

Hilti Fleet Management: Von der Identifikation eines Kundenproblems zur erfolgreichen Service-Innovation



Dr. Michael Baumbach
Leiter Hilti Fleet Management, Hilti Corporation, FL-Schaan

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick, wie Hilti ein zuvor noch nicht bekanntes Kundenproblem identifiziert und dieses für die Entwicklung und Einführung der Service- und Business-Model-Innovation «Hilti Fleet Management» genutzt hat. Das Serviceprogramm führt zu einer nachhaltigen «Win/Win-Konstellation»: Während die Kunden eine umfassende Problemlösung erhalten, entsteht eine noch engere Zusammenarbeit und Verbundenheit, die Hilti für eine nahezu vollständige Abdeckung für sie relevanten Kundenpotenzials nutzen kann.

■ Hilti in Kürze

Die Hilti-Gruppe ist ein weltweit führendes Unternehmen in Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, die den professionellen Kunden in der Baubranche und der Gebäudeinstandhaltung Mehrwert bieten. Das Hilti-Angebot umfasst die Produktlinien Bohr- und Abbautechnik, Direktbefestigung, Diamanttechnik, Dübeltechnik, Brandschutz- und Schaumsysteme, Installationstechnik, Messtechnik, Schraubtechnik sowie Trenn- und Schleiftechnik. Die Schlüsselstärken von Hilti sind herausragende Innovation, höchste Qualität, direkte Kundenbeziehungen (Direktvertrieb) und wirksames Marketing.

Hilti ist weltweit in über 120 Ländern präsent. Zwei Drittel der mehr als 15'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in den Verkaufsorganisationen, im Engineering und im Kundendienst unmittelbar für die Kunden tätig. Hilti betreibt eigene Produktionswerke sowie Forschungs- und Entwicklungszentren in Europa und Asien. Der Hauptsitz des Konzerns befindet sich in Schaan im Fürstentum Liechtenstein.

Das Kundenproblem: Ineffektives und ineffizientes Management von Kleingeräten

Im Rahmen der Entwicklung der «After Market Service Strategy» von Hilti im Jahr 1999 wurden umfangreiche Kunden- und Marktanalysen durchgeführt. Vor allem zwei qualitative Untersuchungen führten zu wichtigen Erkenntnissen.

Bei umfassenden, vor Ort durchgeführten Kundenanalysen bestätigte sich, dass Hilti-Geräte wichtig für die Erfüllung von Kundenaufträgen und -projekten sind. Vor allem bei grösseren und mittleren Kunden machen sie aber nur einen relativ kleinen Teil des gesamten Inventars und der Gesamtkosten aus. Daher haben sie bei der Bewirtschaftung nur untergeordnete Bedeutung (C- oder B-Artikel) und bekommen wenig Aufmerksamkeit. Den meisten Kunden mangelt es an Transparenz, die für ein professionelles Management ihrer Kleingeräte erforderlich wäre: Sie wissen nicht, wie viele Kleingeräte ihr Betrieb überhaupt (noch) hat, wo sich diese befinden, wie alt oder in welchem Zustand sie sind. Fast alle Kunden managen ihre Kleingeräte reaktiv: Selten planen sie, welche Geräte sie in der nächsten Periode erneuern oder welchen Betrag sie für Kleingeräte investieren wollen. Wenn laufende Budgets bereits aufgebraucht sind, dürfen sie sie mitunter nicht erset-

zen, sondern nur reparieren. Als Ergebnis verfügen viele Kunden über alte und abgenutzte Geräte, die nicht mehr optimal für die professionelle Anwendung sind und die Mitarbeiter sogar demotivieren können.

Hinzu kommt, dass der operative Aufwand für (reaktive) Neuanschaffungen und Reparaturen effektiv recht hoch ist: Da viele Kunden einzelne Geräte von verschiedenen Lieferanten beschaffen, führen sie insgesamt relativ zeitaufwändige Preisverhandlungen. Letzteren folgt dann eine hohe Anzahl in der Regel ungeplanter Einzelrechnungen, die sie separat zahlen und buchen müssen. Insbesondere bei Ausfällen von älteren Geräten fordern viele Kunden Kostenvoranschläge für die anstehende Reparatur, über die sie nach der Geräteanalyse des Lieferanten wiederum entscheiden und diesen informieren müssen. Erteilen sie schliesslich den Auftrag zur Reparatur, sind danach wiederum Zahlungs- und Buchungsprozesse erforderlich, wobei sich die Ausfallzeit der Geräte unnötig verlängert.

