



Information für die Medien Information for the media Information pour les médias

**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

**Ausführungen von Michael Hilti
Präsident des Verwaltungsrats**
Es gilt das gesprochene Wort

Unternehmenskultur als Treiber des Geschäftserfolgs

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich begrüße Sie herzlich zu unserem diesjährigen Jahresabschluss-Gespräch. Unser Team ist mit einer Ausnahme dasselbe wie in den Vorjahren: Pius Baschera, unseren CEO, und Egbert Appel, das für die Bereiche Finanzen, Personal und Informatik zuständige Konzernleitungs-Mitglied, brauche ich Ihnen kaum mehr näher vorzustellen. Zusätzlich unter uns befinden sich Albert Dietrich, der Leiter des Konzern Treasuring und neu Franz Wirnsperger. Franz Wirnsperger leitet seit letztem Sommer das Konzern Controlling – auch er ein Mann mit jahrelanger Hilti Erfahrung in verschiedenen Funktionen, im In- und Ausland. Sein Vorgänger Bruno Walt hat in der Zwischenzeit die Leitung der Marktregion Asien übernommen.

Meine Damen und Herren, im letzten Jahr haben wir uns etwas früher als üblich zum Jahresabschluss-Gespräch getroffen. Wir gaben Mitte Februar 2003 an dieser Stelle die Trennung von unserem Finanzanlagegeschäft bekannt. Das in diesem Zusammenhang durchgeführte Going Private war ein voller Erfolg, das Kaufangebot für die Partizipationsscheine wurde vom Markt als fair und attraktiv beurteilt. Der Martin Hilti Familien-Trust hält heute knapp 99 Prozent aller PS und die Hilti Aktiengesellschaft ist seit Ende Mai 2003 von der SWX Swiss Exchange dekotiert.

Was hat sich seither bei der Hilti Gruppe geändert?

Nur das, was wir mit der Trennung vom Finanzanlagegeschäft angestrebt haben:

- Wir können uns ausschliesslich auf unser industrielles Kerngeschäft konzentrieren.



**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

- Wir sind den Unsicherheiten der weltweiten Finanzmärkte nicht mehr im gleichen Mass ausgesetzt wie vor dem Going Private, verfügen wir doch nur noch über die fürs operative Geschäft notwendige Liquidität. Trotzdem sind wir auch ohne Finanzanlagegeschäft stark genug, um unser organisches Wachstum und allfällige Akquisitionen aus eigener Kraft zu tätigen.

Das Going Private hatte also auf das operative Geschäft keinen Einfluss:

- Unsere strategische Ausrichtung und Positionierung ist unverändert
- Wir sind solide finanziert – unsere Eigenkapitalquote beläuft sich per Ende 2003 auf 52 Prozent, und:
- Wir sind weiterhin erfolgreich!

Erfolgreiches Geschäftsjahr 2003

In erneut ungünstigem wirtschaftlichem Umfeld, bei abermals rückläufigem Bauvolumen, hat die Gruppe...

- den Umsatz in Lokalwährungen um knapp 4, in Schweizer Franken um rund 1 Prozent gesteigert – auf 3,01 Milliarden Schweizer Franken. Damit haben wir unsere Marktposition erneut ausgebaut.
- das Betriebsergebnis im Vergleich zum Wert des Vorjahres um 13 Prozent auf 273 Millionen Schweizer Franken erhöht. Im Betriebsergebnis ist neu auch das Ergebnis aus operativer Währungsabsicherung enthalten. Der operative Gewinn wuchs deutlich überproportional zum Umsatz, wir sind 2003 profitabel gewachsen!
- das Konzernergebnis auf 186 Millionen Schweizer Franken gesteigert.

Gemäss der Dividendenpolitik von Hilti, die eine flexible, vom erzielten Konzernreingewinn abhängige Gewinnausschüttung vorsieht, hat der Verwaltungsrat der diesjährigen Generalversammlung eine Dividende von 200 Franken pro Aktie und 20 Franken pro Partizipationsschein beantragt.

