

„Unternehmenskultur fängt an der Spitze an“

Eigentlich war er damals auf dem Absprung. Vor knapp 40 Jahren. Doch dann blieb Michael Hilti an der Seite seines Vaters Martin und setzte dessen Lebenswerk fort. Weil er an das glaubt, wofür die fünf weißen Buchstaben auf den roten Koffern stehen: HILTI. Michael Hilti glaubt an den Mut zur Veränderung – selbst nach vier Jahrzehnten im selben Unternehmen. Sonst wäre das Familienunternehmen nicht so erfolgreich im Geschäft mit pneumatischen Bohrhämmern und anderen Werkzeugmaschinen. Ein Gespräch über Unternehmenskultur, Werte und Disziplin.

Mit Michael Hilti sprach Adrian Fischer. Fotos von Frank Blümli

positionen: Herr Hilti, Ihr Unternehmen ist der Inbegriff einer Erfolgsgeschichte. Seit Gründung im Jahr 1941 haben zwei Generationen – Ihr Vater, Firmengründer Martin Hilti, und Sie – das Unternehmen geprägt. Vier Milliarden Schweizer Franken Umsatz, 22.000 Mitarbeiter in 120 Ländern und ein geräuschloser Rückzug der Familie aus dem operativen Geschäft. Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Michael Hilti: Kontinuität spielt für unseren Erfolg eine große Rolle. Wir haben uns auf das fokussiert, was wir können. Wir haben keine Ausflüge in andere Geschäfte gemacht, nur um Umsatz zu generieren. Auch dass wir den direkten Einfluss der Familie auf das Unternehmen neutralisieren

konnten, war wichtig. Das ist uns durch die Gründung unseres Familien-Trusts gelungen, in den sämtliche Besitzanteile der Familie an der Hilti Gruppe eingebracht wurden.

positionen: Was können Sie besser als andere Familienunternehmer, die ebenfalls vielversprechende Firmen aufgebaut haben?

Michael Hilti: Entscheidend ist die Frage, wie Sie Ihre Verantwortung sehen. Die Verantwortung, die wir haben, ist, das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Dies war auch einer der wesentlichen Gründe, den Trust einzurichten und ist dessen oberste Zielsetzung. Da stellt sich natürlich die Frage, wie Sie die Rolle der Familie

im Unternehmen und wie die Rolle des Unternehmens in der Familie definieren.

positionen: Wie haben Sie diese Frage für sich beantwortet?

Michael Hilti: Eine klare Trennung der beiden Bereiche. Kapitalbesitz bedeutet nicht automatisch Führungsanspruch. Bei Personalentscheidungen zählt allein die persönliche und fachliche Eignung – ungeachtet dessen, ob Familienmitglied oder nicht. Wenn man diesen Kurs konsequent fährt, verhindert man viele Konflikte und macht sich als Familie wie als Unternehmen berechenbar. Was die private Seite angeht, folgte mein Vater der Devise: Am Abend habe ich frei.



Das ist ein gutes Prinzip, das ich von ihm übernommen habe.

positionen: Oft misslingt der Generationswechsel: Der Sohn kann sich nicht frei entfalten, da der Vater immer noch operativ dazwischenfunkt. Wie haben Sie die Jahre des Miteinanders mit Ihrem Vater erlebt?

Michael Hilti: Mein Vater war immer jemand, der nach vorn geschaut hat, jemand, der sich Gedanken gemacht hat, was nach ihm passiert. Das ist leider bei vielen Unternehmern nicht der Fall. Für meinen Vater standen immer die Sache und der Mensch im Mittelpunkt und nicht er selbst. Er hat junge Leute in das Unternehmen

geholt und ihnen große Freiräume gelassen. Ich habe rund 20 Jahre eng mit ihm zusammengearbeitet, er war ein toller Coach für mich. Im Gegensatz zu anderen Pionieren, die immer alles besser wissen wollen als die anderen, hat mein Vater uns immer wieder inspiriert, Neues zu versuchen, Bestehendes und Althergebrachtes zu verändern. Er stand hinter seinen Mitarbeitern – auch oder gerade, wenn die einmal Fehler gemacht haben. Er wusste um die Wichtigkeit der Menschen und hat Ihnen den Erfolg gegönnt.

positionen: Herr Hilti, Sie haben einmal gesagt, dass man das Schicksal eines Unternehmens nicht vom Schicksal einer Familie abhängig

machen dürfe. Sie kamen damals kurz nach dem Herzinfarkt Ihres Vaters ins Unternehmen. Wie war die Situation damals?