Bei der zweiten Untersuchung handelte es sich um kundenindividuelle Analysen der in den Hilti-Systemen erfassten Geräte- und Reparaturdaten. Als Direktvertreiber registriert Hilti, wann welches Gerät mit welcher Seriennummer und zu welchem Preis an einen Kunden geliefert wird. Da Hilti auch bei Re-

Rank	Tool Type	Serial Number	Age in Years	Total Number of Repairs (excl. Services)	Net Sales Price	Cumulative invoiced Repair Costs	Number of Repairs not invoiced	Date of Last Repair
1.	TP 800	13691	12	16	CHF 1.876	CHF 5.541	4	18.06.99
2.	TP 800	13696	12	16	CHF 1.876	CHF 5.533	2	05.10.99
3.	TP 800	35198	11	14	CHF 1.911	CHF 4.743	2	11.05.00
4.	TP 800	13692	12	12	CHF 1.876	CHF 4.710	1	16.07.98
5.	TE 804	19938	6	8	CHF 1.990	CHF 3.488	1	04.11.99
6.	TE 72	254782	15	6	CHF 1.745	CHF 3.400	0	13.11.96
7.	TP 400	59847	11	6	CHF 1.386	CHF 3.390	0	28.05.99
8.	TE 72	379263	12	5	CHF 1.841	CHF 3.387	0	08.07.98
9.	TE 72	264843	15	6	CHF 1.799	CHF 3.213	1	02.10.97
10.	TE 804	19939	6	8	CHF 1.990	CHF 2.692	2	01.12.99

Tab. 1: Kundenindividuelle Analyse: «Top 10» bezüglich der kumulierten verrechneten Reparaturkosten

paraturen wieder die Seriennummer der Geräte erfasst, ist auch die gesamte Reparaturhistorie der Hilti-Geräte (z.B. Anzahl Reparaturen pro Gerät, Reparaturzeitpunkte, Art der Schäden und Reparaturen sowie Reparaturkosten) bekannt. Die Kombination der Verkaufs- und Reparaturhistorie ermöglicht nützliche Auswertungen, um Hilti-Kunden individuell bezüglich eines professionellen Managements ihrer Geräte zu beraten.

Tabelle 1 zeigt ein typisches Beispiel und Ergebnis einer solchen Analyse für einen Kunden, der im Jahr 2000 einen Fleet-Management-Vertrag mit Hilti abgeschlossen hat: Sie macht deutlich, dass der Kunde (unbewusst) dazu tendiert, in Reparaturen anstatt in Abschreibungen von Neugeräten zu investieren. Bei einigen Geräten hat der Kunde bereits ein Vielfaches des Nettoanschaffungspreises in Reparaturen investiert. Während schon die direkt verrechneten Gesamtkosten für die aufgeführten Geräte und Reparaturen sehr hoch sind, kommen noch einige versteckte Prozesskosten des Kunden für Ausfallstörungen, Bearbeitung von Kostenvorschlägen sowie Bezahlung und Buchung von Reparaturrechnungen hinzu. Schliesslich aber besitzt der

Kunde trotz hohem Aufwand immer noch überalterte und abgenutzte Geräte, die längst nicht mehr dem aktuellen Innovations- und Leistungsstand entsprechen und die Nutzung von Produktivitätspotenzialen verhindern. Mit solchen kundenindividuellen Auswertungen kann Hilti die oben beschriebenen Probleme der Gerätebewirtschaftung gegenüber seinen Kunden quantitativ belegen.

«Hilti Fleet Management» als innovative Kundenlösung

Bevor Hilti obige Kundenauswertung das erste Mal mit «Lead Customers» diskutierte, bestanden interne Bedenken, die kritischen Inhalte könnten einige Kunden verärgern, obwohl Hilti die Kunden vor der Durchführung nicht sinnvoller Reparaturen jeweils informiert und ihnen anstelle der Reparatur einen Geräteeintausch beziehungsweise «Trade-in» vorschlägt.

