007.

SCHOBESBERGER, M.: Multichannel-Retailing im Einzelhandel - Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, Berlin 2007.

SPECHT, G; FRITZ, W.: Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

STANTON, W. J.; ETZEL, M. J.; WALKER, B. J. : Fundamentals of Marketing. 9. Aufl., New York 1991.

STEMPFLE, D; STEMPFLE, L.; ZARTMANN, R.: Reklamationsmanagement als Reklame, Wiesbaden 2009.

TROMMSDORFF, V.: Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Stuttgart 2004.

WEGENER, M.: Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel-Management, in: RIECKHOFF, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 197-218.

Internetquellen

http://www.HILTI.com/holcom/page/module/home/browse_main.jsf?lang=de&nodId=-8084, HILTI AG, Stand: Abfrage vom: 15.01.2011.

http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2006_II_22/BGBLA_2006_II_22.pdf, Bundeskanzleramt Österreich, Stand: 25.02.2006, Abfrage vom: 20.11.2010.

http://www.oenb.at/de/geldp_volksw/prognosen/makroprognose/gesamtwirtschaftliche_prognose.jsp, ÖNB, Stand: 19.11.2010, Abfrage vom: 15.12.2010.

http://www.oenb.at/de/img/konjunktur_aktuell-juni_2010_tcm14-197149.pdf, ÖNB, Stand: 23.06.2010, Abfrage vom: 27.07.2010.

http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_37492/DE/BMF_Startseite/Service/Broschueren_Bestellservice/Steuern/000_wichtigste_steuern_vergleich_09,templateld=raw,property=publicationFile.pdf, Bundesministerium für Finanzen Deutschland, Stand: 31.01.2010, Abfrage vom: 29.07.2010.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:177:0013:0019:EN:PDF>, Stand: 06.07.2002, Abfrage vom: 10.08.2010.

Anhang

Anhang A: Kundenbefragungsbogen.....	106
Anhang B: Produktbewertungsmatrix.....	109
Anhang C: Servicebewertungsmatrix.....	111
Anhang D: Potenzialauswertung.....	112

Anhang A: Kundenbefragungsbogen

HILTI		Hilti. Outperform. Outlast.	
<p>Kundeninterview Diplomarbeit Industrie</p>			
<p>Firma:</p>			
<p>Ansprechpartner:</p>			
<p>Position:</p>			
<p>Abteilung:</p>			
www.hilti.com		Diplomarbeit Industrie -- Stefan Pressl	
		1	



HILTI		Hilti. Outperform. Outlast.	
<p>1. Allgemeine Beschreibung der Firma</p>			
<p>Kerntätigkeit:</p>			
<p>Anzahl der Mitarbeiter gesamt:</p>			
<p>Mit Geräten/Werkzeug arbeitende Anzahl an Mitarbeiter:</p>			
<p>Umsatz:</p>			
<p>Organisation der Beschaffung:</p>			
www.hilti.com		Diplomarbeit Industrie -- Stefan Pressl	
		2	

HILTI
Hilti. Outperform. Outlast.

2. Ausführende Arbeiten mit Hiltiprodukten

Welche Abteilungen führen welche Hauptanwendungen mit welchen Produkten von Hilti oder Mitbewerbern durch(# MA in Abteilung)? Häufigkeit der Anwendung in % von Gesamtanwendungen?

Beispiel Bauindustrie:

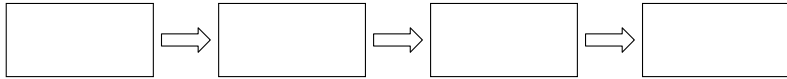
Beschreibung der Arbeit	Endbearbeitung				
					
Benötigte Geräte	<ul style="list-style-type: none"> • DD 110 / 120 / 130 / 200 <p style="color: red; font-weight: bold;">Gerätetype und # Geräten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DCH & blades • AG 230 	<ul style="list-style-type: none"> • DG 150 & blades • VC 20/40U 	<ul style="list-style-type: none"> • DX 460 • X-SW • HPS • TE 2 	<ul style="list-style-type: none"> • PD 4X
Benötigte Verbrauchsmaterialien	<ul style="list-style-type: none"> • DD 110 / 120 / 130 / 200 <p style="color: red; font-weight: bold;">Produktlinie Kauf bei Hilti → Factbase</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DD 110 / 120 / 130 / 200 <p style="color: red; font-weight: bold;">Kauft nicht bei Hilti: Grobschätzung der Menge</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">Grund wieso bei Mitbewerber gekauft</p>		

www.hilti.com
Diplomarbeit Industrie -- Stefan Pressl
3

HILTI
Hilti. Outperform. Outlast.

