



Im Grosseinsatz für eine gute Firmenkultur: Event-Managerin Anne Helmes, Christoph Loos, CEO ab 2014, und Eivind Slaaen, Leiter Personal- und Kulturentwicklung (v.l.).

Das Team ist der Star

Beim Bauzulieferer Hilti schwören die Chefs auf den Teamspirit. Das Familienunternehmen kultiviert seine Werte und lässt sich das was kosten – auch mit dem neuen CEO **Christoph Loos**.

BERNHARD RAOS TEXT / DANIEL AMMANN FOTO

Im Personalrestaurant Zur Roten Haube gibt es als Menu 1 Rindfleisch Sezuan samt Suppe für 7.40 Franken inklusive prächtiger Sicht auf den Alpstein. Anne Helmes, Event-Managerin beim Hilti-Konzern hier am Hauptsitz in Schaan, lässt dem Journalisten den Postkartenblick. Sie ist seit fünfzehn Jahren im Unternehmen. Gefragt nach ihrem beruflichen Hauptwunsch, sagt sie: «Hoffentlich kann ich noch lange bleiben.»

Die Mutter einer Tochter arbeitet 60 Prozent und schätzt «die Vielfalt im Job, die Entwicklungsmöglichkeiten und das Vertrauen der Vorgesetzten». Dass ein Teil ihres Lohnes, wie bei allen Hiltianern, als Teambonus ausbezahlt wird, findet sie toll. Vorausgesetzt, die Ziele seien aufs Team zugeschnitten und sie sehe ihren Einfluss. 2013 habe das gut funktioniert.

Helmes gehört zur grossen Mehrheit zufriedener Hilti-Mitarbeitender. Seit Jahren können alle 21 000 Beschäftigten weltweit kundtun, was sie von ihrem Arbeitgeber halten. Neun von zehn nützen dies und sorgten auch 2012 für Spitzenwerte: So sind 91 Prozent «stolz darauf, für Hilti zu arbeiten», 81 Prozent empfehlen Hilti als guten Arbeitgeber, und 94 Prozent wollen «das Möglichste tun, damit Hilti erfolgreich ist».

Das Unternehmen aus dem Fürstentum Liechtenstein, das mit Christoph Loos ab Anfang 2014 einen neuen CEO erhält, ist präsent in über 120 Ländern und schafft es auch auf internationale Ranglisten. In der Arbeitgeberbewertung 2013 durch das US-amerikanische Institut Great Place to Work (GpTW) rangiert Hilti auf Platz 15 der weltbesten Unternehmen. Das beste Schweizer Unternehmen, Novartis, folgt auf Rang 25. Laut

Otto Zell von GpTW ist bei Hilti vor allem das Vertrauen in die Führungskräfte besonders stark; da liege die Firma «deutlich über dem Schnitt der fünf besten Unternehmen der Welt».

Dieses Resultat macht Eivind Slaaen stolz. Niemand hätte erwartet, dass Hilti in dieser Liga mitspielt, sagt der Leiter Personal- und Kulturentwicklung. Man sei ja kein weltbekannter Consumer Brand, sondern als Direktvertrieb für Befestigungs- und Abbruchsysteme meist nur den Geschäftskunden bekannt.

Der Wuschelkopf mit norwegischen Wurzeln ist Insider, wenn es um die spezielle Unternehmenskultur bei Hilti geht. Er hat sie in den letzten Jahren mitentwickelt. Und kommt gleich zur Sache: «Ob Firmenwerte mehr sind als schöne Lippenbekenntnisse, zeigt sich in Krisen. Diese Tests haben wir bestanden.»

Gelebte Solidarität. Um dies zu illustrieren, blendet Slaaen zurück in den April 2009 und einen Stock tiefer zur Mitarbeiterversammlung. Damals waren die Umsätze um 20 Prozent eingebrochen, und am Standort in Schaan war für die Produktion Kurzarbeit angeordnet. Konzernleitung und Eigentümervertreter Michael Hilti hatten schlechte Nachrichten: In Schaan würden innert zwei Jahren 200 und weltweit 2000 Stellen abgebaut, wo möglich durch natürliche Abgänge. Alle Mitarbeiter der Administration, auch die Konzernleitung und der Verwaltungsrat nähmen fünf Prozent Lohn einbusse und Arbeitszeitreduktion in Kauf, und die Familie Hilti verzichte auf die Dividende.