Die Kundendiskussionen zeigten aber genau das Gegenteil: Die Kunden waren begeistert über die Offenheit von Hilti sowie die Transparenz und Möglichkeiten, die diese Auswertungen bieten. Die ausgewählten «Lead Customers» mach-

ten jedoch klar, dass sie nicht regelmässig Zeit aufbringen könnten und wollten, um Auswertungen für Kleingeräte (C- oder B-Artikel) zu analysieren und daraus Einzelmassnahmen abzuleiten. Vielmehr regten sie an, dass Hilti hierfür einen entsprechenden Kundenservice entwickeln sollte.

Etwas zur gleichen Zeit wurde Hilti bei einem selbst organisierten, branchenübergreifenden Benchmarkingprojekt im Bereich Service auf den «Fleet Management Service» des Flurförderzeuganbieters Jungheinrich aufmerksam. Auch wenn der Jungheinrich-Service auf ein ganz anderes Umfeld (Investitionsgüter, andere Kundenbranchen etc.) ausgerichtet ist, so ist das grundsätzliche Konzept dennoch übertragbar, um die oben beschriebenen Kundenprobleme bei der Bewirtschaftung von Kleingeräten zu lösen: nämlich Kunden mit abgestuften Fleet-Management-Paketen aktiv zu unterstützen und ihre Geräteparks mit Services und rechtzeitigen Erneuerungen auf einem modernen, produktiven und sicheren Stand zu halten.

Hilti hat dies in Pilotprojekten mit «Lead Customers» aus verschiedenen Ländern getestet und schliesslich das «Fleet Management Program» mit den drei Paketen «Fleet Management Clas-

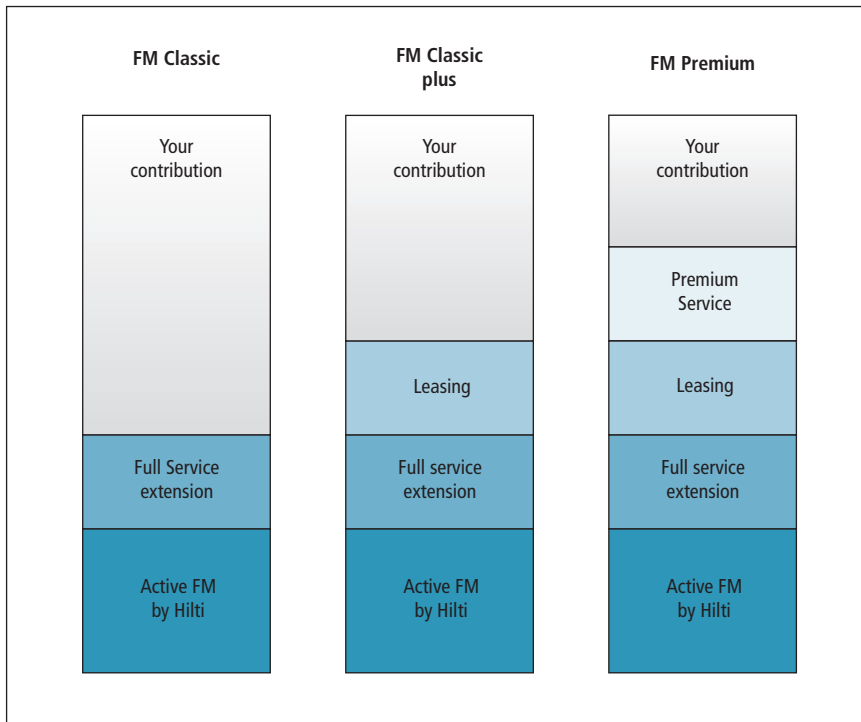


Abb. 1: Hilti Fleet Management (FM) Program

sic», «Fleet Management Classic Plus» und «Fleet Management Premium» entwickelt (siehe Abbildung 1).

Darin sind jeweils verschiedene Servicemodule gebündelt, um «Hilti Fleet Management» für die Kunden, den Vertrieb und die Abwicklung möglichst einfach zu gestalten. Das mittlere Paket, «Fleet Management Classic Plus», besteht beispielsweise aus den drei Modulen

- aktives Fleet Management durch Hilti,
- Full-Service-Erweiterung und
- Leasing.