Michael Hilti: Der Herzinfarkt 1972 war für meinen Vater und damit auch für unser Unternehmen ein einschneidendes Ereignis. Mein Vater war gezwungen, sofort den Übergang zu schaffen vom Alleinunternehmer zur stabilen Konzernleitung. Er hat dann ein Führungsteam gebildet mit Managern aus dem Unternehmen, aber auch mit Managern von außen. Das Ganze wurde leider zum Fiasko, welches im Mai 1975 sein Ende fand. Ich selbst kam ein Jahr vorher von der Chase Manhattan Bank in London ins Unternehmen zurück – eigentlich mit der Absicht, für Hilti nach Japan zu gehen ... →



Das erste Kulturtraining hatte Michael Hilti bereits 1984 eingeführt. Heute treffen sich alle Arbeitsteams weltweit alle eineinhalb Jahre für zwei bis drei Tage.

Michael Hilti

Am Anfang war die Lernkurve für Michael Hilti steil, als er im Alter von 28 Jahren in das Familienunternehmen eintrat. Da hatte der studierte Betriebswirt gerade für ein Jahr die Hilti Welt verlassen und war bei der Chase Manhattan Bank in London ins Kreditgeschäft eingestiegen. Doch ein schwerer Herzinfarkt seines Vaters ließ ihn schneller als geplant ins beschauliche Schaan in Liechtenstein zurückkehren.

Von da an gab es für den heute 66-Jährigen nur noch Hilti: 1976 rückte er in den Vorstand auf, zwei Jahre später wurde er Stellvertreter seines Vaters Martin, des damaligen Vorstandsvorsitzenden. 1990 löste Michael Hilti seinen Vater ab, um vier Jahre dessen Position als Präsident des Verwaltungsrates zu übernehmen und die Funktion des CEO erstmals an eine familienfremde Führungskraft zu übergeben. Bis 2007 war der Vater einer Tochter Chef des Kontrollgremiums, danach – aufgrund der geltenden Amtszeitbegrenzung bei Hilti – einfaches Mitglied.

Er hat das Unternehmen stark geprägt und prägt es immer noch – der stattliche Mann mit dem Schnauzer und dem spitzbübischen Blick.



positionen: Das klingt nicht danach, dass der Generationswechsel von Ihrem Vater sorgfältig vorbereitet wurde ...

Michael Hilti: Nein, was da passiert ist, ist nicht ganz der übliche Weg – aber hat trotzdem funktioniert. Ich wurde zum stellvertretenden Vorstandsmitglied berufen und 1976 zum Vorstandsmitglied. Somit bekam ich relativ früh sehr viel Verantwortung. 1978 wurde ich zum stellvertretenden Vorsitzenden berufen, aber Titel waren bei uns nie wichtig. 1990 trat mein Vater als Vorsitzender des Vorstandes zurück, leitete nur noch das Aufsichtsgremium. Damit hatten wir erstmals eine Trennung der Funktionen Vorsitzender des Vorstandes und Präsident des Verwaltungsrates. Eine Konstellation, die wir zukünftig aus Governance-Gründen beibehalten wollten. Als er sich 1994 auch als Präsident des Verwaltungsrates zurückzog und ich nachrückte, war der Moment gekommen, erstmalig eine familienfremde Führungskraft als CEO einzusetzen. Ich selbst war damals 48 Jahre und hätte natürlich ebenfalls als CEO weitermachen können. Um die Kontinuität sicherzustellen, war aber der Zeitpunkt ideal, diesen Schritt zu machen, zumal er uns die Möglichkeit gab, den Prozess des Übergangs der Führung in familienfremde Hände sehr nahe und aktiv begleiten zu können.

positionen: Haben Sie in der damaligen Krisensituation etwas gelernt, was Sie und vielleicht auch das Unternehmen nachhaltig geprägt hat?