«Die Stimmung danach war aussergewöhnlich, ein Gefühl von Betroffenheit und Stolz. Dass sich die Firma solidarisch verhält und nicht auf einen Schlag 200 ►

91 Prozent der Mitarbeitenden sind «stolz darauf, für Hilti zu arbeiten»: Konzernzentrale von Hilti in Schaan FL.



Foto: PR



Was hält Sie noch dort unten?

Auf perfekt präparierten Pisten den frischen Bergwind im Gesicht spüren und unter tiefblauem Himmel das wunderbare Gefühl von Freiheit geniessen. 7 Übernachtungen. Vom 11. Jan. bis 1. Feb. 2014 in stilvollem 5-Sterne-Ambiente ab CHF 2955.- pro Person. Reservation: 081 836 36 36

SUVRETTA HOUSE

7500 ST. MORITZ
WWW.SUVRETTAHOUSE.CH



2012 investierte Hilti 24000 Arbeitstage in Workshops zur Firmenkultur: Produktion von Hilti-Geräten in Vorarlberg.



Unverzichtbar auf den Baustellen in aller Welt: Hilti-Werkzeuge wie der Kombihammer TE 70-AVR.

► Leute entlässt, wurde sehr geschätzt», erinnert sich Slaaen. Die Mitarbeiterumfrage 2009 lieferte die Bestätigung, wonach immer noch 83 Prozent stolz waren, bei Hilti zu arbeiten.

Diese starke Identifikation mit der Firma baut auf ein solides Fundament. Seit zwei Jahrzehnten investiert Hilti viel Zeit der Führungsleute und einiges Geld in Team-Workshops zur Firmenkultur. Alle Mitarbeitenden – vom Lageristen bis zur Konzernleitung und zum Verwaltungsrat – nehmen im Intervall von 15 bis 24 Monaten an meist zweitägigen Camps teil, wo abseits des Berufsalltags das Unternehmensleitbild verinnerlicht wird. 2012 wurden dafür 24000 Arbeitstage und 7,6 Millionen Franken aufgewendet.

Es sind keine «Gspürsch mi»-Veranstaltungen, wo sich alle lieb haben. Da gibts auch eine Übung, die sich Brutal Facts nennt und wo alles in die Runde soll, was im Team schief läuft. «Das braucht Mut. Aber nur so wächst man gemeinsam», sagt Event-Managerin Helmes. Ihre Kritik sei noch nie als Bumerang zurückgekommen. «Ich bin noch da», lacht sie.

Am Schluss jedes Teamcamps steht ein Massnahmenprogramm. Auch das keine Alibiübung. Helmes vergleicht mit dem Spickzettel aus der Schulzeit: Was einmal aufgeschrieben sei, brauche man meist nicht mehr. Sie hat aber auch schon erlebt, dass ein Kollege den Spickzettel herauszog, um die andern an die Abmachungen zu erinnern.

Die Kultur-Workshops laufen unter dem Titel «Our Culture Journey». Zurzeit startet – nach einem weltweiten Probeauftrag beim obersten Management – die

fünfte Etappe. Es geht nun vor allem um unternehmerische Mitverantwortung. So nach dem Prinzip: Wie würden wir agieren, wenn es unsere eigene Firma wäre?

Die Führungsleute absolvieren die Teamcamps zweimal – einmal testen sie als Teilnehmer das neue Format und moderieren dann auf der nächsten Hierarchiestufe, deren Mitglieder wiederum die Workshops ihrer Untergebenen leiten. Unterstützt werden die Chefs von sogenannten «Sherpas». Ähnlich den Bergsteigerhelfern im Himalaja sollen die weltweit 70 Hilti-Sherpas die verschiedenen

Selbst die Krise im Jahr 2009 beeinträchtigte die Zufriedenheit der Hiltianer kaum.



Teams begleiten. Den Anstieg zum Gipfel muss die Seilschaft dann selber schaffen.

Vollzeit-Sherpas coachen bis zu 30 Workshops pro Jahr. Meist sind es erfahrene Hilti-Leute, die das Vertrauen der anderen Mitarbeitenden geniessen. «Sie sind Seismografen für das Betriebsklima», weiss Personal- und Programmentwickler Slaaen. Wer etwas auf dem Herzen habe, gehe oft lieber zum Sherpa als in die HR-Abteilung oder zum Vorgesetzten.

