
Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor

Sustainability Dialogue with
Leaders and Pioneers

19. April 2005 Uni Zürich

Michael Hilti

Agenda

- **Kurzprofil Hilti Gruppe**
- **Revival der Unternehmenskultur?**
- **“Our Culture Journey“**
Erfahrungen am Beispiel Hilti
 - Phase I
 - Phase II
- **Einfluss U-Kultur auf**
 - Unternehmen – Aktionär
 - Corporate Governance
- **Fazit & weitere Schritte auf unserer Reise**

Kurzprofil Hilti Gruppe

Unternehmensziel- und zweck

Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft

Fokus :

Befestigungstechnik für professionelle Anwender

Markt:

Bauhaupt- und -nebengewerbe, Architekten, Specifiers, spezielle Anwendungen (Mining, Gas & Oil, Rail etc.)

Kurzprofil Hilti Gruppe

Kennzahlen (2004)

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| Umsatz | 3,3 Mia. CHF |
| Betriebsergebnis | 295 Mio. CHF |
| Konzernreingewinn | 231 Mio. CHF |
| Beschäftigte | 15'120 |
| Marktpräsenz | in 120 Ländern tätig |
| Werke | FL, A, D, H, PRC |

Kurzprofil Hilti Gruppe

1941 Gründung

1949 Erste Kontakte mit Befestigungstechnik

1980 Etablierung des Martin Hilti Familientrust

1986 Going Public mit Partizipationsscheinen

2003 Going Private

Rückkauf der PS durch den Trust

Produkte und Leistungen

Systemlösungen

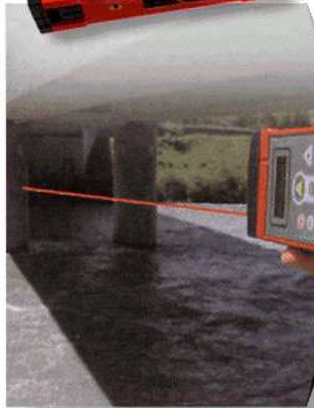
Vermessen

Öffnen

Befestigen

Bearbeiten

Schliessen



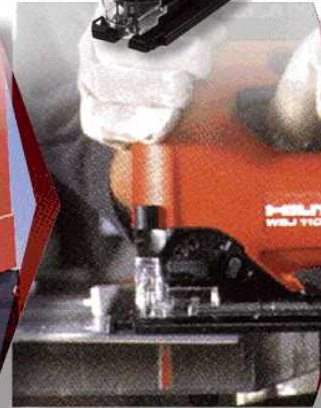
Messen,
Positionieren



Bohr- und
Abbautechnik,
Diamanttechnik



Direktmontage,
Dübel-, Schraub-
und Installations-
technik

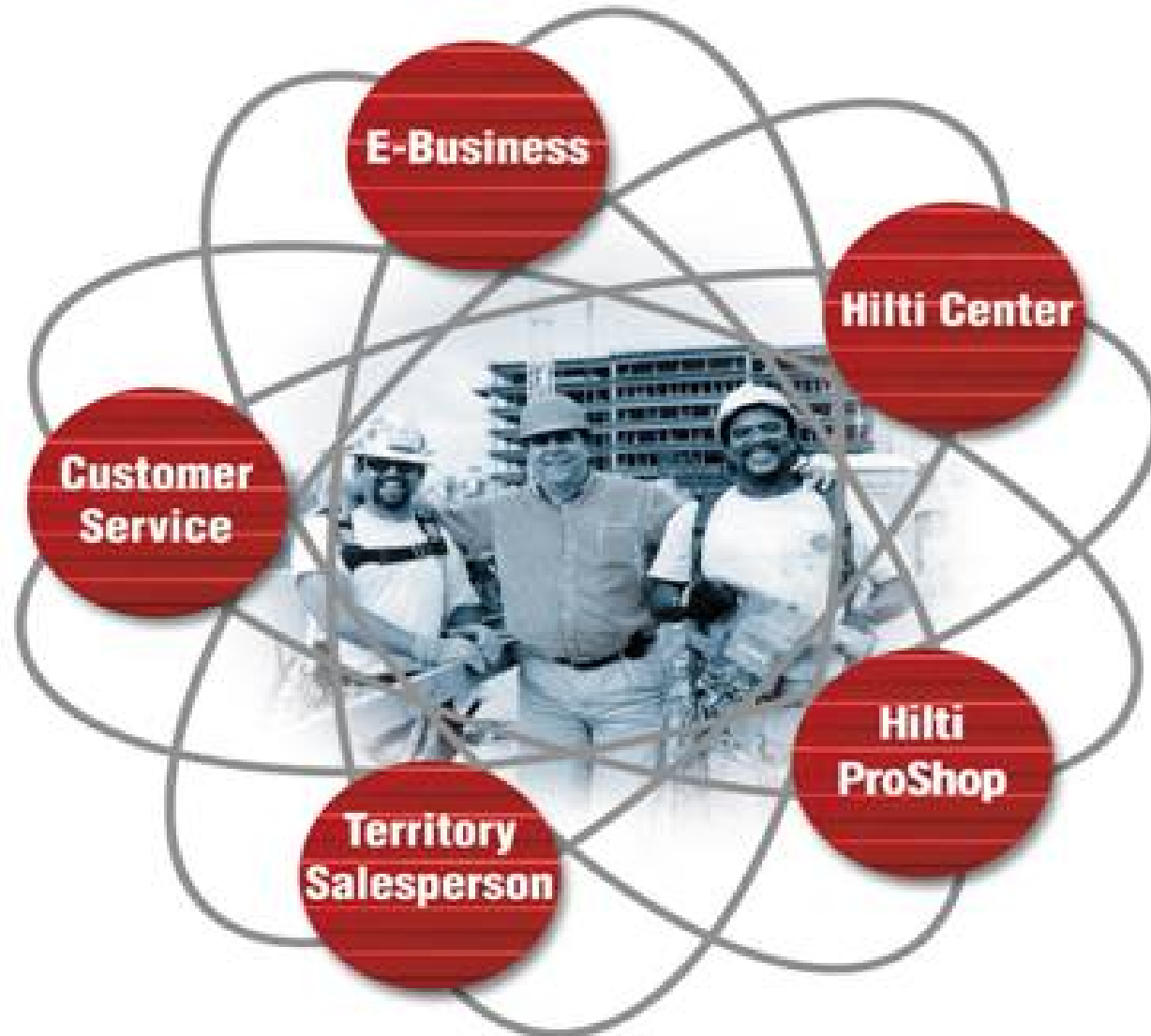


Schneiden,
Schleifen



Schäume,
Dichtmassen,
Brandschutz

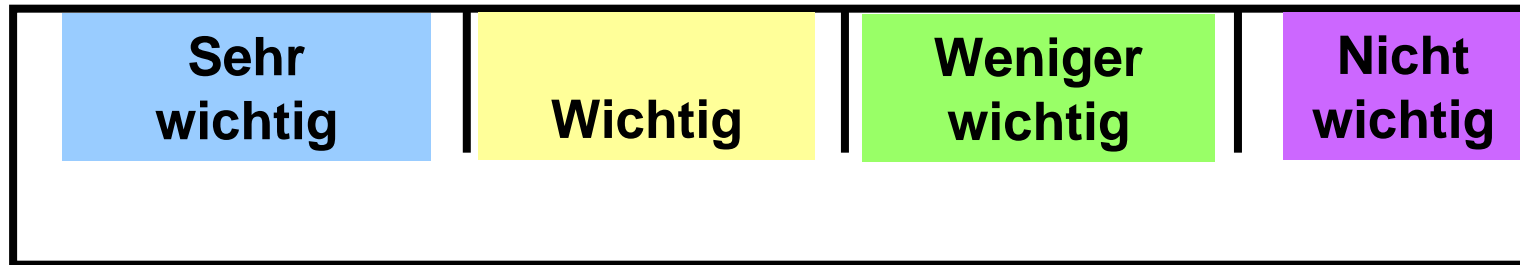
Hilti Direkt-Vertrieb



Warum das wieder gesteigerte
Interesse
an Unternehmenskultur ?

Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor

Unternehmenskultur warum ?



Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor

- **Was wollen wir ?**
 - **kurzfristiger Erfolg gegenüber langfristigem, nachhaltigen Erfolg**
 - **Mittelmässigkeit oder Excellence**
- **Welche Möglichkeiten der Differenzierung bieten sich uns ?**

Differenzierung durch

- **Produkt**
- **Serviceleistungen**
- **Art der Marktbearbeitung**
- **Unternehmensprozesse**
- **Mitarbeiter**
- **Arbeitsumfeld**

Mensch entscheidender Faktor für:

- **Mittelmässigkeit oder Excellence**
- **Veränderung und ständige Verbesserung**
- **Kreativität und Innovation**

Unsere gemeinsame Erfahrung

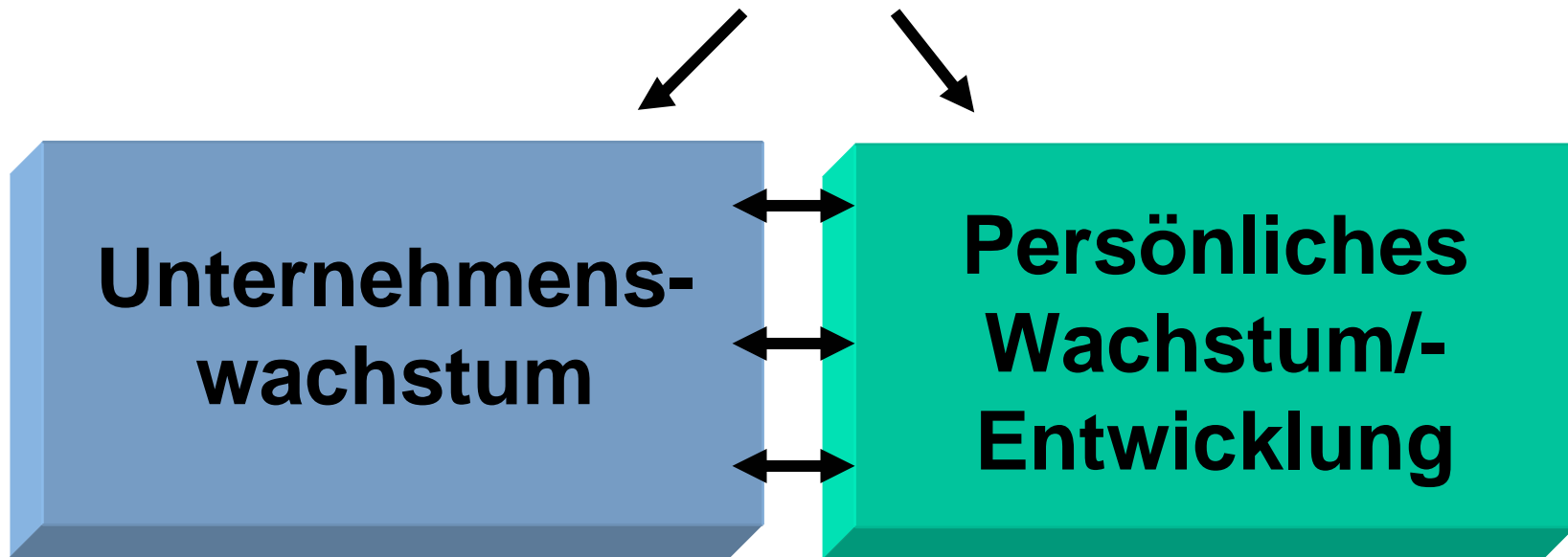
Erkenntnis \neq Handlung / Aktion

“our culture journey“

- **Der Anstoss**
- **Phase I 1985 – 2003**
- **„Leadership makes the difference“
Inno I & Inno II**

“our culture journey“

der Mensch im Unternehmen



“our culture journey“

- **Nur erfolgreiche Mitarbeiter schaffen erfolgreiche Unternehmen**
- **Gemeinsame Werte und Ziele sind die Voraussetzungen für eine sinnvolle und konstruktive Zusammenarbeit**

“our culture journey“

- **Wie wir arbeiten**
- **Wie wir zusammen arbeiten und miteinander umgehen**
- **Wie wir uns verhalten und kommunizieren**
- **Wie führen wir – uns selbst und andere**

“our culture journey“

Unternehmenskultur...

- wie wir arbeiten
- wie wir zusammenarbeiten
- wie wir uns verhalten
- wie wir führen - uns selbst wie andere

..... als Definition der "Spielregeln"

Hilti-Werte

- **Verpflichtung**
- **Verantwortung**
- **Vertrauen**
- **Integrität**
- **Toleranz**
- **Respekt gegenüber anderen**
- **Lernen und Verändern**

Schlüsselaussagen

- **Wahlfreiheit**
- **Kreis der Gewohnheiten**
- **Lebensschaukel**
- **CoToYo (Commitment To Yourself)**
- **Selbstverantwortung**

