

PROBEBOHRUNG

Weil die Kunden neue Geräte auf Baustellen austesten, erkennt Werkzeughersteller **Hilti** Trends als Erster

INNOVATIONEN Warum sich Rohrspezialist Maincor einen Innovationsscout leistet

SOCIETAS EUROPAEA Wie Mittelständler von einer neuen Rechtsform profitieren

MIKROKREDITE Woher das Geld kommt, wenn die Bank sich mit Krediten zurückhält



JÖRG KAMPMEYER
im Hilti-Trainings-
zentrum: Hier
bohrt auch der
Deutschlandchef

DURCH DIE WAND

Hilti verkauft seine Werkzeuge nicht im Laden. Die Vertriebler fahren direkt auf die Baustellen. Dort erfahren sie, was gebraucht wird – und das liefern sie

Text: JULIA GRAVEN, Fotos: MAREK VOGEL

Die Ziegelmauer wartet darauf, mit dem Meißel niedergemacht zu werden. In einem dicken Stück Beton steckt ein Schlagbohrer bereit. Ein Komplettsortiment an Schrauben gibt es auch, gleich am Eingang. Das Dröhnen, Kreischen und Hämmern schraubt sich über die akustische Schmerzgrenze. Überall stehen Grüppchen in roten Hilti-Overalls. Hier im Trainingscenter in Kaufering arbeiten sich alle zukünftigen Mitarbeiter des Werkzeugherstellers, vom Servicetechniker bis zum Manager, eine Woche lang durch die Produktpalette ihres neuen Arbeitgebers. Sie lernen, wie man eine Kernbohrung macht oder fachmännisch eine Steckdose setzt. Dass es Schrauben mit Grob- und Schrauben mit Feingewinde gibt. Dass Hilti rund 9000 verschiedene Produkte verkauft. Und dass Hilti etwas für Profis ist.

Das merkt auch Anne Papke. Sie kniet auf dem staubigen Betonboden, kämpft mit dem Bolzensetzgerät und den feixenden Blicken ihrer Kollegen. In zwei Wochen soll sie am Telefon in die Kundenakquise einsteigen. Dann wird sie wissen müssen, was sie Kunden vom Bau verkaufen kann und was nicht.

Der Liechtensteiner Premiumanbieter schafft es seit Jahrzehnten, auf einem extrem konjunkturabhängigen Markt zu expandieren. Selbst in Deutschland, wo die Baukonjunktur stagniert, kann Hilti seine Umsätze steigern. Gute Produkte allein reichen dabei nicht. Hilti liefert Kunden nicht nur Bohrmaschinen, sondern Rundumservice. Dabei setzt das Unternehmen auf ein weltweites Netz von Vertriebsleuten, die auf Baustellen unterwegs sind und dort nicht nur verkaufen, sondern erfahren, was Kunden umtreibt.

DER AUSSENDIENSTLER FRANZ GERSTL fährt ab und an mit Kunden ins Trainingszentrum. Dort können Poliere oder Einkaufsleiter zum Beispiel die neuen High-End-Bohrhämmer testen. Wer mit so einem Neun-Kilo-Monster mal ein paar Beton-

decken durchbohrt hat, weiß es zu schätzen, wenn seine Hände am Feierabend nicht kribbeln oder taub sind. Aktive Vibrationsreduktion heißt das bei Hilti. Zwar kauft kein Bauunternehmer den Bohrhammer, damit seine Arbeiter das Feierabendbier besser halten können. Aber die Krankmeldung des Bauarbeiters kostet ihn auch einiges. Wenn der Vertrieb seinen Kunden davon überzeugt hat, dass bei Hilti Mehrpreis auch Mehrwert ist, hat er ziemlich viel gewonnen.

Schlaue Vorträge über Arbeitssicherheit helfen dabei wenig. Hilti-Vertreter nehmen neue Geräte grundsätzlich zum Ausprobieren mit auf die Baustelle. Mehr als die Hälfte der Testgeräte werden sie so gleich los. Und zwar nicht zum Vorführpreis.