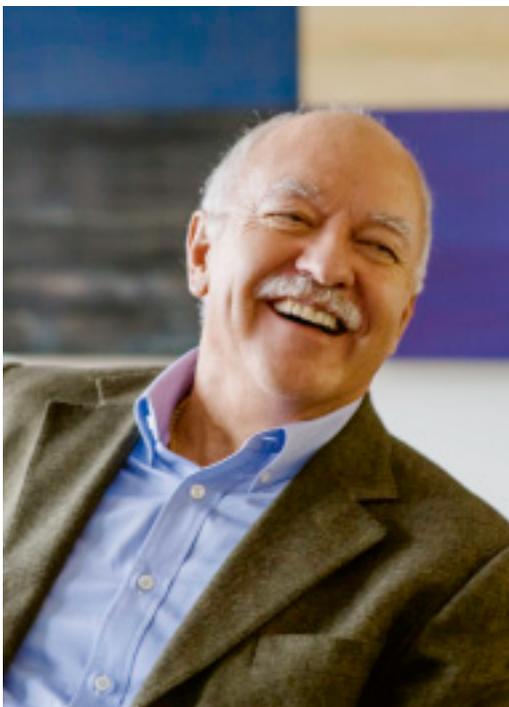
Michael Hilti: Meine ersten sechs Monate im Unternehmen waren für mich sehr lehrreich.

Ich sage immer, die beste Ausbildung ist eine, die man an keiner Uni bekommt, nämlich: „How not to run a business“. Der Vorstand hat damals nur gestritten und lieferte sich Machtkämpfe. Ich habe erlebt, wie viel Energie dadurch verloren geht und wie das Unternehmen blockiert wird. Nach dem schnellen Abgang der externen Geschäftsführer hatten wir unsere Lektion gelernt: Für die Besetzung des Vorstandes kommen nur noch interne Kandidaten infrage. Das heißt nicht, dass wir Top-Führungskräfte nicht von außen rekrutieren, sie müssen sich aber zuerst intern bewähren, bevor sie als Kandidaten infrage kommen.

positionen: Hilti ist bekannt für seine Unternehmenskultur und Werte wie Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement. Wie attraktiv sind solche Werte und Überzeugungen noch oder wieder für junge Bewerber?

Michael Hilti: Was junge Leute anspricht, ist die Möglichkeit, ab einer gewissen Unternehmensgröße in hoch qualifizierten Teams zu arbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ihnen ist wichtig, ihren Beitrag zu leisten und dabei erfolgreich zu sein, Anerkennung und Respekt zu fühlen. Dabei spielt Integrität eine große Rolle. Letztlich heißt Integrität Berechenbarkeit und die sucht jeder – gerade in der Welt von heute.

positionen: Ihr Unternehmen investiert viel Geld und Arbeitszeit in regelmäßige, zwei- bis dreitägige Kulturseminare, in die sogenannten Culture Journey Camps.



Odgers Berndtson-Partner Adrian Fischer im Gespräch mit Michael Hilti.

„Letztlich kochen wir auch nur mit Wasser, aber mit deutlich mehr Disziplin als andere Konzerne.“

Wie passt das zusammen: Leistungskultur einerseits, weiche Werte andererseits?

Michael Hilti: Die Frage ist, was Sie sein wollen. Wollen Sie eine Wellnessorganisation sein oder wollen Sie ganz oben als Unternehmen mitspielen? Wenn Sie ein exzellentes Unternehmen sein wollen, hat das Konsequenzen. Wie im Sport in der obersten Liga: Sie müssen fit sein und ständig trainieren. Das gilt für die Mitarbeiter von Hilti auch.

positionen: Wie laufen Ihre Culture Journeys ab?

Michael Hilti: Unsere ersten Kulturtrainings, die 1984 eingeführt wurden, waren einmalige Trainings. Das war aber nicht genug. Seit 2004 treffen sich alle Arbeitsteams weltweit regelmäßig alle 15 bis 18 Monate, fernab des Alltagsgeschäfts, in einem Culture Camp: Diskutieren am Lagerfeuer, Spaziergänge und Feedback-Sessions mit anderen Mitarbeitern oder Top-Managern, die man bislang nicht näher kannte – eine Culture Journey mit dem Ziel, das Unternehmen voranzubringen.

positionen: Wie stellen Sie sicher, dass die positive Wirkung der Camps nicht verpufft?