“our culture journey“

- **Inno I weltweite Schulung aller Mitarbeiter der Hilti Gruppe**

3 Tages-Intensivseminare bis zu Grossveranstaltungen

- **Inno II zusätzlich für Führungskräfte**

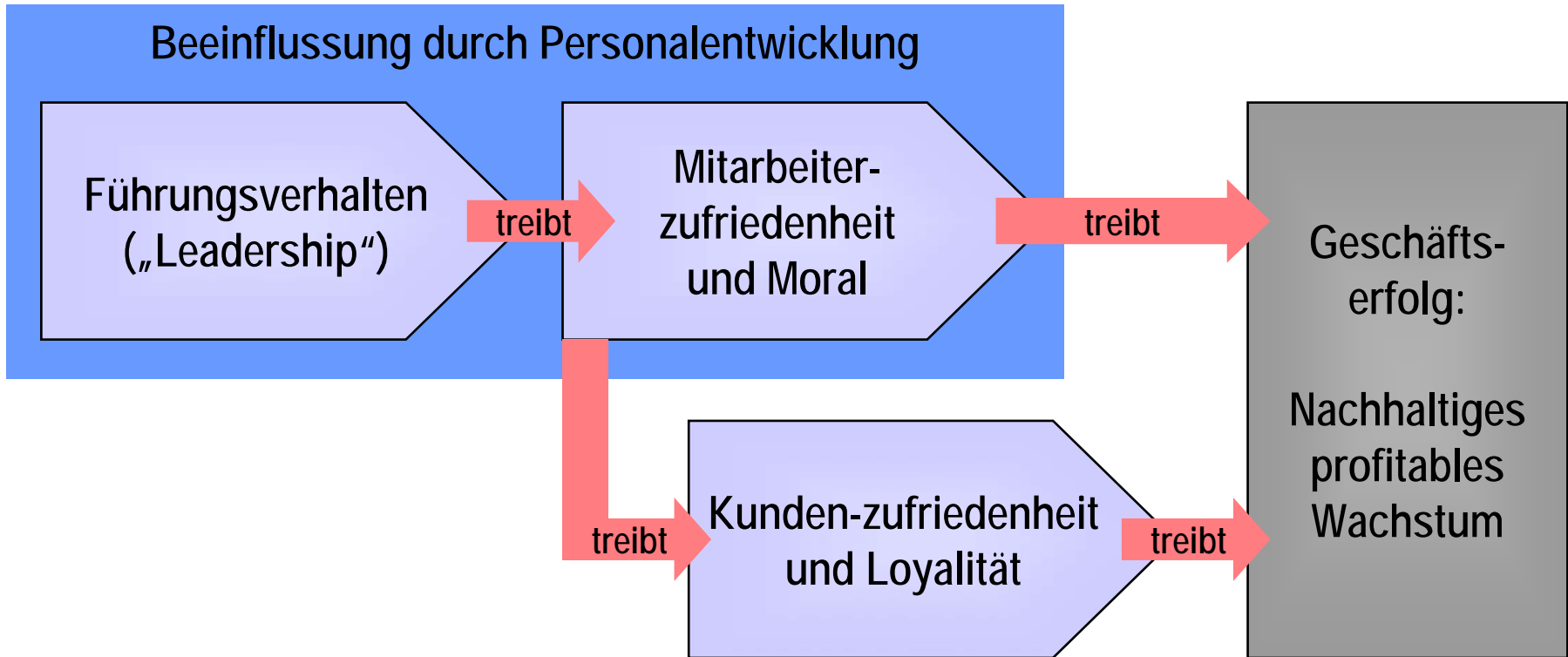
- **Spannungsfeld zwischen „Vision“ und Realität**
- **Nur ein weiteres Programm?**
- **Rolle des Top Managements**
- **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation**

“our culture journey“ Erfahrungen

- **Personalselektion und -entwicklung**
- **Führungsverhalten, Führungsstil**
- **Trainingsaufwand / Zeitbedarf**
- **Umsetzung in Leistungsziele,
Messbarkeit**

“our culture journey“

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit als wesentliche Treiber des Geschäftserfolgs



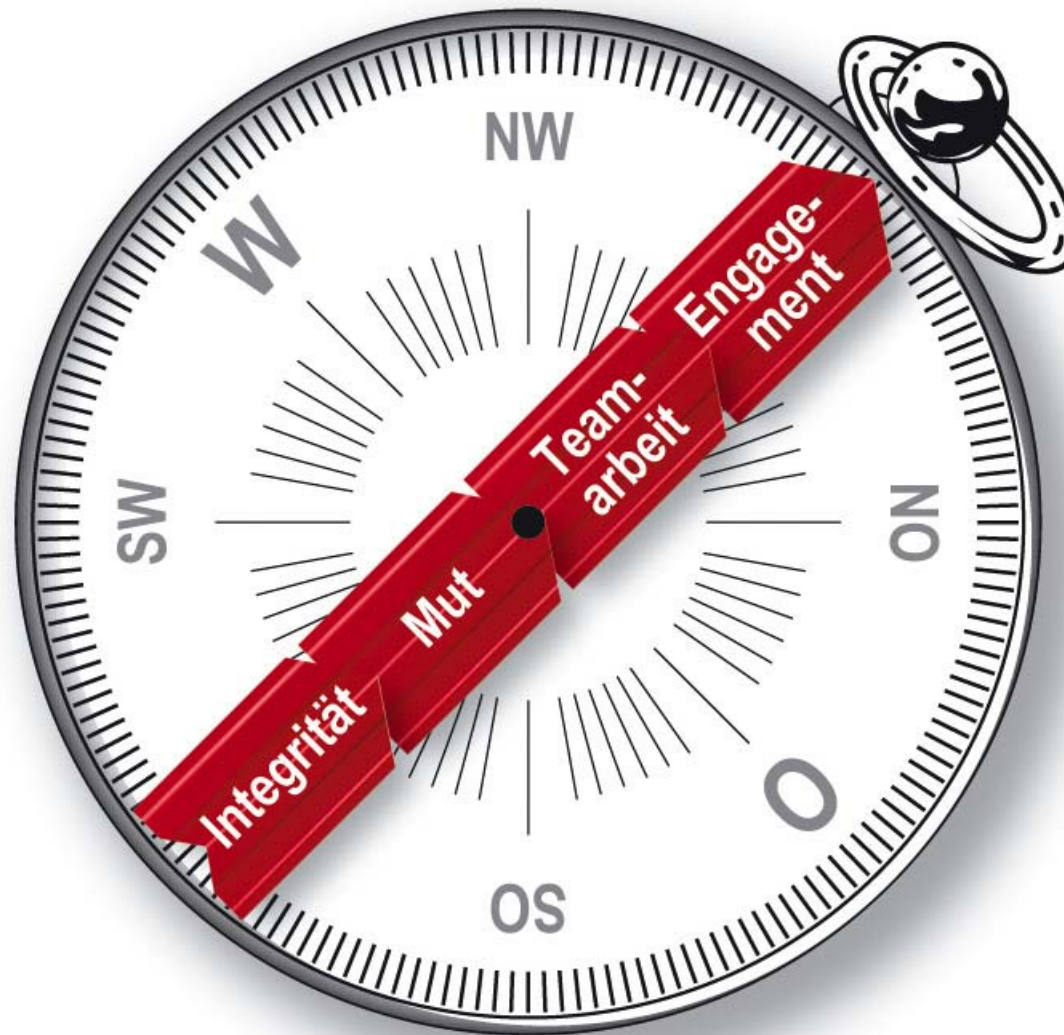
„our culture journey“

Alles OK ?