Der Hansi. Der Günter. Der Werner. Servus, grüß dich. Das Handy von Franz Gerstl klingelt ohne Unterlass. Der Vertriebsberater betreut nur um die 40 Kunden, die meisten duzt er und hat „eine feine Beziehung“ zu ihnen. Seit 20 Jahren fährt Gerstl von Baustelle zu Baustelle, derzeit in einem roten Passat. Gleich nach der Kaufhauslehre hat ihn der Papa, ein Handwerker, zu Hilti geschickt.

Langjährige Mitarbeiter gibt es viele im Weltkonzern, der aus Schaan im Fürstentum Liechtenstein geleitet wird. Dort wird der Spagat geübt zwischen konservativer Firmentradition und aggressivem Wachstum. Martin Hilti, dessen Sohn Michael noch heute im Verwaltungsrat sitzt, baute dort in den 40er-Jahren mit seinem Bruder Eugen eine Autowerkstatt in einen Zulieferbetrieb für Drehteile um. Später produzierten sie ein Schussgerät, mit dem man Nägel oder Bolzen unfallfrei in die Wand schießen konnte. Die Brüder stellten fest, dass ihre Geräte am besten zu verkaufen waren, wenn sich die Leute am Bau mit eigenen Augen von den Vorzügen überzeugen konnten – die Geburtsstunde des Direktvertriebs. Bis heute gibt es Hilti nicht im Baumarkt.

Den Durchbruch brachten in den 60er-Jahren pneumatische Bohrhämmer, mit denen Beton bearbeitet werden konnte. „Geht durch wie Butter“, sagten die Handwerker und waren begeistert. „Die Hilti“ wurde zum Synonym für eine ganze Produktgattung. Zum 40. Geburtstag des Geräts gab es sogar eine Website, auf der Liebhaber ihre schönsten Erlebnisse mit dem roten Bohrhammer posten konnten. Ein Kultobjekt.

Heute hat das Unternehmen 20 000 Mitarbeiter weltweit und Niederlassungen in 120 Ländern. Der Umsatz lag im vergangenen Jahr bei 3,1 Mrd. €, der Gewinn bei 353 Mio. €. Eigentlich sollte der Umsatz verdoppelt werden bis 2015, aber das war der Plan vor der Wirtschaftskrise. In den USA, Russland oder Spanien werden flächendeckend Baustellen stillgelegt. In den ersten vier Monaten 2009 gab es einen weltweiten Umsatzrückgang von 20 Prozent. Entlassungen, Kurzarbeit und ein Sparprogramm sollen Liechtensteins bekanntes Unternehmen durch harte Zeiten bringen. Das ganz normale Krisenprogramm eben.

IN DEUTSCHLAND läuft ein anderes Programm. „Wir stellen ein“, sagt Jörg Kampmeyer, der die Geschäfte für Hilti Deutschland führt. Vor allem für den Vertrieb sucht er Leute. Auf deutschen Baustellen wird noch gebohrt. Bei Verkehrsprojekten und Gebäudesanierungen kurbelt die Politik das Geschäft an. „Es läuft noch ganz ordentlich“, sagt Kampmeyer. Er sieht Hilti acht bis zehn Prozent schneller wachsen als die Wettbewerber. Der Umsatz lag 2008 bei 400 Mio. €.

Ein Grund für den Erfolg: die Qualität. Der Deutsche steht auf Qualität, sagt Kampmeyer. Dafür zahlt er auch. Aber die Hilti muss mehr leisten und soll bitte nicht kaputtgehen. Nichts ist schlimmer als ein Trupp herumlungender Bauarbeiter, der nicht weiterarbeiten kann, weil irgendeine Maschine kaputt ist. ▶



HILTI-WERKZEUG

kommt auch beim Bau der neuen ADAC-Zentrale in München zum Einsatz

„DIE HILTI“

1941 Martin Hilti und sein Bruder Eugen gründen in Schaan im Fürstentum Liechtenstein die Maschinenbau Hilti OHG. Mit fünf Mitarbeitern produzieren sie mechanische Drehteile für die Textil- und Automobilindustrie.

1953 Hilti bringt das selbst entwickelte Direktbefestigungsgerät Perfix auf den Markt, mit dem sich Bolzen schnell und sicher in die Wand setzen lassen. Die Befestigungstechnik wird zum Schwerpunkt.