3. Detaillierte Auflistung der Anwendungen

Beschreibung der Anwendung 1:
(%)



Beschreibung der Arbeit				
Verwendete Geräte (Type u- #)				
Verwendete Verbrauchsmaterialien (Type u- #)				

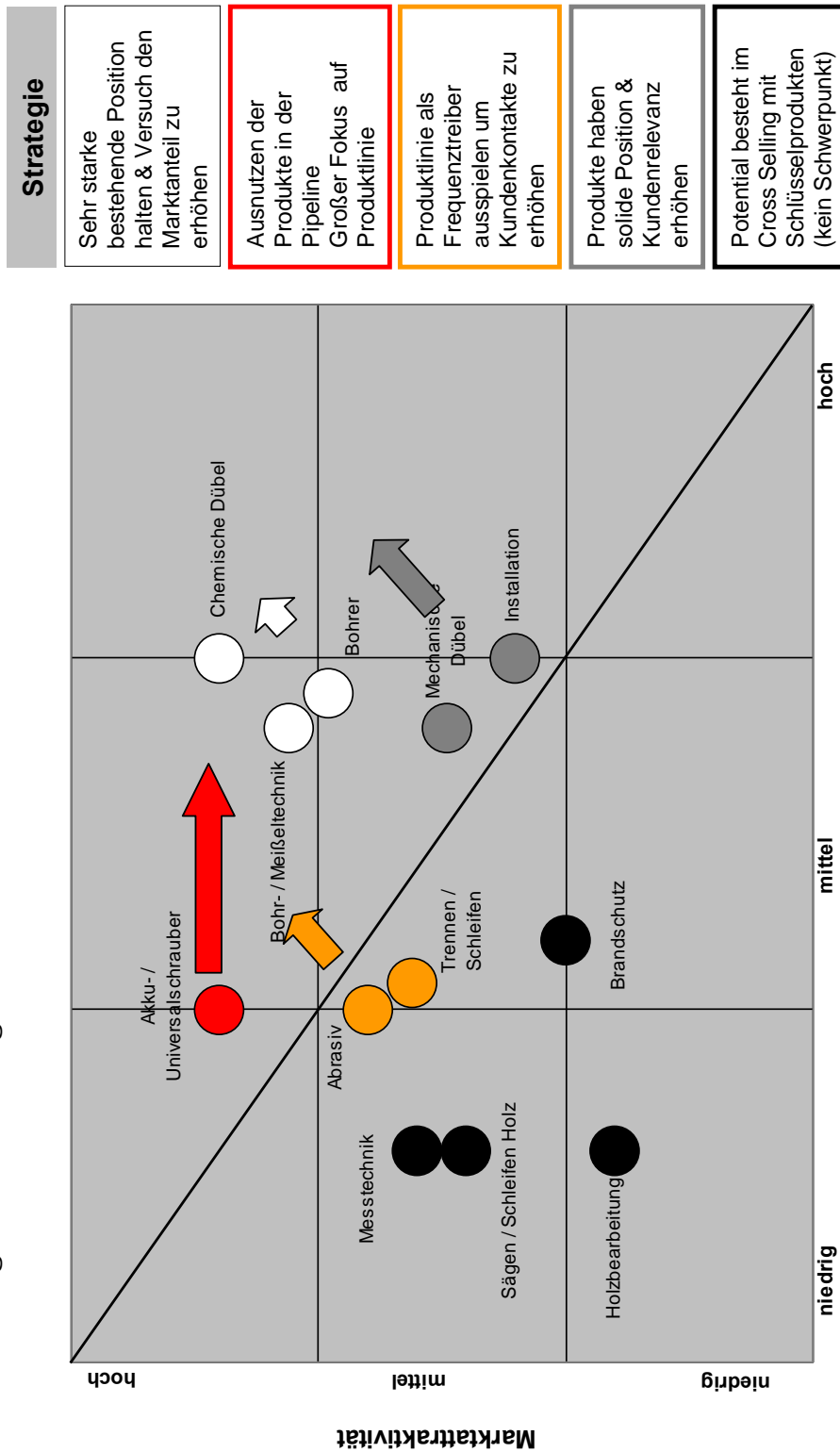
www.hilti.com
Diplomarbeit Industrie -- Stefan Pressl
4