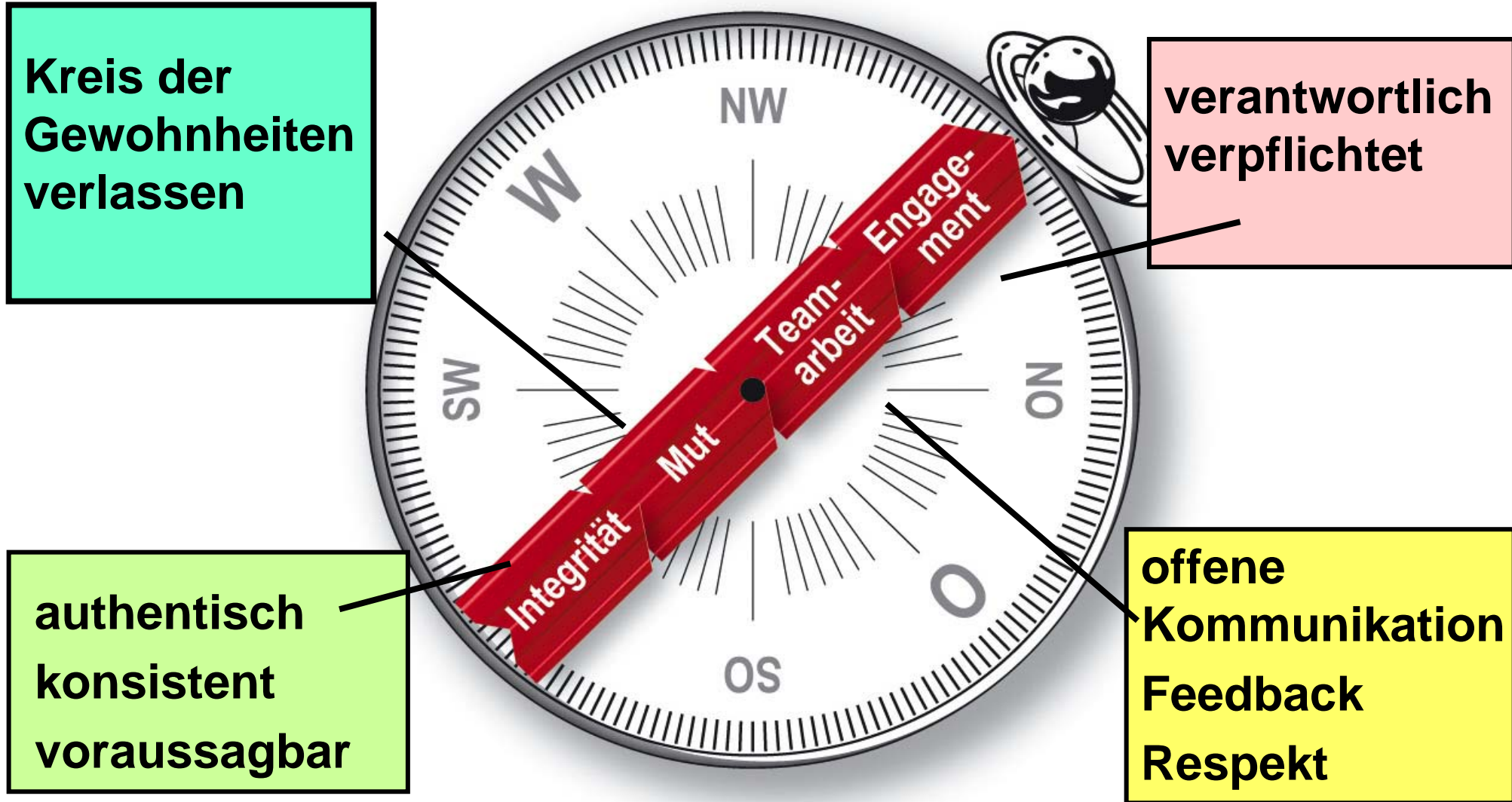
Carl Bertelsmann Preis Winner 2003

**our culture journey
Phase II 2003 -**

Hilti Kernwerte



Hilti Kernwerte



Die Hilti Kultur, eine Reise - Our Culture Journey

Die Art, wie wir bei Hilti Dinge anpacken, ist durch unsere starken Werte geprägt. Wir sind **integer** in allem, was wir tun, **haben den Mut**, den Kreis der Gewohnheiten zu verlassen, erzielen durch **Teamarbeit hervorragende Resultate** und fördern mit **hohem Engagement Unternehmens- und persönliches Wachstum**.

Wir haben **gemeinsame Ziele**, **begeistern** unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft. Wir übernehmen **Eigenverantwortung für die Entwicklung** unseres Unternehmens, unseres Teams und von uns selbst. Wir ermutigen, fördern und unterstützen uns gegenseitig, um **überdurchschnittliche Ergebnisse** zu erreichen.