Meine Damen und Herren, ich habe es erwähnt: Unsere strategische Ausrichtung und Positionierung ist unverändert. Leitlinie für alle unsere Aktivitäten ist und bleibt unsere Unternehmensstrategie „Champion 3C“ mit ihren fünf Kernelementen. Unter dem Dach der drei strategischen Initiativen



**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

„Operational Excellence“, „Marktreichweite“ und „Produktführerschaft“ haben wir im vergangenen Jahr operativ wieder einiges erreicht:

- Im Rahmen von „**Operational Excellence**“ führen wir das grösste Projekt durch, das wir je angepackt haben. Ziel des intern unter dem Kürzel GPD/H2 bekannten Projektes – GPD steht für „Global Processes and Data“, H2 für die Abbildung von Geschäftsprozessen auf einem einheitlichen Informatik-System – ist es, mit weltweit standardisierten Geschäftsabläufen und darauf abgestimmten Informatik-Systemen die internen Prozesse weiter zu optimieren. Zugunsten einer noch höheren Kundenzufriedenheit und weiter gesteigerter interner Effizienz. Die Hilti Organisationen in Österreich, Deutschland, den Benelux-Staaten, Malaysia und Singapur – und über den Jahreswechsel 2003/04 auch die Konzernzentrale und wichtige europäische Werke – haben die neuen Prozesse und Systeme vollumfänglich und erfolgreich eingeführt. Damit wurden die Grundlagen geschaffen, um in den nächsten Jahren substantielle Produktivitätsfortschritte zu erzielen. Pius Baschera wird auf GPD/H2 zurückkommen.
- Die Erreichbarkeit von Hilti bzw. die Verfügbarkeit von Hilti Produkten und Systemen bestmöglich sicherstellen: Auf der Basis der strategischen Initiative „**Marktreichweite**“ haben wir auch 2003 weiter an der Optimierung unserer Verkaufskanäle Verkaufsberater, telefonischer Kundendienst, Hilti Center, E-Commerce und Shop-in-Shop gearbeitet. Der relativ junge Kanal Shop-in-Shop, über den wir Klein- und Kleinst-Kunden mit eigenem Personal in ausgewählten Fachmärkten für Bau-Profis bedienen, wurde in den USA, in Frankreich und in Ländern wie Deutschland, der Schweiz, Polen und Spanien zu einem Geschäft mit mittlerweile 200 Einheiten ausgebaut. Tendenz stark steigend.
- Im Rahmen von „**Produktführerschaft**“ lancierten wir auch 2003 wieder überraschende, innovative Problemlösungen. Exemplarisch für die Innovationskraft von Hilti ist das unscheinbare Beispiel des Hilti Polygon-Meissels. Seit Tausenden von Jahren hat sich der Meissel kaum verändert. Man glaubte, daran gäbe es nichts mehr zu verbessern. Wir haben diesen Meissel bzw. die entsprechenden Kundenbedürfnisse genauer analysiert und sind zum Schluss gekommen, dass sich sehr viel verbessern lässt. Schliesslich haben wir den Meissel geradezu revolutioniert. Sie werden ihn im Anschluss selber in die Hand nehmen können. Es bestätigt sich einmal mehr: Wenn man sich Dinge genauer anschaut, entdeckt man immer wieder neue Möglichkeiten und Chancen. Das macht das Hilti Geschäft so faszinierend!



**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

Wie Sie wissen, hat uns die Carl Bertelsmann-Stiftung im Herbst letzten Jahres den Carl Bertelsmann-Preis 2003 zum Thema „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“ verliehen. Ich möchte mich aus diesem Anlass etwas vertieft mit den – vermeintlich – „weichen“ Strategie-Elementen „Menschen“ und „Kultur“ beschäftigen.