Die Kulturcamps sind für die Vorgesetzten ein Motivationsgenerator. Vor

allem wenn es schlecht läuft. «Die Leute wollen ihren Chefs in die Augen sehen», erzählt Christoph Loos, neuer Hilti-CEO ab 2014. Als er noch Hilti Deutschland leitete, hatte die Organisation wegen des Niedergangs der Bauwirtschaft schwierige Jahre hinter sich. Das Selbstbewusstsein hatte gelitten, die Ausrichtung war unklar. Loos nahm dann innert eines Jahres an über einem Dutzend Workshops teil, um neuen Drive und Teamspirit zu vermitteln: «Das war enorm intensiv.» Die deutsche Organisation schaffte die Wende.

Steigende Erwartungen an die Firmen. Der 45-jährige Deutsche, eloquent und sehr präsent, relativiert den monetären Aufwand: «Die eigentliche Investition sind nicht die paar Millionen für die Teamcamps, sondern die Zeit und die grossen Energien, die über alle Hierarchiestufen hinweg für die Firmenkultur eingesetzt werden.» Dem ehemaligen Berater von Boston Consulting, der mittlerweile seit dreizehn Jahren bei Hilti ist, kommt das Firmencredo locker von den Lippen. Auch weil diese sogenannten weichen Faktoren einer der Treiber für den Erfolg des Unternehmens seien.

Von alldem wusste er wenig, als er zu Hilti wechselte. Er arbeitete zuvor in Shanghai, seine Frau Joëlle, eine Zürcherin, in Hongkong. Sie wollten Kinder und gemeinsam an einem Ort leben. Da passte das Angebot von Hilti geografisch, weil seine Frau so an der Universität St. Gallen ihre Dissertation machen konnte. Beide haben dort studiert. Mittlerweile hat das Paar drei Kinder, wohnt in Schaan, und die Mutter arbeitet wieder in Teilzeit ►

In der Krise gestärkt

Nach einer längeren Durststrecke nähert sich Hilti wieder der Bestform.

Für das Gesamtjahr 2013 erwartet der Vier-Milliarden Konzern ein moderates Umsatzwachstum im unteren einstelligen Prozentbereich; nach acht Monaten waren es 2,6 Prozent. Deutlich zulegen konnte der auf Bauwerkzeuge (Power Tools), Systeme und Befestigungstechnik ausgerichtete Global Player beim Betriebsergebnis und der Rentabilität: Erwartet wird eine Umsatzrendite zwischen neun und zehn Prozent, was ein Betriebsergebnis von rund 400 Millionen Franken verspricht. Damit nähern sich die Liechtensteiner wieder allmählich dem Gewinnniveau, das sie vor der Krise erreichten.

Hilti beschäftigt insgesamt 21 000 Mitarbeitende in mehr als



Einzigere Vertreter der Besitzerfamilie im Verwaltungsrat: Michael Hilti.

120 Ländern. Das Unternehmen gehört dem gleichnamigen Familien trust, der seinen Führungsanspruch dosiert: Nur Michael Hilti, Sohn des Firmengründers und langjähriger VR-Präsident, vertritt die Familie im Verwaltungsrat.

► als Marketingleiterin in einem KMU für Mediendienstleistungen in Zürich.

Dass Firmen vermehrt ihre Werte betonen, ist für Loos kein blosser Hype: Vor allem in Europa und den USA habe der gut qualifizierte Berufsnachwuchs hohe Erwartungen an eine Firma, was die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die Umweltverträglichkeit ihrer Produkte und Prozesse sowie die Vereinbarkeit mit dem Familienleben betreffe. Vorbei sei auch die Zeit der Managementgötter, denen man folgte und alles glaubte. «Heute zählen Nähe, Authentizität, wenig Barrieren und kompetente Teams», sagt Loos. Und ergänzt selbstbewusst: «Das alles spielt uns in die Karten.»