Drei Prinzipien von Our Culture Journey



Unsere Arbeit schafft Werte



**Wir erreichen unsere Ziele durch
Eigenverantwortung**

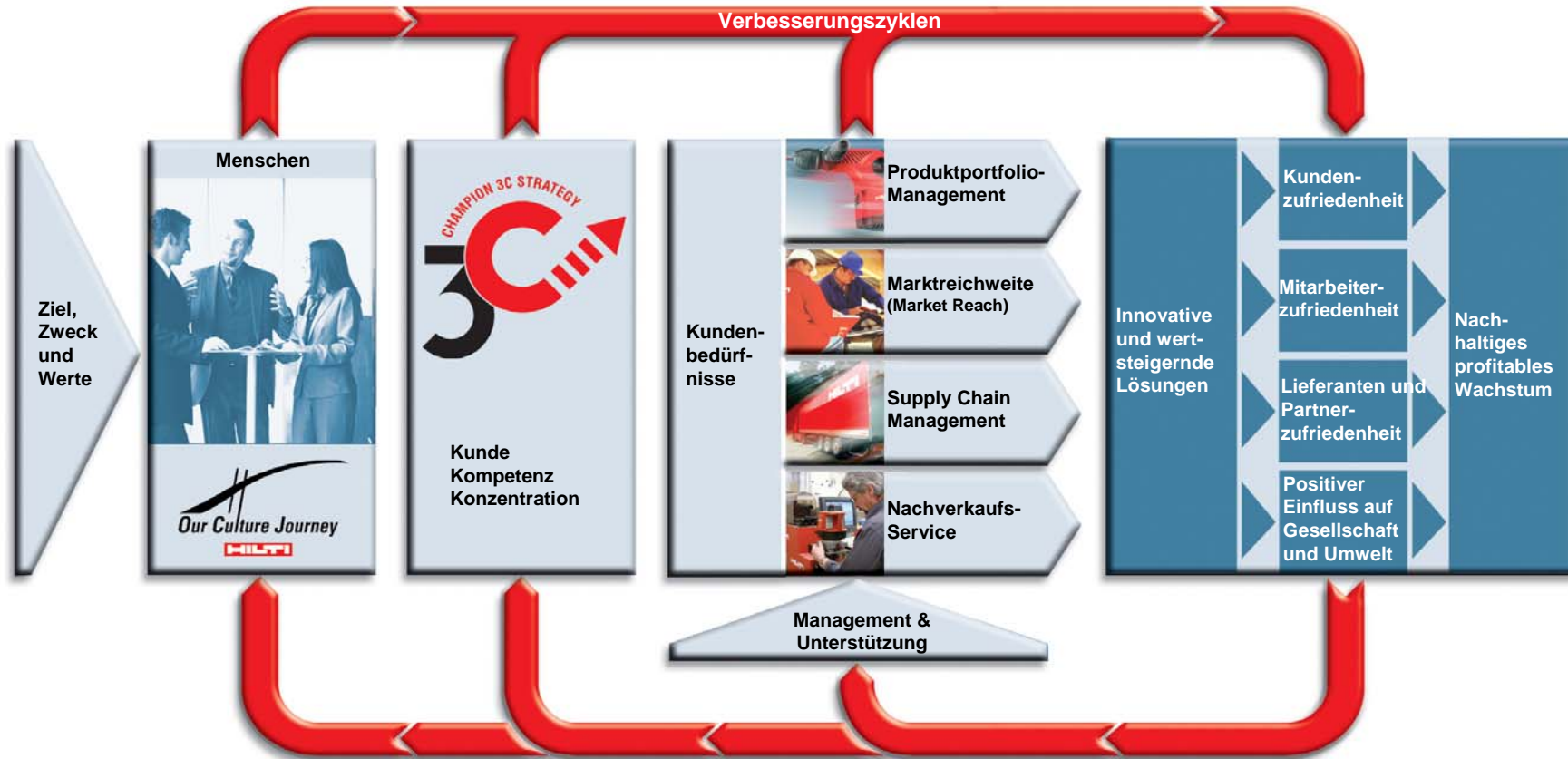


**Wir ermutigen uns gegenseitig
und anerkennen Resultate**

“our culture journey“

- **Erst WER..... dann WAS ...
Bedeutung der Menschen und Werte im
Hilti Geschäftsmodell**

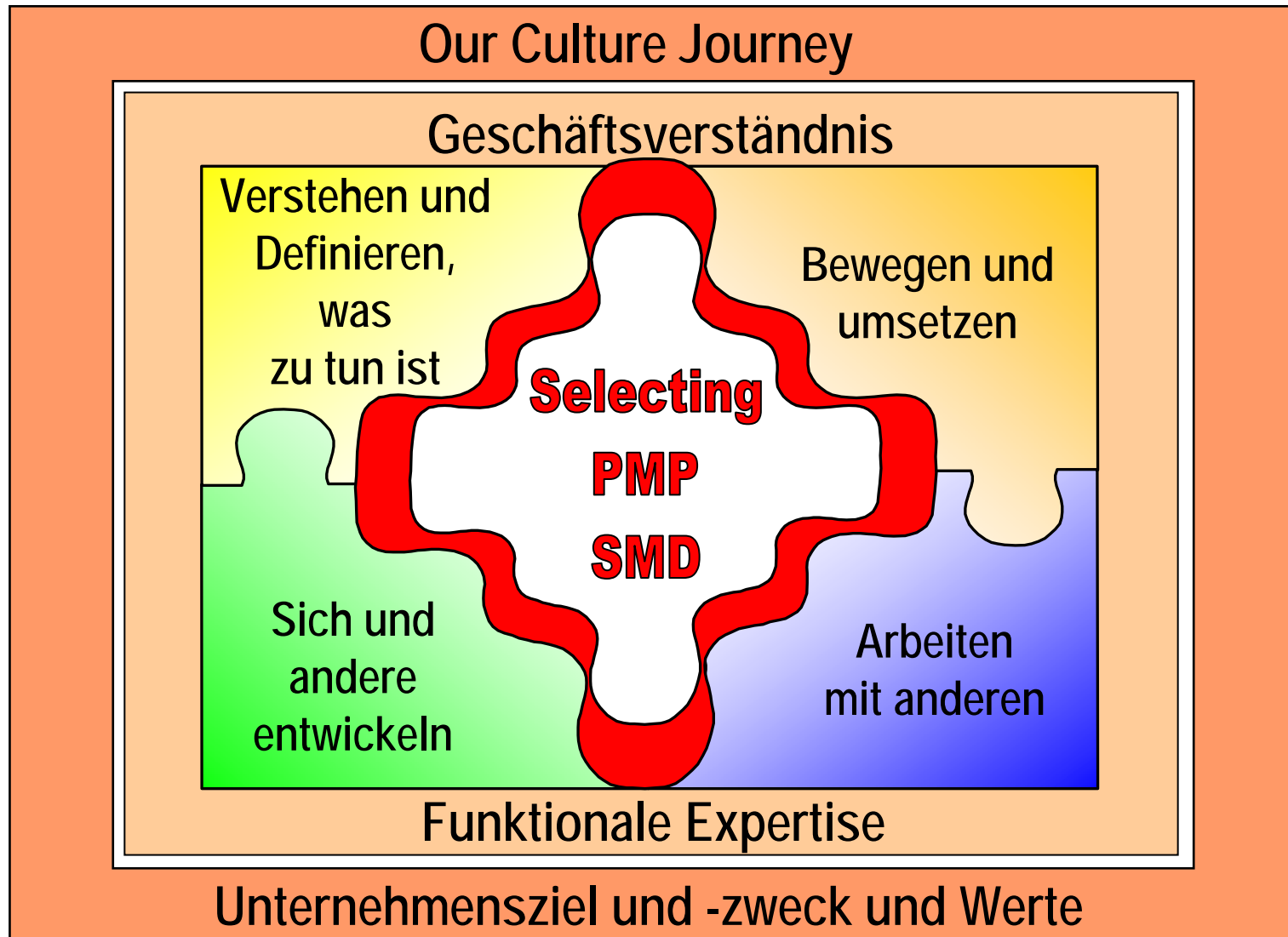
Das Hilti Geschäftsmodell



“our culture journey“

- Erst WER..... dann WAS ...
Bedeutung der Menschen und Werte im
Hilti Geschäftsmodell
- **Werte als entscheidendes Kriterium bei der
Einstellung, Bewertung und Beförderung von
Mitarbeitern**