1960 Die OHG wird umgewandelt in eine Aktiengesellschaft.

1967 Der erste elektropneumatische Bohrhammer Hilti TE 17 kommt auf den Markt. Damit wird „die Hilti“ zum Synonym für eine ganze Werkzeuggattung.

2003 Die Aktien der Hilti AG werden im Rahmen eines „Going Private“ zurückgekauft und im Martin Hilti Familien-Trust zusammengeführt.

2006 Die „Vision 2015“ fasst die strategischen Wachstumsziele zusammen: Umsatz und Gewinn sollen auf 8 Mrd. Schweizer Franken beziehungsweise 800 Mio. Schweizer Franken steigen. Die Zahl der Mitarbeiter soll 30 000 übersteigen, die Kundenzufriedenheit über 90 Prozent liegen.

2009 Hilti beschäftigt 20 000 Mitarbeiter in mehr als 120 Ländern. In Deutschland hat Hilti zwei Produktionsstandorte: Kaufering und Straß. Das neunte Hilti-Werk wird im Herbst in Mexiko eröffnet.

Auf einer Baustelle bei München, wo gerade ein Wohnblock aus den 50er-Jahren eine Wärmedämmung bekommt, schaut Hans Finstermeier, der für die Baustelle mit 150 Mann verantwortlich ist, nach dem Rechten und sagt: „Nach so einer Baustelle ist die“ – er nennt eine bekannte Marke – „hin. Hilti hält zwei solcher Baustellen aus.“ Als ob Hilti ihn dafür bezahlt hätte.

Finstermeier steht seit 35 Jahren für seine Firma auf der Baustelle. Er sieht aus wie einer vom alten Schlag. Die Arme in die brotzeitgestählten Hüften gestützt, redet er in imposantem Niederbayerisch darüber, wie es so läuft. Doch mit Tradition und Gemütlichkeit kann heute auf der Baustelle niemand mehr überleben. Finstermeier steht unter enormem Druck. Die Fassade muss bis Dezember perfekt wärmegeklämt sein. Ausfälle, Reparaturzeiten und unvorhergesehene Pausen kann er sich nicht leisten.

Seine Baufirma ist deshalb eingestiegen ins Hilti Flottenmanagement. Mehr als 300 Geräte laufen unter Leasingvertrag. Wenn auf Finstermeiers Baustelle der Kernbohrer aufgibt, ruft er die Servicenummer an, die auf dem Gerät steht, gibt die Gerätenummer durch, und spätestens am nächsten Vormittag wird das Gerät ausgetauscht. Nach spätestens drei Tagen hat der Polier seinen alten Kernbohrer wieder. Ohne Kostenvoranschläge, ohne Rechnung, ohne Bürokratie. Und wenn ihn der Kurier auf der Baustelle nicht findet, klemmt sich bei Hilti in Kaufering jemand ans Telefon, um Finstermeier und Kurierfahrer zusammenzubringen.

DAS PRINZIP FLOTTENMANAGEMENT hat sich der Werkzeughersteller abgeschaut vom Fuhrparkmanagement großer Firmen. So wie ein Unternehmen seine Dienstwagenflotte outsourcen kann, können Baufirmen ihren Gerätepark extern von Hilti verwalten lassen. Die Hälfte der Kunden nutzt das Flottenmanagement bereits.

Laut Hilti lohnt sich das auch für kleine Kunden. Für 45 € im Monat bekommt der Handwerker fünf Jahre lang einen Kombihammer geliehen, den er sonst für 2000 € hätte kaufen müssen. Inbegriffen sind ein kostenloser Reparaturservice mit Leihgeräten und eine Diebstahlsicherung. Die ist wichtig, denn Hilti wird so gern geklaut, dass Entertainer Harald Schmidt mal dazu aufrief, doch bitte auch mal die Konkurrenzgeräte zu stehlen. Durch das Flottenmanagement ist der Kunde auch die Verwaltung der Geräte los und beglückt seine Buchhaltung mit einer schlanken Bilanz und Kostenkontrolle.