HILTI		Hilti. Outperform. Outlast.
<h2>4. Wer trifft die Kaufentscheidung?</h2>		
Wer entscheidet über was in welcher Hierarchiestufe?		
Entscheidungsträger 1:		
Bereich:		
Welche Tätigkeiten:		
Entscheidungsträger 2:		
Bereich:		
Welche Tätigkeiten:		
Entscheidungsträger 3:		
Bereich:		
Welche Tätigkeiten:		
<small>www.hilti.com</small>		<small>Diplomarbeit Industrie -- Stefan Pressl 5</small>

HILTI		Hilti. Outperform. Outlast.	
<h2>5. Schlüsselfaktoren</h2>			
	Wichtigkeit	Hilti	Bester Mitbewerber
Produkt (Produktleistung, Qualität, Produktpalette)			
Verfügbarkeit (Bestellvorgang, Lieferzeit)			
Service (Technischer / Produktsupport)			
Beziehung (Kompetenz, Zuverlässigkeit)			
Brand (Image)			
Σ	100%		
Bewertungsskala 1-10 (schlecht – sehr gut)			
<small>www.hilti.com</small>		<small>Diplomarbeit Industrie -- Stefan Pressl 6</small>	

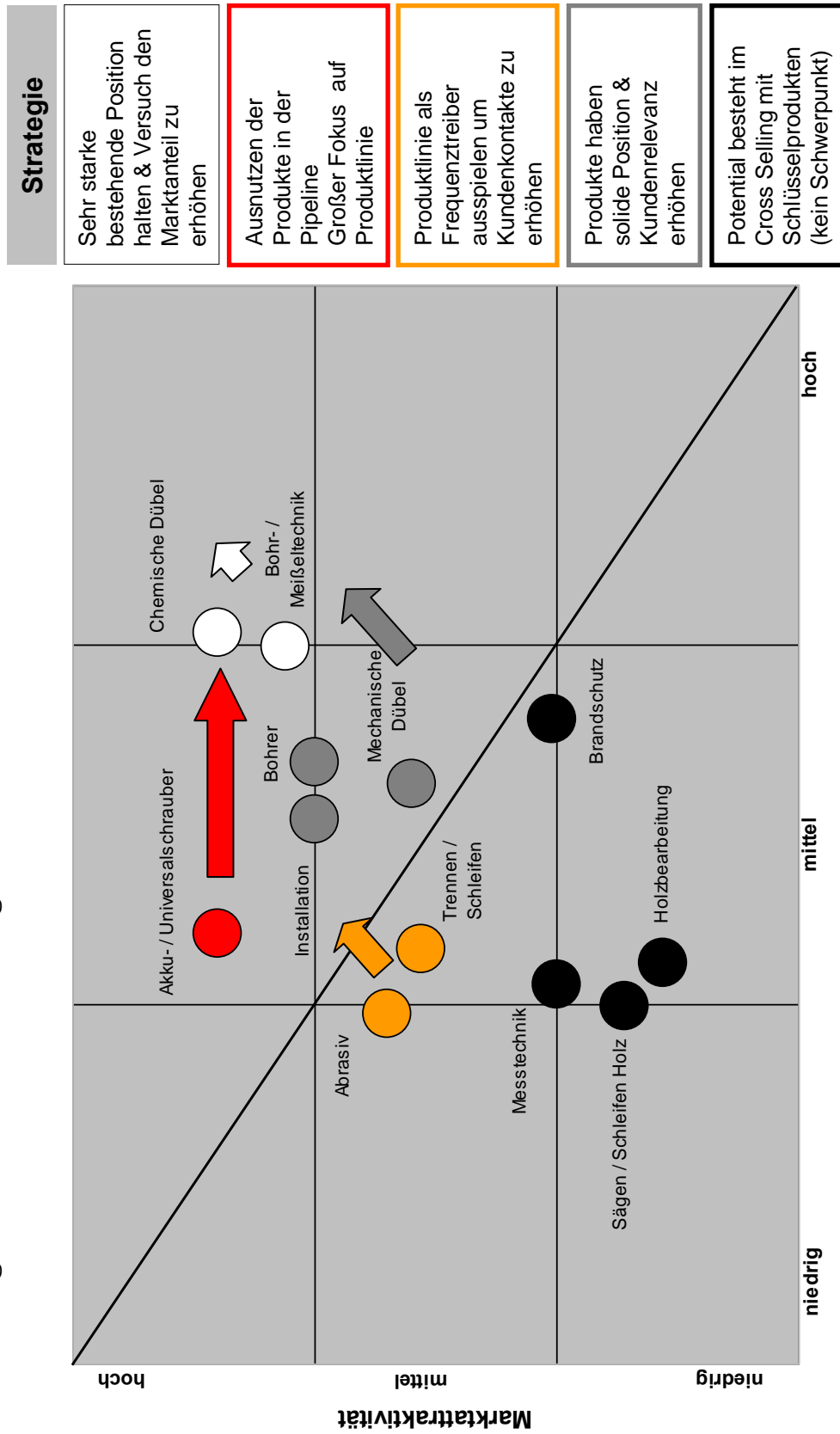
Anhang B: Produktbewertungsmatrix

Produktbewertungsmatrix Kernsegment Montage / Produktion



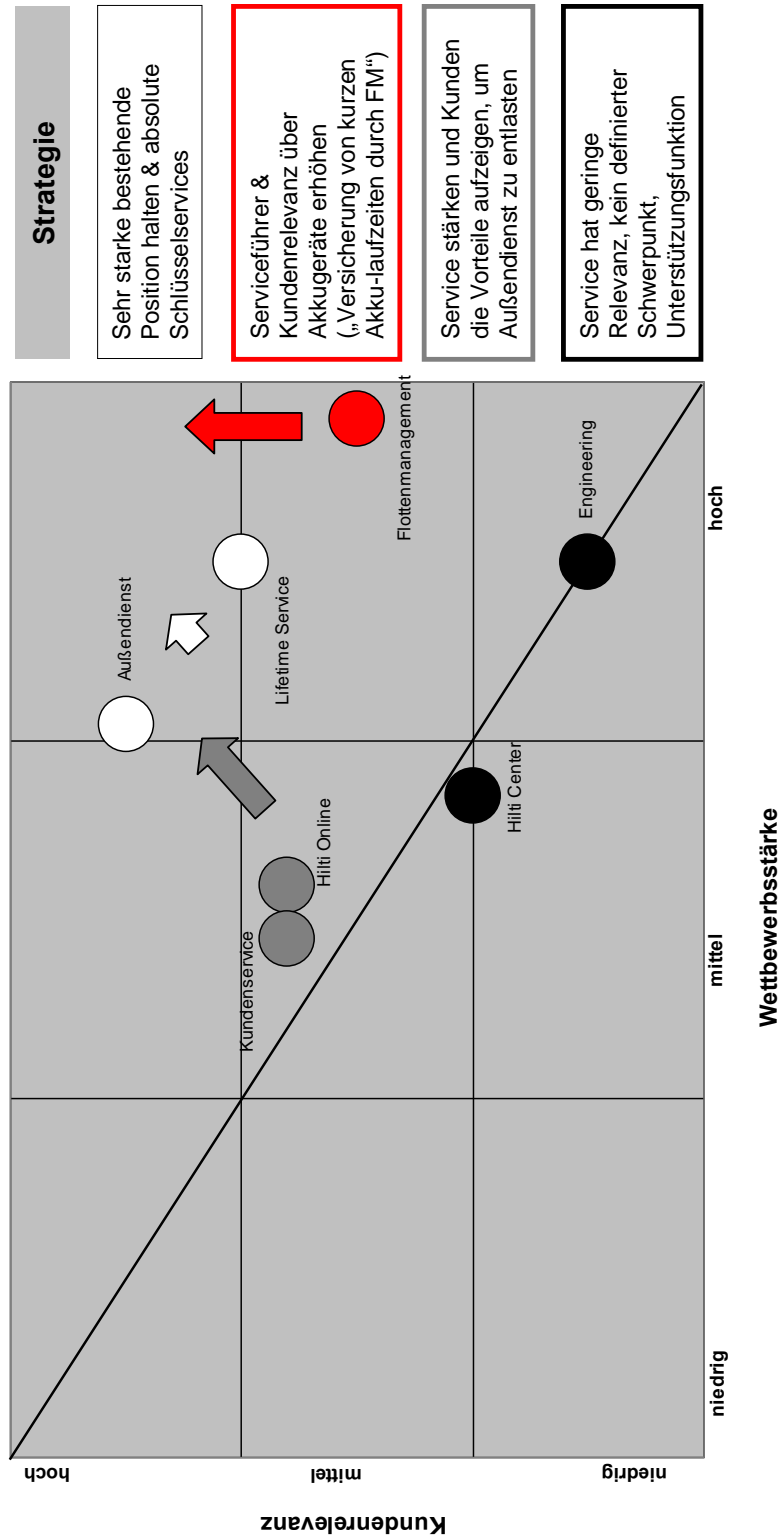
Strategie
Sehr starke bestehende Position halten & Versuch den Marktanteil zu erhöhen
Ausnutzen der Produkte in der Pipeline Großer Fokus auf Produktlinie
Produktlinie als Frequenztreiber ausspielen um Kundenkontakte zu erhöhen
Produkte haben solide Position & Kundenrelevanz erhöhen
Potential besteht im Cross Selling mit Schlüsselprodukten (kein Schwerpunkt)