«Aktives Fleet Management durch Hilti» beinhaltet, dass Hilti zusammen mit den potenziellen Fleet-Management-Kunden zunächst die optimale Geräteflotte bestimmt. Zusätzlich werden für alle Flottengeräte auf die Kundenbranchen beziehungsweise Nutzungsintensitäten abgestimmte Nutzungsdauern festgelegt.

Das Modul Full-Service-Erweiterung verlängert für alle Fleet-Management-Geräte den bei Hilti standardmässigen ein- bis dreijährigen «Full Service» auf die gesamte bei der Flottenbestimmung vereinbarte Nutzungsdauer. Der Full Service deckt auch Verschleissreparaturen ab und stellt sicher, dass den Kunden

bei einem Geräteausfall kein zusätzlicher Aufwand in Zusammenhang mit Kostenvoranschlägen und Reparaturrechnungen entsteht. Fällt ein Gerät aus, ruft der Kunde einfach die Servicenummer von Hilti an, um das Gerät durch Hilti abholen, reparieren und wieder zurückbringen zu lassen. Hierfür benötigt Hilti im Durchschnitt rund drei Tage.

Das Modul Leasing vereinfacht für den Kunden die Budgetierung und Zahlung der Flottengeräte. Pro Monat verrechnet Hilti für das Bereitstellen der

Hilti-Flottengeräte und -services einen gleich bleibenden Gesamtbetrag, der sich nur bei Anpassungen der Kundenflotte ändert. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Kunde ein zusätzliches Gerät bestellt und dem bestehenden Fleet-Management-Vertrag hinzufügt. Durch das Leasing können Kunden unangenehme Ausgabespitzen vermeiden. Ausserdem schon das Leasing die Liquidität der Kunden und ermöglicht ihnen Steuervorteile, da sie die monatlichen Raten in den meisten Ländern voll absetzen können.

Einige konservativere Kunden wollen keine Finanzierung von Geräten. Diese Kunden können «Fleet Management Classic» wählen. Die monatlichen Kundenkosten sind auch mit diesem Paket planbar; allerdings können sie bei Flottenanpassungen relativ stark schwanken. Für Kunden, die zusätzlich Geräteausfälle oder Bedarfsspitzen abdecken möchten, ist «Fleet Management Premium» die richtige Wahl. Während der Reparatur von Flottengeräten stellt Hilti diesen Kunden Leihgeräte zur Verfügung. Bei zusätzlichem kurzfristigem Gerätebedarf können sie Hilti-Mietgeräte zu günstigen Konditionen anfordern.

Für ein professionelles «Fleet Management» ist es erforderlich, dass die Kunden selbst bestimmte Aufgaben übernehmen. Hierzu gehören insbesondere das Herausgeben, Verfolgen (Tracking) und Wiedereinlagern der Geräte. Um den Kunden diese Aufgabe zu erleich-



Abb. 2: Hilti-Fleet-Management-Label

tern, kennzeichnet Hilti alle Flottengeräte mit robusten Labels, die das Kundenlogo, von den Kunden spezifizierbare Inventarnummern und Organisationsreferenzen (z. B. Kostenstelle, Region oder Nummer des Mitarbeiterfahrzeugs), die Hilti-Servicenummer und das geplante Austauschdatum der Geräte enthalten (siehe Abbildung 2).

Das grosse Schweizer Bauunternehmen Marazzi ist ein Fleet-Management-Kunde von Hilti. Sein Bauführer Adrian Morgenthaler erläutert den Nutzen von «Hilti Fleet Management» sowie die Zusammenarbeit mit Hilti folgendermassen: «Wir haben unseren Gerätepark optimieren können und profitieren nun von Geräten, die auf dem neuesten technischen Stand sind. Alle unsere Poliere arbeiten jetzt mit der gleichen Ausrüstung. Dazu kommt, dass wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren und die ganze Administration, die Beschaffungs- und Reparaturlogistik auslagern können – das übernimmt jetzt Hilti für uns. Sehr schätzen wir auch die genaue Kostentransparenz. ... Hilti verwaltet die ganze Geräteflotte und optimiert sie ständig. Bei Gesprächen mit dem Verkaufsberater verhandeln wir nicht mehr über einzelne Gerätepreise oder Reparaturkostenvoranschläge, sondern wir können uns wirklich über Neuheiten und Innovationen unterhalten» (o. V. 2004, S. 18).