Für Hilti war die Umstellung erst einmal aufwendig. Der Gerätepark braucht Kapital,

Verwaltungsstrukturen müssen umgestellt werden. Auch für den Kundendienst bringt das Flottenmanagement Mehrarbeit. Ein geleaster Bohrhammer landet dreimal so häufig in der Reparatur wie ein gekaufter. Kostet den Kunden ja nichts. Also lässt er Verschleißteile auf Verdacht austauschen und gibt selbst Geräte, die sonst in der Tonne gelandet wären, noch in die Reparatur.

Trotzdem ist das Flottenmanagement für Hilti ein Erfolgsmodell. Zum einen kriegen die Liechtensteiner neue Produkte schneller in den Markt. Ist ja sonst schwierig, wenn die Dinger nicht kaputtgehen. Hinzu kommt, dass die Kundenbindung enger wird. Der Umsatz pro Kunde steigt, auch weil die Flottenkunden eher mal ihre Dübel oder Bauschäume mitbestellen. Inzwischen macht Hilti bereits drei Viertel des Umsatzes mit Verbrauchsmaterial, nicht mit Geräten.

DIESE AKTIVE KUNDENBINDUNG ist einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg von Hilti. „Share-of-Wallet-Vereinbarungen, bei denen vertraglich festgelegt wird, dass der Kunde einen bestimmten Anteil seines Portfolios von Hilti bezieht, bringen beiden Seiten etwas“, sagt Branchenexperte Erich Gampenrieder, Partner bei der Unternehmensberatung Accenture. Je mehr Umsatz der Kunde bei Hilti macht, desto besser der Preis. Eventuell gibt es dazu noch Extras wie Schulungen, Auszeichnungen und individuelleren Service. Für Hilti ist der Kunde umso treuer und auch lukrativer, je größer der eigene Anteil am Umsatz ist.

Seit sieben Jahren bringt Hilti seine Geräte mit Leasingverträgen an den Mann. Die Konkurrenz ist natürlich auch auf diesen Zug aufgesprungen, kämpft aber mit den Details. Würth zum Beispiel stellt selbst keine Geräte her und muss erst mal teuer beim Produzenten einkaufen. Bosch verkauft seine Werkzeuge über den Einzelhandel und muss die Händler mühsam davon überzeugen, dass sie jetzt zur Reparaturannahme- und Ersatzgerätezentrale werden.

Durch den Direktvertrieb ist Hilti nah am Kunden und sieht, was gebraucht wird, was gefragt ist, was nervt. Und kann reagieren. Organische Sortimentserweiterung nennt man das. Wenn ein Vertriebsmensch bei seinen Kunden auf dem Bau Probleme sieht, tippt er seine Ideen nicht in irgendeine Innovationsdatenbank. Er bespricht mit dem zuständigen Produktmanager, ob hier eine Marktlücke besetzt werden kann. „Da gibt es bei uns wirklich flache Hierarchien“, sagt Jörg Kampmeyer.

Der Deutschlandchef schickt auch seine Entwickler regelmäßig raus und lässt sie ▶



WERKZEUGE kann Hilti, das ist nicht neu. Weniger bekannt ist, dass drei Viertel des Umsatzes mit Schrauben, Dübeln und Ähnlichem erzielt werden

in die Realität auf der Baustelle eintauchen. Hält der Arbeiter den Meißel so, wie sich die Designer das vorgestellt haben? Benutzen die Handwerker die Diebstahlsicherung, oder ist ihnen die Technik zu umständlich?

Meist sind es Kleinigkeiten, die die Arbeit auf dem Bau einfacher machen. Rund 30 neue Produkte bringt Hilti jedes Jahr auf den Markt. Alles, was den harten Job einfacher, schneller, produktiver oder gesünder macht. Selbst eine Schraube kann viel verändern. Die Schnellschraube S-MS von Hilti zum Beispiel. Die hat gerade den IF Product Design Award bekommen, weil sie „eine perfekte Lösung für ein echtes Problem“ bringt.