Produktbewertungsmatrix Kernsegment Instandhaltung

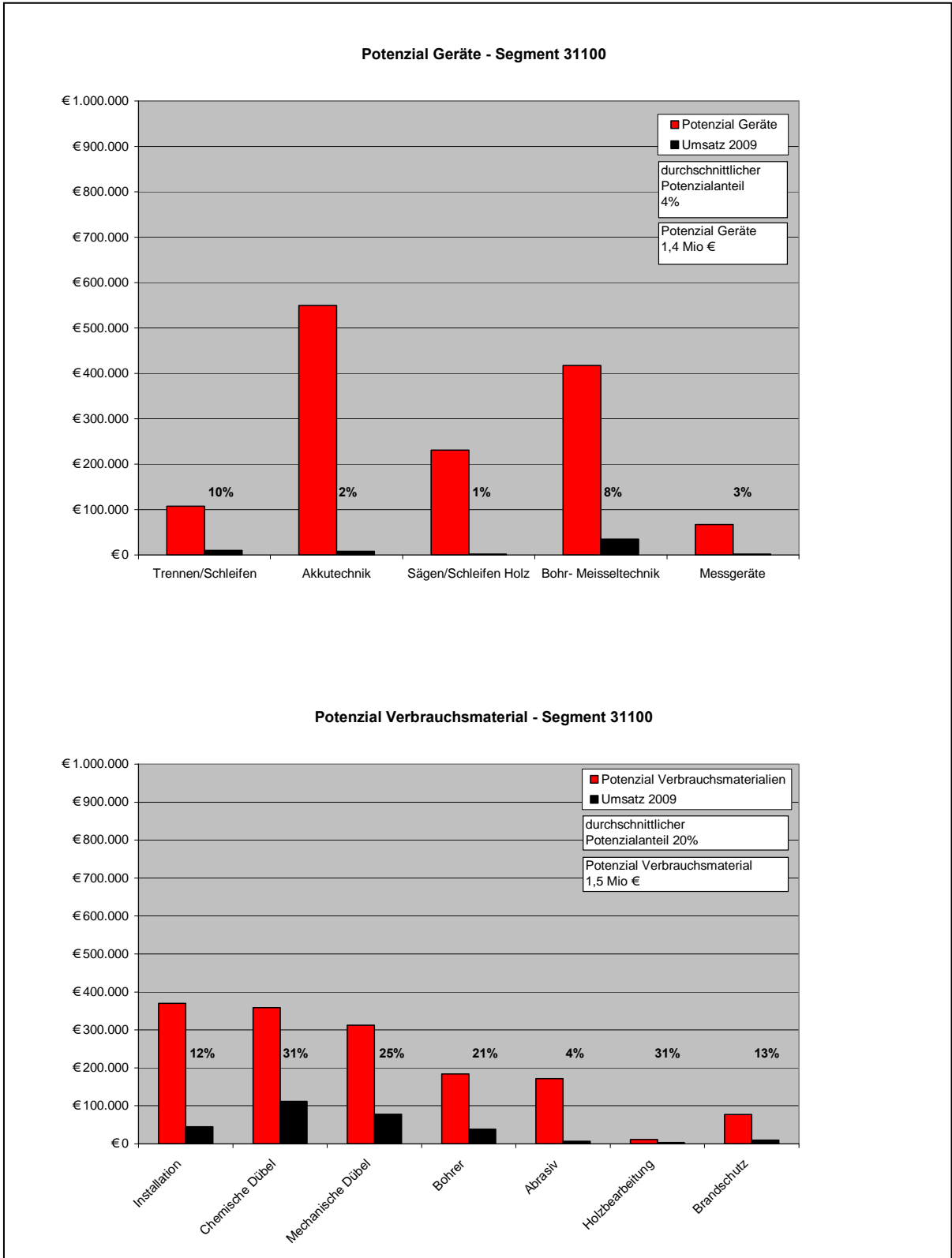