■ Neuer Serviceprozess

Ohne exzellentes Fulfilment ist das beste Marketing- und Serviceprogramm unwirksam beziehungsweise sogar schädlich. «Fleet Management» führt zu neuen, stark veränderten Prozessen in Vertrieb, Fulfilment und Finanzen. Dies erfordert Change-Management und intensives Training der Mitarbeiter! Zudem sind unterstützende Systeme zu entwickeln, damit Verkaufsberater Fleet-Management-Offerten erstellen oder die Hilti-Marktorganisationen Fleet-Management-Verträge verwalten und verrechnen können. Im Sinn der Kunden und des Unternehmens müssen die Prozesse zu exzellenten Ergebnissen führen und gleichzeitig höchst effizient sein.

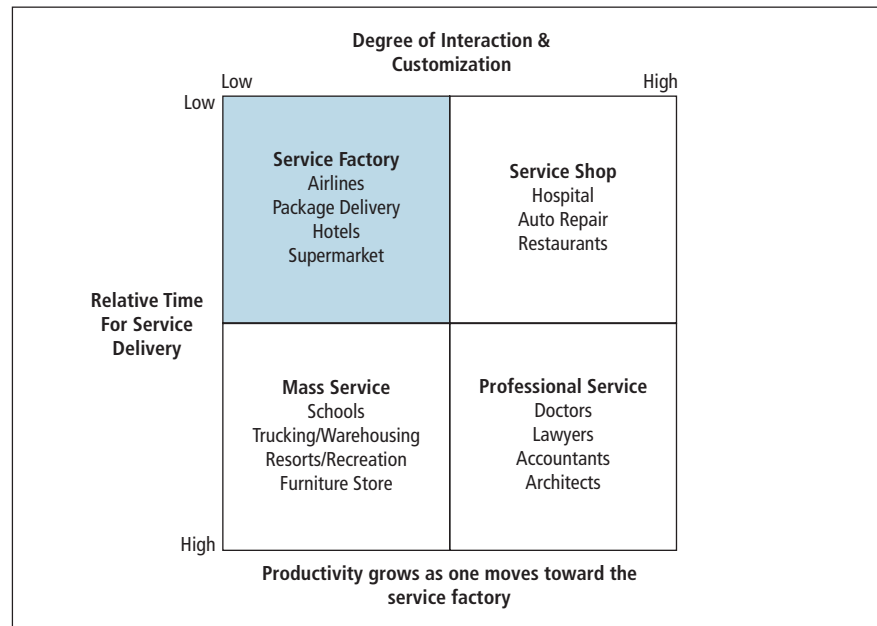


Abb. 3: Service-Organisation von Kundenschnittstellen und Prozessen (Quelle: Schmenner 2003, S. 2)

Der Vertriebsprozess umfasst vor allem die Kundenselektion und -akquisition. Bei der Kundenselektion reduziert eine Hilti-Marktorganisation ihre Kundenplattform wegen der Finanzierungsrisiken zunächst auf Kunden mit positiver Zahlungshistorie beziehungsweise hoher Bonität. Danach verringert sie die Kundenplattform weiter nach Grössen- und Branchenkriterien, die von der Strategie der jeweiligen Marktorganisation abhängen. Die resultierenden Kundenlisten sind die Grundlage für die Planung und Kundenakquisition.

Da es sich beim «Fleet Management» um langfristige Verträge mit grösserem Volumen handelt, erfordert der Abschluss eines Fleet-Management-Vertrags in der Regel mehrere Kundenbesuche auf verschiedenen Stufen. Während die Entscheidungsträger im Normalgeschäft häufig Poliere oder Magaziner sind, sind dies im Fleet-Management-Geschäft meistens die Eigentümer, Geschäftsführer oder Beschaffungsleiter. Diese interessieren sich stärker für den Nutzen von «Fleet Management» für ihre Organisation als für die technischen Vorteile der einzelnen Produkte. Daher beteiligen sich nicht nur Hilti-Verkaufsberater, sondern häufig auch die Verkaufsleiter an der Aushandlung von Fleet-Management-Verträgen.