Welches Problem? Wer zwei Bleche zusammenschrauben will, nimmt dafür eine Selbstbohrschraube. Die sieht seit 60 Jahren ziemlich unverändert aus und hat einen großen Nachteil: Sie produziert Späne. Weil Handwerker nicht gern putzen, bleibt die liegen und verursacht Korrosion. Die neue S-Schnellschraube bohrt sich mit ihrer kleinen, scharfen Spitze so geschickt und leicht in das Blech, dass keine Späne abfallen. Keine Späne, keine Korrosion – Handwerker glücklich.

Für Kunden wie Hans Finstermeier, die deutsche Hauswände zurzeit energiesparend mit Styroporplatten zapflastern, zählt vor allem eines: Tempo. Für sie hat Hilti ein neues Dübelssystem entwickelt. Ein Schraubdübel, geformt wie eine Doppelhelix, soll besonders leicht durch die Dämmplatte gleiten. Ein paar Sekunden schneller als die Konkurrenz. Bei Tausenden von Quadratmetern

Dämmung und vier bis sechs Dübeln pro Quadratmeter kommt so ein echter Zeitvorteil ins Spiel.

Außerdem haben die Entwickler den Dübel so konstruiert, dass ein Typ für unterschiedlich dicke Dämmplatten passt. Der Bauarbeiter muss nicht mit einem ganzen Dübelsortiment aufs Gerüst. Für seinen Chef sind Lagerhaltung und Bestellung einfacher. Überzählige Dübel lassen sich problemlos auf der nächsten Baustelle einsetzen.

SCHÖN UND GUT, was Hilti sich da ausdenkt, aber einfach zu teuer. Diesen Spruch hören die Vertriebsleute immer wieder. Die Produkte können noch so sicher, einfach, ergonomisch, effizient und damit letztlich produktiv sein. Die Preise liegen einfach 30 bis 40 Prozent über denen der Konkurrenz. Da wird fast jeder mal testen, ob die Baustelle mit Konkurrenzprodukten nicht ebenso gut und günstiger läuft.

Natürlich gibt es Abwanderer, sagt Außendienstler Franz Gerstl. Aufregen kann er sich darüber nicht. Die seien ihm sogar ganz recht, sagt er, denn „meistens kommt der Kunde sehr gern und reumütig zurück“.

Und steigert so die Kundenzufriedenheit. Das Thema treibt auch die Hilti-Oberen um. „Der Kunde führt unser Unternehmen“, sagt der Chef des Verwaltungsrats, Pius Baschera. Zwei von drei Mitarbeitern haben täglich mit Kunden zu tun. Die Firma rühmt sich mit mehr als 200 000 Kundenkontakten pro Tag. Das Fernziel ist in der Konzernstrategie verankert. Vier Ziele hat sich Hilti bis 2015 gestellt: Umsatz verdoppeln, Gewinn verdoppeln, Mitarbeiterzahl auf 30 000 hochschrauben und eine Kundenzufriedenheit von mehr als 90 Prozent erreichen.

Auf seine Art hat auch Jörg Kampmeyer im nüchtern eingerichteten Chefbüro in der Deutschlandzentrale sein Ohr nah am Kunden. In einem kleinen Rahmen an der Wand hängt eine Urkunde über „Ziel, Zweck und Werte“ von Hilti. In seinem Mail-Account sammelt er die Beschwerden der Kunden. Gerade beschäftigt den Chef ein Dachdecker aus dem Bayerischen Wald. Der ist von seiner Hilti-Säge so enttäuscht, dass er aus der Kundenliste gestrichen werden möchte. „Den Fall werde ich persönlich im Auge behalten“, sagt Kampmeyer.

Im Umgang mit Beschwerden zeige sich, ob das mit der Kundenbindung mehr als eine hohle Marketingmasche ist, sagt Jürgen Schott, der Hilti seit Jahren berät. „Keine Firma sagt: Wir interessieren uns nicht für unsere Kunden“, sagt der Experte für Unternehmenskultur bei Stadler-Heinle-Schott. „Trotzdem fühle ich mich als Kunde

LESSONS TO LEARN

IM PAKET BILLIGER

01 Ein Kunde – ein Preis. Der Kunde kriegt über jeden Vertriebsweg den gleichen Preis – egal ob er über Telefon, Internet, Vertreter oder Hilti-Center kauft. Ungleiche Rabatte verunsichern und führen in die Rabattschlacht. Stattdessen gibt es Rahmenverträge mit einzelnen Firmen.