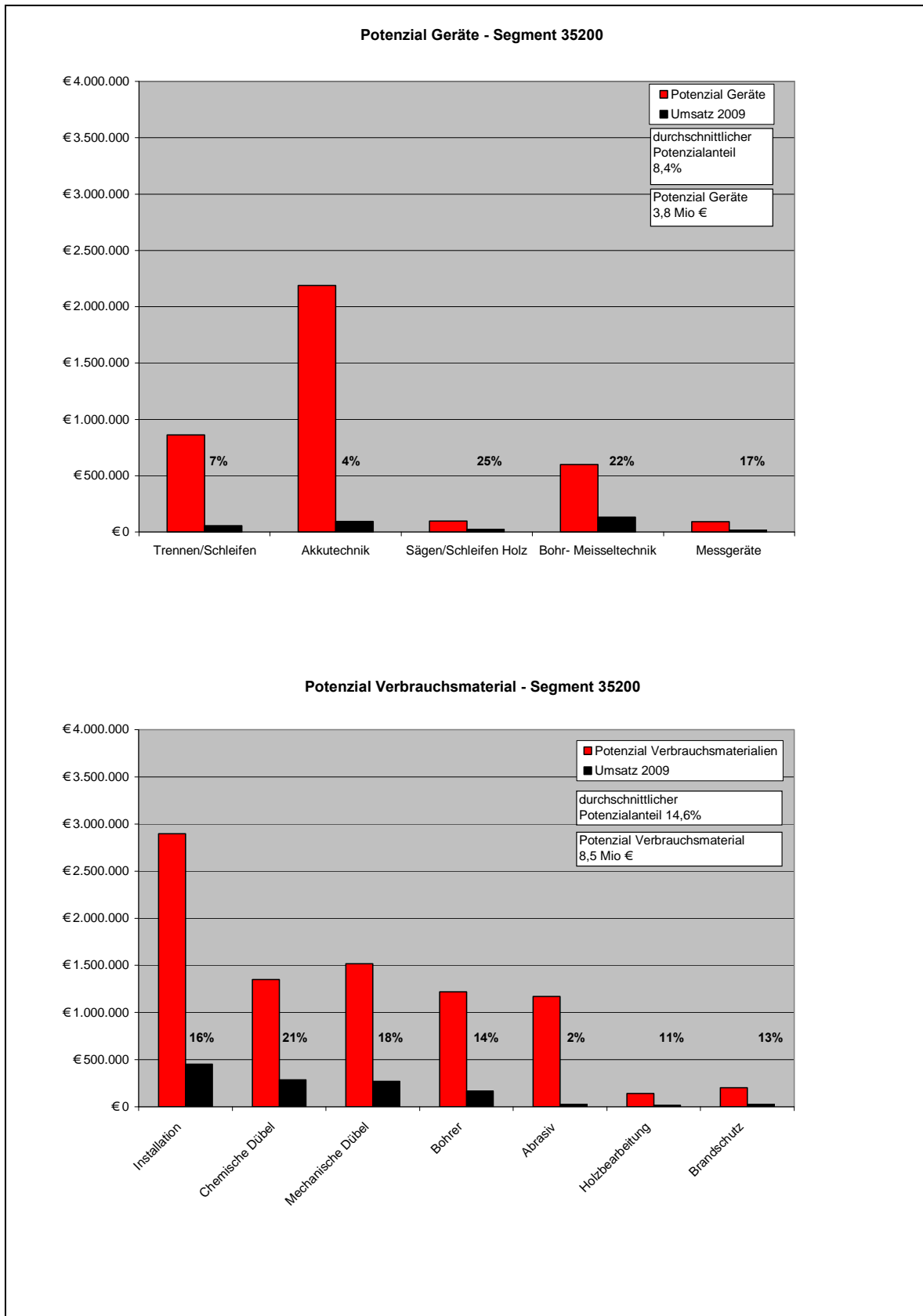
Anhang C: Servicebewertungsmatrix

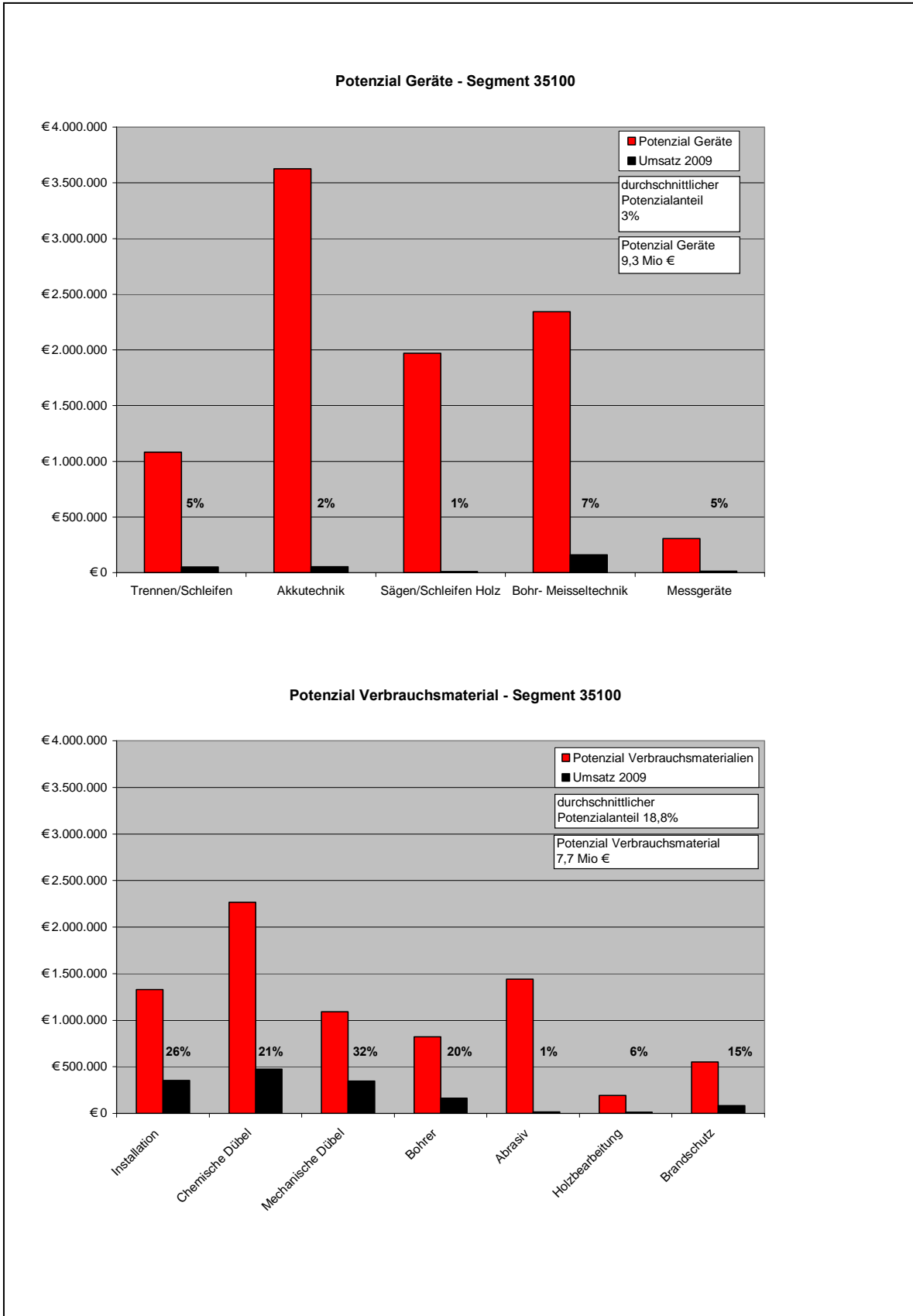