Um «Fleet Management» auf breiter und internationaler Basis auszurollen, musste Hilti für das Fulfilment (inklusive Vertragsmanagement) sowie die Finanzierung (inklusive Risikomanagement) eigene Prozesse, Systeme und Ressourcen aufbauen. In der Pilotphase versuchte Hilti hierfür internationale Dienstleistungspartner zu finden. In Verhandlungen mit diesen wurde jedoch klar, dass diese nicht bereit oder in der Lage sind, «Asset Management Services» für Kleingeräte mit einem durchschnittlichen Wert von unter CHF 800 anzubieten, auch wenn die gesamten Vertragswerte durchaus interessant sind.

«Mini Tickets» in der genannten Grössenordnung lassen sich nur mit einer «Service Factory» (siehe Abbildung 3), das heisst mit hoch integrierten und automatisierten Prozessen und Systemen, effektiv und effizient managen. Die «Service Factory» erfordert eine hohe Standardisierung von Prozessen und Services; dies bedingt wiederum Weitsicht und Disziplin in Marketing und Vertrieb.

■ Innovatives Geschäftsmodell

«Fleet Management» führt zu einer noch engeren Partnerschaft und damit Bindung zwischen den Kunden und

Hilti. Die enge, wertsteigernde Zusammenarbeit ist der Grund für die Bindung, der Fleet-Management-Vertrag lediglich die Grundlage dazu. Hilti strebt die Verbundenheit und nicht die Gebundenheit ihrer Kunden an. Deshalb könnten die Kunden auch zu fairen Bedingungen aus ihren Fleet-Management-Verträgen aussteigen. Dank der umfassenden Kundenvorteile und des in der Regel exzellenten Niveaus von Beziehungen und Service sollte aber kein Grund dazu bestehen. Zufriedenheitsumfragen haben gezeigt, dass Fleet-Management-Kunden signifikant zufriedener als Nicht-Fleet-Management-Kunden sind. Bis heute haben weniger als 0,1 Prozent der gewonnenen Fleet-Management-Kunden ihre Verträge gekündigt.

Im Idealfall führt «Fleet Management» dazu, dass die Kunden alle relevanten Produkte von Hilti beziehen. Dies erstreckt sich nicht nur auf Hilti-Geräte (z. B. Meisselhämmer, Winkel-

schleifer und Schrauber), sondern auch auf gerätebezogene Werkzeuge (z. B. Bohrer und Meissel) und anderes Verbrauchsmaterial (z. B. Dübel und Montageschienen). Tatsächlich kaufen Fleet-Management-Kunden signifikant mehr Produkte von Hilti als vorher.

«Fleet Management» ist «Account Development» und kein «Spot Selling». Das Service-Programm unterstützt Hilti dabei, die eigenen Vertriebsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen weiter in Richtung potenzialorientierter Kundenberatung und -betreuung zu entwickeln.

■ Fazit

Hilti ist es gelungen, mit «Fleet Management» ein innovatives Dienstleistungsprogramm aufzubauen, das konsequent, zuverlässig und nachhaltig auf Kundensicht und Kundenvorteile ausgerichtet ist. Der Erfolg des Programms ist eindrucksvoll. Herausfordernd ist es,

diese Lösungen in den Vertrieb zu integrieren und die Serviceprozesse exzellent zu erbringen (Belz 2004, S. 254).

■ Literatur

Baumbach, M. (2004):

After-Sales-Management im Maschinen- und Anlagenbau, Transfer, 2., überarb. Aufl., Regensburg.

Belz, Ch. (2004):

Anwendungsbeispiel: Hilti Fleet Management, in: Belz, Ch./Bieger, Th. (2004): *Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, St. Gallen/Frankfurt am Main, S. 253–254.

o. V. (2004):

Baukader Schweiz, Fach- und Verbandszeitschrift, Nr. 12/2004, S. 19.

Schmenner, R. W. (2003):

Supporting the Service Encounter, in: *Perspectives for Managers*, No. 98, March 2003, pp. 1–4. 