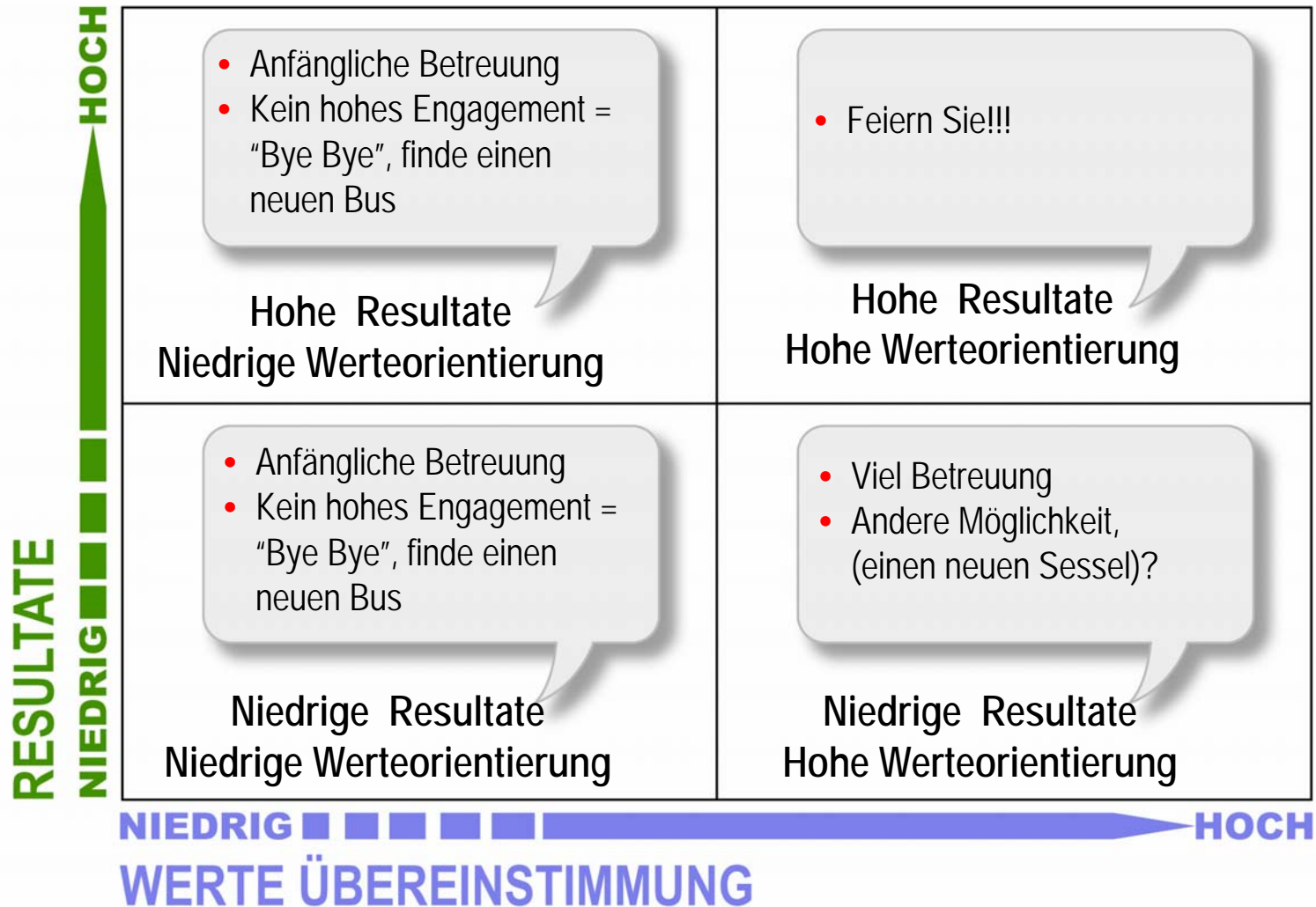
Der Rote Faden innerhalb von Our Culture Journey



“our culture journey“

- **Erst WER..... dann WAS ...
Bedeutung der Menschen und Werte im
Hilti Geschäftsmodell**
- **Werte als entscheidendes Kriterium bei der
Einstellung, Bewertung und Beförderung von
Mitarbeitern**
- **gelebte Werte als KO Kriterium**

Matrix: Resultate-Werte



“our culture journey“

- Erst WER..... dann WAS ...
Bedeutung der Menschen und Werte im
Hilti Geschäftsmodell
- Werte als entscheidendes Kriterium bei der
Einstellung, Bewertung und Beförderung von
Mitarbeitern
- gelebte Werte als KO Kriterium
- **Neukonzeption weltweites Kulturtraining**
(integraler Ansatz)

Übersicht: 4^{1/2} Tage Team Camp 1 – Führungsteams

| TAG 1 | TAG 2 | TAG 3 | TAG 4 | TAG 5 |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Einführung • Angestrebte Hilti Kultur • Überblick unserer Reise • Brutale Fakten • Hindernisse zu Großartigkeit | <p>1. Prinzip "Unsere Arbeit schafft Werte"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernzweck • Kernwerte • Am Besten • Gemeinsame Ziele • Diszipliniertes Handeln (DH) Org./Team | <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Verbindung & DH <p>2. Prinzip "Wir erreichen unsere Ziele durch Eigenverantwortung"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hilti Führung • Führung & Charakter • DISG • DH persönlich • SL II Übersicht | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsentwicklung • SL II Modell • SL II Anwendungen • Selbstbeurteilung • DH persönlich <p>Ausrichtung der Prozesse DH Org./Team</p> <p>Sechs Kultur Realitäten</p> | <p>3. Prinzip "Wir ermutigen uns gegenseitig und anerkennen Resultate"</p> <ul style="list-style-type: none"> • DH Org./Team • Veränderungen leiten • Zusammenfassung DH Org./Team & Persönlich • Feedback • Team Camps <p>Team Spirit "Weg zu Großartigkeit"</p> |
| Strategische Sherpa Night | Mr. C | | Team Spirit "Kultur Realitäten" | |

“our culture journey“

■ jährliche Messung

- Mitarbeiterzufriedenheit weltweit**
- Leistungsziele bezüglich Kultur**
- Auslösen von Aktionsprogrammen
(Corporate / Unit / Team)**

GEOS (Global Employee Opinion Survey) 2004

Global Employee Opinion Survey

全球員工滿意度調查

Jajak pendapat karyawan

全世界のヒルティ社員意見調査

힐티그룹 전직원 여론 조사

Weltweite Mitarbeiter-Umfrage

Глобално изследване на мнението на служителите

Globalna anketa zaposlenih

Globální průzkum názorů zaměstnanců

Maailmanlaajuinen työntekijöiden mielipidekysely

Всеобщий опрос мнений сотрудников

Globális dolgozói véleményfelmérés

GLOBALNE BADANIE OPINII PRACOWNICZYCH

Всеобщий опрос мнений сотрудников

Global personaleundersøgelse

Global personalundersökning

Globalna anketa zaposlenih

Enquête Globale de Satisfaction des Collaborateurs

Personeelstevredenheids-enquête

Παγκόσμια Καταγραφή Απόψεων Προσωπικού

Inquérito Global à Opinião dos Empregados

Global Personal Anketi

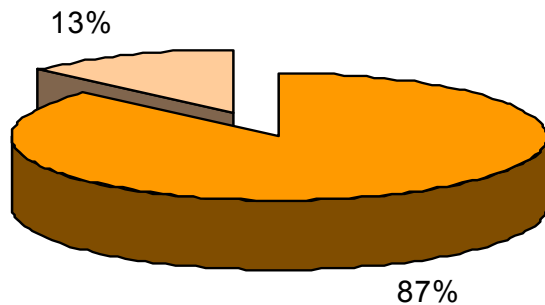
Encuesta sobre las opiniones de los empleados

- 26 languages, 68 questionnaire versions (local questions!)
- 1.328 teams (vs. 1000 teams previous year)
- project start: June 2004,
worldwide roll-out of results: November 2004
- three technical solutions for questionnaire:
 - 1) paper printed from multilingual excel tool
 - 2) scannable questionnaires in 5 languages
 - 3) online in German and English
- worldwide *go live* at the same time