Servicebewertungsmatrix SBU3

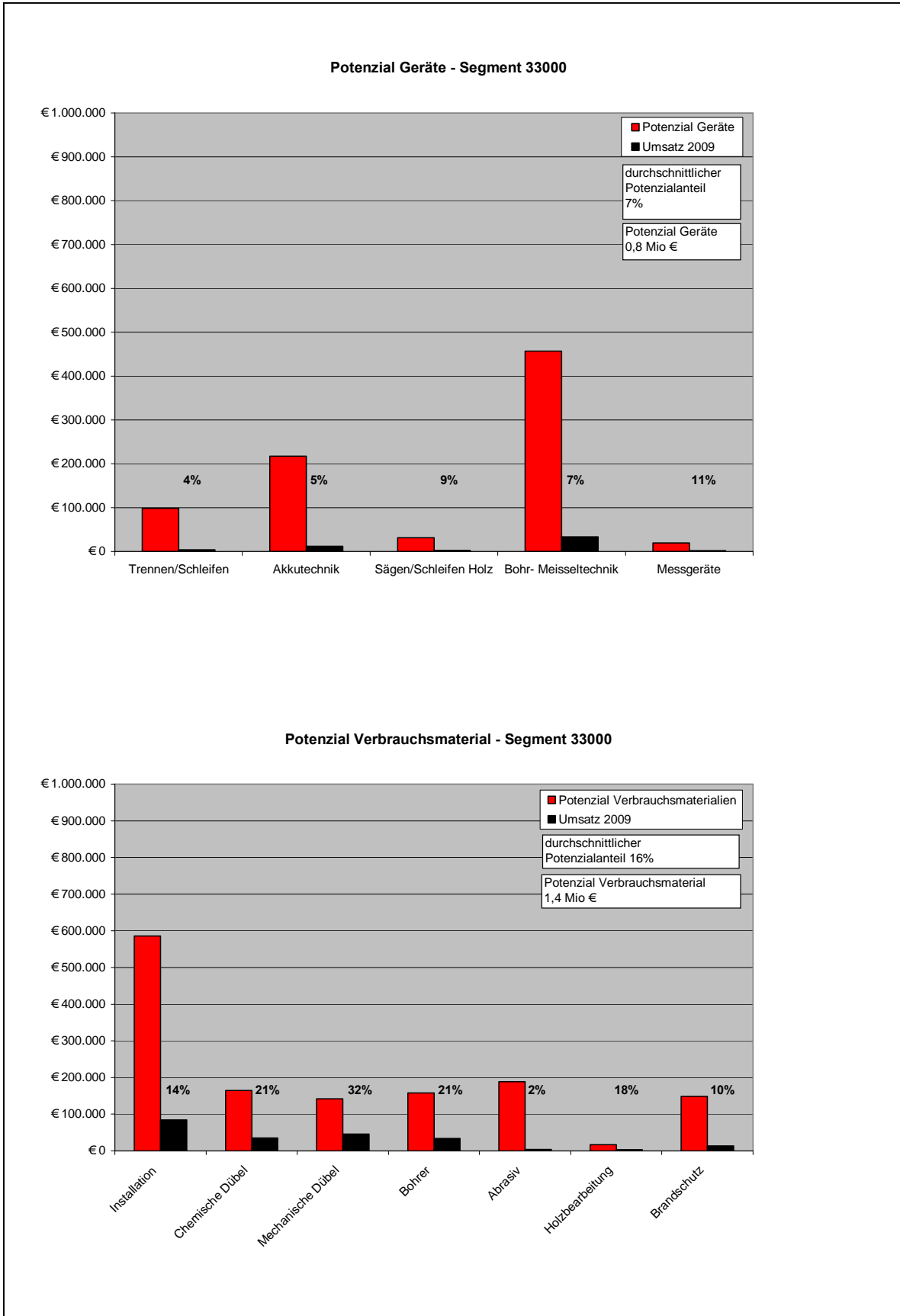


Anhang D: Potenzialauswertung