02 Zwei Kunden – zwei Preise. Aktive Kundenbindung funktioniert auch über den Preis. Wer alle fünf Jahre einen Bohrhammer kauft, zahlt mehr als jemand, der den Großteil seines Geräteparks von Hilti bezieht.

03 Meist sind es Kleinigkeiten, die das Arbeiten für die Kunden effektiver, gesünder oder schneller machen. Wenn der Vertrieb dem Kunden diesen Mehrwert vermitteln kann, darf das Produkt auch ruhig teurer sein als das der Konkurrenz.

04 Direktvertrieb ist nah am Kunden. Der Vertriebler sieht, wo Lösungen für Probleme des Kunden gefragt sind, er ist die direkte Verbindung zwischen Kunde und Produktmanagement.

05 Im Direktvertrieb zählen Kompetenz und Motivation der Verkäufer. Jeder, der mit Kunden zu tun hat, muss genau wissen, wovon er spricht.

oft nicht ernst genommen.“ Bei Hilti, sagt Schott, merke der Kunde, dass man sich bis zum Vorstand hinauf für ihn und seine Wünsche interessiert: „Bei denen ist das Interesse für den Kunden Teil der Alltagskultur und verschwindet nicht auf Hochglanzpapier in der Schublade.“

Jeder Hilti-Vorstand ist mehrere Tage im Jahr bei Kunden und auf Baustellen. Irgendwann haben die Chefs die inszenierten Besuchstermine auf ausgewählten Superbaustellen verweigert. Stattdessen suchen sie sich jetzt selbst wahllos Kunden heraus. Echte Meinungen sind gefragt. Auch Kampmeyer fährt regelmäßig mit seinen Vertriebsleuten mit. Zwei- bis dreimal pro Monat hat er Termine bei Kunden. Bei Franz Gerstl saß er auch schon auf dem Beifahrersitz, „bloß habe ich den Kunden damals nicht verstanden“, erinnert sich Rheinländer Kampmeyer an den Abstecher ins bayerische Schlossergewerbe.

Wichtig für Hilti ist umgekehrt auch, dass die Vertriebsleute auf ihren Fahrten von Baustelle zu Baustelle nicht die Konzernziele aus den Augen verlieren. Einmal pro Monat treffen sich die regionalen Verkaufsberater und ihr Verkaufsleiter zur Teamsitzung. Auch ein Einzelgespräch gibt es alle vier Wochen.

EIN HIGHLIGHT sind die bei Hilti mit enormem Aufwand betriebenen Mitarbeiterseminare – Kulturreisen genannt. Das sind mehrtägige Workshops alle ein bis zwei Jahre, an denen alle Hilti-Mitarbeiter weltweit teilnehmen, vom Pförtner bis zum Finanzchef. 38 000 Arbeitstage und geschätzte 7,5 Mio. € gehen dafür drauf. Auch die vier Mitglieder der Konzernleitung sind zehn Tage im Jahr mit den Kulturtrainings beschäftigt, als Teilnehmer und als Moderatoren.

Unternehmensberater Jürgen Schott sieht in dieser Firmenkultur den entscheidenden Grund für den langfristigen Erfolg von Hilti. 20 000 Mitarbeiter weltweit sollen sich mit den Zielen von Hilti identifizieren und stolz auf ihren Arbeitgeber sein. Für Michael

Hilti und seine Manager gibt es einen klar messbaren Zusammenhang: Der Kunde profitiert, wenn der Mitarbeiter zufrieden ist.

Bei den Außendienstlern kommt zu den Workshops ein handfestes Anreizsystem hinzu. Team-Incentives wie Reisen und natürlich ein variables Gehalt. Franz Gerstl erzählt, dass nur die Hälfte seines Salärs festgelegt ist. Der Außendienst ist ein hammerhartes Geschäft mit strengen Vorgaben. Trotzdem hat er in den vergangenen 20 Jahren nur einmal seinen Jahresplan nicht erreicht. Über Vorjahr ist er aber all die Jahre immer gewesen, sagt er stolz. Vergangenes Jahr ging's dafür mit dem Geschäftsführer für ein paar Tage nach Miami.