Seine neue Rolle interpretiert Loos geschmeidig: Der Hilti-CEO orchestrierte sein Team, halte aber wie in anderen Firmen die Fäden in der Hand. Gleichzeitig habe das Unternehmen den Anspruch, zu jedem Zeitpunkt jeden aus der Konzernleitung ersetzen zu können – inklusive CEO –, um auch bei unvorhersehbaren Ereignissen nicht in eine Notsituation zu geraten.

Foto: PR

ANZEIGE

Die Souffleure des intelligenten Tischgesprächs.

Jeden Donnerstag fundierte Recherchen und interessante Artikel aus Politik, Gesellschaft und Kultur. Sie haben noch kein Abo? Jetzt bestellen über Telefon 043 444 57 01 oder www.weltwoche.ch/probeabo. Selbstverständlich auch online und übers Handy verfügbar.

DIE WELTWOCH
80 JAHRE QUALITÄT



«Wir sind zurück und werden 2014 beim Gewinn voraussichtlich wieder auf dem Niveau von vor der Krise liegen», gibt sich der designierte Konzernchef Loos zuversichtlich. Das war ein hartes Stück Arbeit, denn der Markt für Bauwerkzeuge und Befestigungstechnik ist enorm kompetitiv: Der Innovationszyklus für Bohrgeräte hat sich bei allen Wettbewerbern in den letzten zehn Jahren halbiert. Oder das Beispiel chemische Dübel, wo Hilti immer noch weltweit die Nummer eins ist: Beim Markteintritt in China Anfang der neunziger Jahre waren sie die Einzigen, heute gibt es über 200 lokale Anbieter.

Mit 56 ist Schluss. Die Grossen im Bereich der Bauwerkzeuge (Power Tools) sind Bosch, Makita, Stanley Black & Decker, TTI und Hilti. Die Liechtensteiner sind Premiumanbieter und brauchen höhere Margen, um sich den teureren Direktvertrieb leisten zu können. «Mit Me-too-Produkten kriegen Sie das nicht profitabel hin. Wir werden noch mehr in Innovationen investieren», sagt Loos.

Hilti besetzt über 80 Prozent der Führungsjobs mit internen Kandidaten.

Wie Hilti tickt, zeigt sich auch an einem andern Beispiel. Seit über einem Jahr ist bekannt, dass Loos der Nachfolger von Bo Risberg wird. Bei Hilti ist für die sechs Führungsleute nämlich mit 56 Schluss. Diese Alters Guillotine hat Michael Hilti eingeführt. Das zwingt das Liechtensteiner Unternehmen zur disziplinierten Nachfolgeplanung, verhindert Sesselkleber und ist der hohen Belastung der Konzernleitung geschuldet. Hilti besetzt über 80 Prozent der Führungspositionen mit internen Kandidaten.

Am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gal-

len hat die Direktorin Heike Bruch die Führungswechsel bei Hilti über einen längeren Zeitraum untersuchen lassen. Das spezifische Modell funktioniert, weil die Topmanager sich als «echtes Team verstehen» und die Unternehmenskultur «kontinuierlich gepflegt und systematisch weiterentwickelt» werde. Die ganze Strategie sei stark an die Hilti-Kultur gekoppelt, sagt Bruch.

Die 56er-Regel interpretiert die Firma nicht dogmatisch. So war Risberg bis 57 im Amt, um seinem Nachfolger das Ruder in etwas weniger stürmischen Zeiten zu übergeben.

Geht das gut, wenn der alte Chef zwar noch im Amt ist, viele Mitarbeiter sich aber bereits am Neuen orientieren? «Sie brauchen sehr kleine Egos bei allen Beteiligten, vor allem beim abtretenden CEO. Sonst reibt man sich auf», sagt Christoph Loos. Er konnte sich während fünfzehn Monaten auf die neue Rolle vorbereiten. Der Prozess sei abgeschlossen. Und: «Der 1.1.2014 ist kein besonderer Termin, weder für mich, meine Kollegen noch das Unternehmen.» ■

ANZEIGE

Erweitern Sie Ihren Wohnraum.

Die rahmenlosen Schiebefenster von Sky-Frame gehen schwellenlos in ihre Umgebung über. So lässt sich nur schwer sagen, wo die Aussicht anfängt und der Innenraum aufhört. www.sky-frame.ch

SKY-FRAME
A view, not a window.

Entdecken Sie unseren Showroom im stilhaus Rothrist, AG.