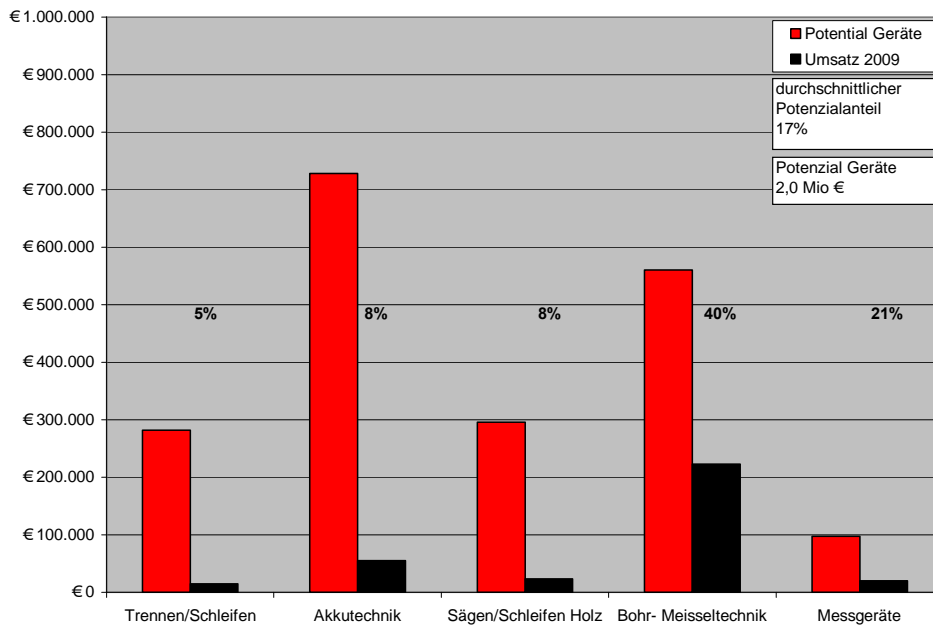








Potenzial Geräte - Segment 39300



Potenzial Verbrauchsmaterial - Segment 39300