SORGEN MUSS HILTI sich nur über die Kosten machen. „Ich bin mir nicht sicher, ob Hilti einen so intensiven Vertrieb bei weiterer Expansion aufrechterhalten kann“, sagt der Branchenexperte Gampenrieder. Hilti hat in 120 Ländern Leute sitzen, die Geräte vorführen oder den Service machen. Diese Marktreichweite ist teuer erkaufte. Die Konkurrenz kommt vergleichsweise mit weniger Mitarbeitern aus.

Ein Ansatzpunkt, um Kosten zu senken, wären Shared Service Centers, die Aufgaben zentral erledigen. Das hieße, Personal, Finanzen, Logistik und Auftragsabwicklung straff zu organisieren, damit der Vertrieb auch im wachsenden Konzern nah am Kunden bleiben kann. „Aber diese Initiative muss natürlich auch zur Unternehmenskultur passen“, sagt Gampenrieder.

Das scheint derzeit nicht der Fall zu sein. Denn mit solchen Centern einher geht die Möglichkeit, ganze Bereiche auszulagern und so Arbeitsplätze abzubauen. Das habe man nicht nötig, heißt es in Liechtenstein. Doch Untersuchungen haben gezeigt, dass Shared Services nicht nur Kosten senken, sondern auch die Servicequalität verbessern können – das läge durchaus im Interesse von Hilti.

Das Unternehmen will wachsen. Dazu muss sich Hilti von den Baustellen entfernen und neue Branchen erschließen. Diese Botschaft ist angekommen in Schaan. Mit speziellen Lösungen für die Energiewirtschaft und den Bergbau will Hilti weniger konjunkturabhängig werden.

Seit einigen Jahren versucht Hilti sich etwa an speziellen Bohrhämmern und Felsankern für den Bergbau. Das erfordert einiges an Zuhören und Lernen. Dennoch glaubt Hilti, mit speziellen Produkten den einen oder anderen Wettbewerber aus dem Markt drängen zu können. Zum Beispiel haben die Liechtensteiner den ersten Bohrhämmer entwickelt, der unter Tage mit

Natürlich gibt es auch bei Hilti Abwanderer. Aber die meisten Kunden kommen irgendwann reumütig zurück

FRANZ GERSTL, HILTI-AUßENDIENSTLER

Strom statt mit Pressluft betrieben werden darf. Eine großartige Erleichterung für die Kumpel, findet Hilti. Doch man musste auch erkennen, dass die Bergbaubranche bei Innovationen nicht sofort Hurra schreit. Die Innovationszyklen sind sehr lang, und ob der Kumpel unter Tage angenehmer arbeiten kann, spielt nicht in allen Bergwerken dieser Welt eine Rolle. Für den Vertrieb sind bei Hilti daher Fachleute mit Branchenwissen gefragt, die eine traditionelle Branche vom neuen Akteur überzeugen sollen.

Einzelne Bergbaukonzerne wie die Deutsche Steinkohle AG setzen bereits auf Hilti-Technik. Momentan geht auch das Geschäft mit Befestigungssystemen für Solaranlagen schon ganz gut. Insgesamt „läuft das zwar nicht so schnell, wie wir gedacht haben“, sagt Deutschlandchef Kampmeyer, zuvor Chefstrategie in der Liechtensteiner Zentrale. „Aber wir kommen vorwärts.“

IM KAUFERINGER TRAININGSZENTRUM dürfen sich die neuen Mitarbeiter noch durch die alten Fundamente der Hilti-Kultur bohren. Bau-Hauptgewerbe. Sanitär. Elektro. Auch der Deutschlandchef hat so den Umgang mit Kombihammer und Meißel geübt. Als Kampmeyer dann zu Hause im Schlafzimmer die Gardinenstange anbringen wollte, bestens ausgerüstet mit Hilti-Geräten und -Zubehör, waren am Ende viele große Löcher in der Decke. Und Kampmeyer hatte die Erkenntnis gewonnen, dass Hilti wirklich etwas für Profis ist. □

Von der Krise erwischt

Nettoumsatz von Hilti in Mio. Schweizer Franken