Michael Hilti: Wir haben mittlerweile 70 eigene Trainer nur für das Thema Unternehmenskultur. Auch Mitglieder der Konzernleitung nehmen dabei diese Rolle ein – zwei Wochen im Jahr widmet sich jeder Vorstand der Arbeit als aktiver Trainer bei der Culture Journey. Am Ende eines jeden Camps steht immer ein Maßnahmenprogramm, das in seiner Umsetzung auch kontrolliert wird. Wir haben gelernt, dass auch Kultur genauso gemessen werden muss wie andere

Dinge im Unternehmen. Für uns sind Leistungskultur und Werte kein Widerspruch, sie ergänzen sich ideal.

positionen: Wie haben Sie es geschafft, diese Werte bei Ihren Mitarbeitern zu verankern?

Michael Hilti: Letztlich kochen wir auch nur mit Wasser, aber mit deutlich mehr Disziplin als andere Konzerne. Wir nutzen ein ganzes Bündel an Maßnahmen, um die Unternehmenskultur zu festigen und weiterzuentwickeln. Von Onboarding-Schulungen, Culture Journey Camps, Mentoren, Kompetenzmodellen, 360-Grad-Feedbacks und jährlichen, weltweiten Mitarbeiterbefragungen bis hin zu unternehmensspezifischen Kursen an Top-Universitäten. Aber das Entscheidende ist, dass die Kultur vorgelebt wird. Unternehmenskultur fängt an der Spitze an.

positionen: Können Sie uns Beispiele nennen?

Michael Hilti: Unsere Verwaltungsratsmitglieder begleiten unsere Außendienstmitarbeiter im Rahmen der jährlichen Verwaltungsratssitzung, die immer in einer anderen Marktregion durchgeführt wird, zu Kunden. Sie glauben gar nicht, wie gut das bei unseren Kunden ankommt und was man nebenbei über die Kultur des Hauses erfährt, wenn man einen Tag gemeinsam mit dem Außendienstmitarbeiter im Auto sitzt. Oder nehmen Sie unsere regelmäßigen Executive Breakfasts, Gipfelgespräche genannt („Gipfel“ steht im Schweizerdeutsch für ein Croissant, das serviert wird), bei denen zufällig ausgewählte Mitarbeiter aus allen Bereichen sich mit Mitgliedern des

Managements darüber unterhalten, wie wir besser werden können.

positionen: Bei Hilti scheiden Vorstände bereits mit 56 Jahren aus dem operativen Geschäft aus. Fällt es Ihnen manchmal schwer, diese Altersgrenze einzuhalten?

Michael Hilti: Vor allem bei der Beförderung von Mitgliedern der zweiten Führungsebene kann diese Regel zu schwierigen Situationen führen. Beispielsweise, wenn sich eine anerkannte Führungsperson schon lange Chancen auf einen Vorstandsposten ausgerechnet hat, aber streng genommen bereits zu nah an dieser Altersgrenze ist. Er oder sie muss dann akzeptieren, dass eine andere Führungskraft, die jünger ist, den Vortritt bekommt. Mit der Altersgrenze von 56 Jahren wollen wir uns selbst disziplinieren, unsere Führungsriege stetig zu verjüngen. Wir berufen Führungskräfte vielfach schon in jungen Jahren in den Vorstand. Wenn Sie bedenken, dass diese dann 15 bis 20 Jahre die volle Verantwortung tragen und ständig unterwegs sind, ist unsere Altersregel vielleicht verständlich.

positionen: Spätestens in vier Jahren schlägt bei Ihnen die Altersgrenze zu. Verwaltungsräte dürfen nicht älter als 70 Jahre sein. Was machen Sie dann?

Michael Hilti: Tja, dann fällt die Altersguillotine (lacht). Gemäß Statuten muss es so sein, dass ich ausscheide. Aber mal schauen. Vielleicht bleibe ich und werde Protokollführer (lacht wieder). Ich werde mich weiter beschäftigen. Als Trustee →

„Kultur muss genauso gemessen werden wie andere Dinge im Unternehmen.“



habe ich ja genügend Aufgaben, die ich für das Unternehmen wahrnehmen kann.

positionen: Rückt dann Ihre 25-jährige Tochter in das Führungsgremium auf, um die Familientradition fortzusetzen?