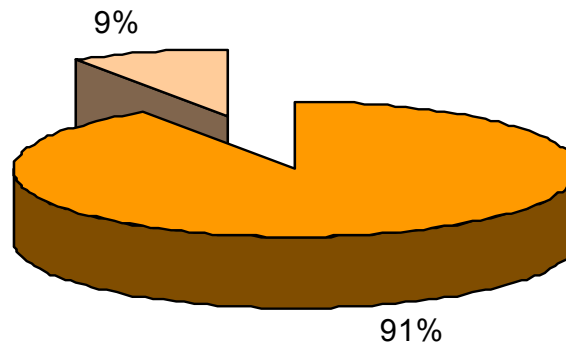
Teilnahme

13'706 Teilnehmer in 2004

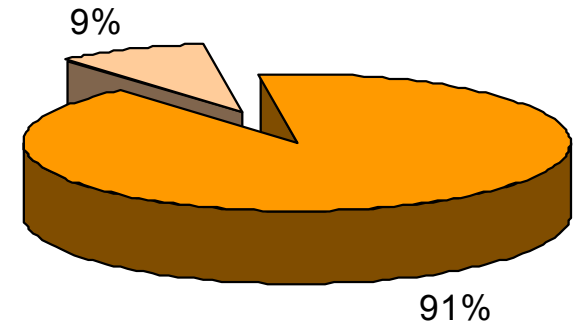
Total Hilti 2001-2002
Total Eligible n = 14234



Total Hilti 2003
Total Eligible n = 14078



Total Hilti 2004
Total Eligible n = 15072*



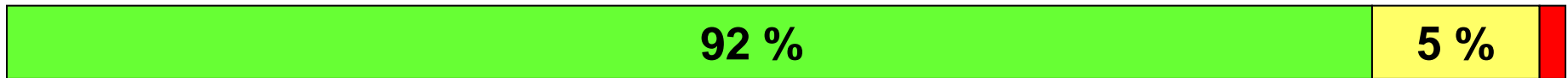
■ Respondents ■ Non-Respondents

98 - 00 83 % R 17% NR
00 - 01 88 % R 12% NR

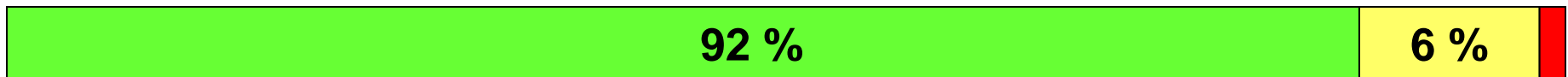
*180 employees from partners

Ergebnisse weltweite Mitarbeiterumfrage 2004

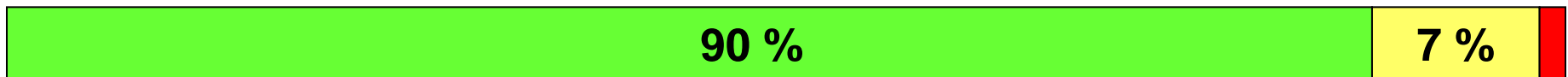
Ich bin bereit, so viel wie möglich dafür zu tun, dass Hilti erfolgreich ist



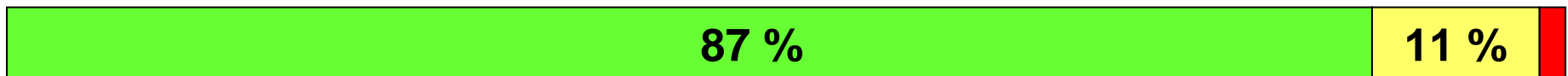
Ich kenne klar die in meinem Job an mich gestellten Erwartungen



Ich habe ein klares Verständnis dafür wie meine Arbeit dazu beiträgt, dass Hilti seine Geschäftsziele erreicht



Ich bin stolz darauf bei Hilti zu arbeiten



“our culture journey“

- jährliche Messung
 - Mitarbeiterzufriedenheit weltweit
 - Leistungsziele bezüglich Kultur
 - Auslösen von Aktionsprogrammen (Corporate/ Unit/ Team)
- **Our Culture Journey - kein Programm oder Projekt, sondern integraler Bestandteil des unternehmerischen Alltags**
Weiterentwicklung und Pflege als KERNKOMPETENZ

Wichtigkeit der Werteübereinstimmung Hilti AG und Familientrust

Shareholder vs. Stakeholder

...heutige wie zukünftige Funktionsträger der Treuhänderschaft müssen sich der hohen Verantwortung für den Hilti-Konzern bewusst sein. **Gewinnmaximierung ist nicht einziges und oberstes Ziel. Mitarbeiter sind als Menschen und Partner im Unternehmen zu sehen.** Gleichzeitig ist eine hohe Ertragskraft zu schaffen, welche die notwendige Grundlage zur Sicherung zukünftiger Vorhaben, zur Wahrung der Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit und zur Gewährung aller sozialen Errungenschaften bildet.....

Auszug aus Trusturkunde

...In ihr liegt die imperative Forderung, das Vorliegen der Qualifikationen bei den Funktionsträgern von Treuhänderschaft und Hilti-Konzern immer sicher zu stellen, und zwar ohne Rücksicht auf eventuelle Folgen für Einzelne oder allfällige Unstimmigkeiten in der Familie Hilti. So ist mit aller Konsequenz und nötigenfalls auch mit der erforderlichen Härte darauf zu achten, dass nur **fachlich und persönlich höchst qualifizierte, integere, loyale, stark leistungsorientierte und leistungsfähige Menschen mit einer hohen sozialen Ethik und Wertvorstellung Verantwortung in der Treuhänderschaft und dem Hilti-Konzern übertragen erhalten.....**

Wesentliche Grundsätze

- **Kapitalbesitz bedeutet nicht automatisch Führungsanspruch**
- **Qualifikation (fachliche wie persönliche) über alles - ungeachtet ob Familie oder nicht (Anforderungsprofile vorgegeben)**
- **klare Checks and Balances zwischen den einzelnen Gremien und Funktionsträgern**
- **SMD auch für Funktionsträger des Trustes (arbeiten mit Ausfallszenarien)**

Doppelfunktionen

....Grundsätzlich sind Doppelfunktionen, also die gleichzeitige Ausübung mehrerer Funktionen in dieser Treuhänderschaft und/oder Hilti-Konzern, durch die gleiche Person nicht erwünscht. In besonderen Fällen sind Doppelfunktionen unvermeidlich oder sogar erwünscht. Immer geht es jedoch darum, Machtkumulationen zu vermeiden, wo solche nicht notwendigerweise mit einer Aufgabe bzw. einer Funktion verbunden sind.....