Michael Hilti: Man kann jetzt noch nicht sagen, ob oder dass sie meine Nachfolgerin wird. Sie ist letztes Jahr erst in unser Unternehmen eingestiegen und wird sich entwickeln. Bei mir hat mein Vater auch nie Druck gemacht. Er hat mir und meinen drei Geschwistern nur klar gesagt: „Wenn ihr ins Unternehmen kommt, dann freut es mich. Aber wenn ihr kommt, dann müsst ihr auch Leistung zeigen!“ Ich fand das super und habe meiner Tochter dieselbe Wahl gelassen.

positionen: Worum werden Sie sich in den nächsten Monaten vorrangig kümmern?

Michael Hilti: Die große Herausforderung ist, den nächsten Generationswechsel auf Ebene des Verwaltungsrates und Trusts einzuleiten und dabei sicherzustellen, dass unsere Werte weiter gelebt werden. Sonst wäre die ganze Aufbauarbeit der vergangenen Jahrzehnte umsonst gewesen und wir wären womöglich nicht mehr in der Lage, unseren Kunden weltweit führende Produkte anzubieten und unseren Mitarbeitern spannende Aufgaben und Karrieren zu ermöglichen. Die Faszination Hilti muss bleiben.

positionen: Herr Hilti, wir danken Ihnen für das Gespräch.



ZIPPERTS POSITION

Entscheidungswegbeschreibungen

Wie trifft man eigentlich die richtige Personalentscheidung und was sagt die Wissenschaft dazu? Experten haben bis heute 144 verschiedene Arten von Auswahlverfahren nachgewiesen, die bekanntesten sind die Bauch- und die Kopfentscheidung. Nur wenige Forschungsergebnisse liegen über Leberentscheidungen vor und die sogenannten Unterleibsentscheidungen, die fast ausschließlich bei Männern vorkommen und nicht mit der Bauchentscheidung verwechselt werden dürfen, da das Entscheidungsorgan tiefer sitzt. Dazu kommt noch die gefährliche Fehlentscheidung, zu der sich aber erschreckend viele Führungskräfte immer wieder mit Begeisterung bekennen.

Werfen wir einen Blick auf die beiden beliebtesten Varianten. Die Entscheidung mit dem Kopf gehört zu den Königsdisziplinen moderner Personalführung. Sie setzt nicht nur das Vorhandensein eines Kopfes voraus, sondern auch eine gewisse Vertrautheit mit seiner Funktionsweise und mit komplizierten, wenig benutzten Organen wie dem Gehirn. Der Kopf ist direkt am oberen Ende des Halses angebracht, der ihn mit dem eigentlichen Körper verbindet. Experten empfehlen, vor einer folgenreichen Kopfentscheidung das Gehirn einige Jahre im Leerlauf zu trainieren, sonst kommt es leicht zu einer Kette von Kurzschlussreaktionen, die zu Fehlentscheidungen führen, was dann eine chronische Entscheidungsschwäche zur Folge haben kann.

Anders verhält es sich mit dem Bauch. Er ist in der Mitte des Entscheidungsträgers angebracht und kann sich stark nach außen wölben. Die Größe spielt jedoch für die Qualität der Entscheidung keine Rolle, die üblicherweise direkt aus dem Bauch heraus getroffen wird, ohne dass der Kopf konsultiert wurde. Es ist also wichtig, dass im Bauch qualifizierte Mitarbeiter sitzen, die eine Bauchentscheidung vorbereiten und schnell einleiten können. Die Arbeit im Bauch gilt als psychisch belastend, es gibt kein Tageslicht und auch die Frischluftzufuhr ist mangelhaft. Der Bauch sollte daher regelmäßig belohnt und alle zwei Jahre fortgebildet werden. Bei Personalentscheidungen wird der Bauch traditionell hinter mehreren Stoffschichten versteckt, während selbst erfahrene Führungskräfte keine Scheu haben, ihren nackten Kopf überall herumzuzeigen.

Hans Zippert ist freier Journalist und Autor der Kolumne „Zippert zappt“ in der WELT sowie WELT am SONNTAG.