Auszug aus Trusturkunde

sehr klaren Ausführungen und Bestimmungen innerhalb der Trusturkunde

hohen ethischen Prinzipien

langfristigen Ausrichtung auch für kommende Generationen

Anpassung- und Entwicklungsfähigkeit

Zusammensetzung Verwaltungsrat

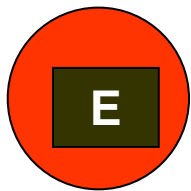
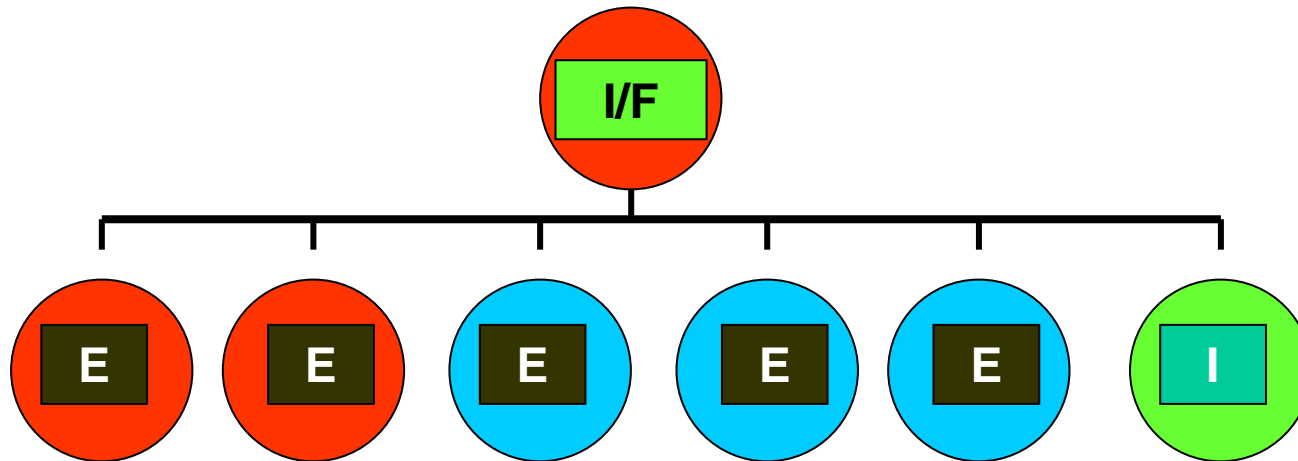
- **Ausgewogene Mischung zwischen Mitgliedern der Familie (Vertreter des Trusts), Externen wie Personen, die aus dem Unternehmen kommen, wobei die Anzahl der Externen die Mehrheit bilden muss.**
- **Vertreter des Trustes max. 3 VR-Mandate und nie die Mehrheit**
- **Qualifikationsbestimmungen für alle gleich verbindlich, ob Familie, Extern oder aus Unternehmen kommend**

Zusammensetzung VR

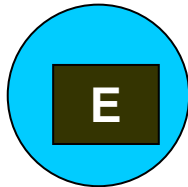
- **keine Doppelmandate innerhalb der Firma
– strikte Trennung VR-Präsident - CEO**
- **VR-Präsident, sofern nicht Mitglied der Familie, kann nicht gleichzeitig Trustee sein**

Zusammensetzung VR

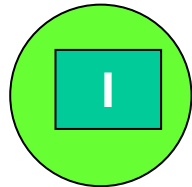
(Stand 1.1. 2005)



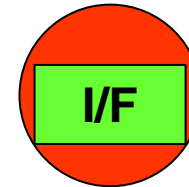
Trust
extern



VR
extern



VR
intern



Trust / Intern/
Familie

Arbeit Verwaltungsrat

- **min. 20 – max. 40 Tage verfügbar**
- **umfassendes Pre-Reading und Vorbereitung auf jeweilige VR-Sitzung**
- **persönliche Involvierung in U-Projekte**
- **Direkter Zugang in die Organisation**
- **Beratungsfunktion für VRP und KL**

- **5-6 Sitzungen à 1,5 – 2 Tage p.a.**

wovon jeweils 1 Tag reserviert für strategische Key Issues/ Initiativen

- **Sitzung Key-Initiative „Market Reach“**

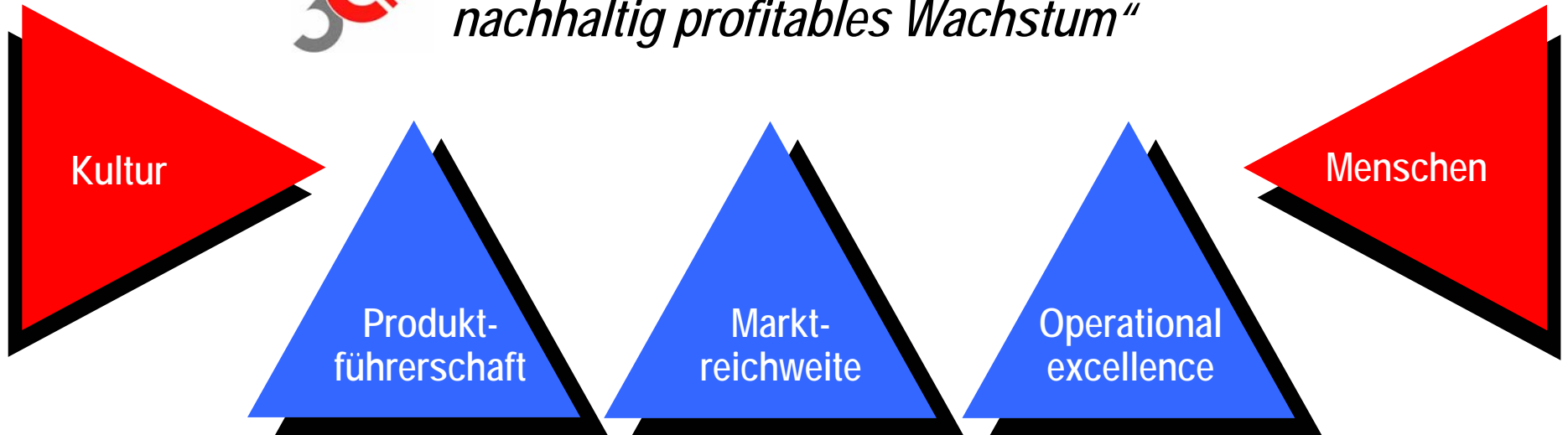
i.d.R. 3-4 Tage mit direkten Kundenkontakten vor Ort

- **AAR's After Action Reviews**

Strategie-Schlüsselemente



„Mehrwert für Kunden und nachhaltig profitables Wachstum“



Arbeitsweise

Grundsätzlich “open environment”

VR-Mitglieder können direkt auf einzelne Bereiche/ Personen zugehen bzw. an Sitzungen teilnehmen – natürlich mit entsprechendem Feed-back

Fazit (1)

- über 20 Jahre fokussierte Anstrengungen zur Verankerung einer Unternehmenskultur
- Massgebliche Fortschritte in der Veränderungsfähigkeit, -bereitschaft und -willen
- erwiesene Korrelation Mitarbeiterzufriedenheit – Kundenzufriedenheit – geschäftlicher Erfolg
- internationales Team mit gleichen Werten

Fazit (2)

- **Attraktiver Arbeitgeber mit einem attraktiven Arbeitsumfeld**
Rekrutierung und Halten von Mitarbeitern
- **Offenheit und Direktheit im Umgang miteinander**
- **Authentisches Vorleben der Werte im Unternehmensalltag “Walk the Talk“**
- **Kontinuität / Stabilität - Glaubwürdigkeit - Vertrauen**

Fazit (3)

- **Übertragbarkeit nicht gegeben
daher auch nicht 1:1 kopierbar.
Klares Differenzierungspotential**
- **Resultat einer langfristigen Evolution im
Unternehmen
(Will man Verbindlichkeit?)**

Fazit (4)

- **eine Reise ohne Ende, die hohe Disziplin und Beharrlichkeit erfordert. Aber auch eine faszinierende Reise mit vielen guten Erfahrungen und hoher Belohnung**
- **nicht delegierbar**
- **entscheidender Wettbewerbsfaktor im Kampf mit den direkten Wettbewerbern, wie auch im weltweiten Wettbewerb um die besten Mitarbeiter**