Es sind nicht Produkte, die ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich machen, es sind Menschen. Und es ist die Kultur, die das Umfeld prägt, in dem diese Menschen arbeiten. Dass wir uns schon immer stark um Menschen und Unternehmenskultur gekümmert haben, hat nichts mit philanthropischen Neigungen zu tun, sondern schlicht und einfach mit der Pflege eines, wenn nicht des massgeblichsten Treibers unseres Geschäftserfolges.

Unternehmenswachstum im Einklang mit persönlichem Wachstum

Grundlage dafür, dass Menschen ihre Fähigkeiten voll zur Geltung bringen können, dass sie motiviert und selbständig sind und eigenverantwortlich handeln sind einerseits gemeinsame Werte und Ziele, andererseits ist es ein sichtbares Wachstumspotenzial – auf der Seite des Unternehmens, aber auch im persönlichen Bereich. Um persönliches Wachstum und Unternehmenswachstum in Einklang zu bringen, und um sich auf Werte und Ziele ausrichten zu können, bedarf es klarer Orientierungshilfen. Eine solche Hilfe ist die Unternehmensstrategie – sie definiert das Feld, auf dem gespielt wird, das „Was“. Eine andere Orientierungshilfe ist Klarheit über die Spielregeln, mit denen gespielt wird, das „Wie“. Spielregeln heisst gegenseitiges Einverständnis darüber,

- wie wir arbeiten,
- wie wir zusammenarbeiten und miteinander umgehen,
- wie wir uns verhalten und wie wir kommunizieren,
- wie wir führen – uns selbst und andere.

Aus diesem Zusammenspiel zwischen Unternehmensstrategie, verbunden mit Spielregeln bzw. Werten und ergänzt durch Unternehmenswachstum bei gleichzeitigem persönlichem Wachstum bildet sich dann die Hilti spezifische Unternehmenskultur heraus. Mein Vater prägte unsere Kultur schon ganz entscheidend. Das Gewähren von Freiräumen, das Übertragen von Verantwortung waren ihm ein grosses Anliegen. Mich machte er beispielsweise bereits als 32jährigen zum Mitglied der Konzernleitung. Integrität; Commitment



**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

im Sinne von Verantwortung und Verpflichtung; Mut, den Kreis der Gewohnheiten zu verlassen; Teamwork – seit rund 20 Jahren sind wir nun daran, unsere zentralen unternehmenskulturellen Werte in Trainings systematisch, weltweit und mit grossem persönlichem und finanziellem Engagement zu verankern. Und zwar auf allen Ebenen: Portier, Verwaltungsrat, Team-Leiter, Produktionsmitarbeiter. Von Schaan bis Shanghai.

„Und jetzt? Was ist daran besonders?“, werden Sie sich fragen. Ich glaube, es sind vor allem zwei Punkte, die uns in diesem Zusammenhang von anderen Unternehmen unterscheiden.

1. Das volle Commitment der obersten Führungsebenen: Alle Ebenen des Unternehmens inklusive Verwaltungsrat und Konzernleitung durchlaufen die Kulturtrainings. Alle vier Konzernleitungsmitglieder sind in den Führungskräfteseminarien als Moderatoren und Teilnehmer integriert und involviert. Jeder der vier Herren investiert jährlich mindestens zehn Arbeitstage in die Trainings. Dies ermöglicht, Commitment zu zeigen und zu leben, und damit die Trainings direkt zu beeinflussen.
2. Die Erkenntnis, dass Unternehmenskultur nicht ein zeitlich befristetes Projekt, sondern integraler Bestandteil des unternehmerischen Alltags ist: Viele Unternehmen sehen in der Verankerung der Unternehmenskultur ein Projekt oder ein Programm wie zum Beispiel Reengineering oder Qualitätsverbesserung. Nein – die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist eine Reise ohne Ende! Zurzeit rollen wir gerade eine weiterentwickelte Version des Kulturtrainings mit dem Namen „Our culture journey“ aus. Auch hier war die Konzernleitung das Pilot-Team, das die Ausbildung als erstes durchlief. Und letzte Woche beschäftigte sich auch der Verwaltungsrat mit dem Training.

Unternehmenskultur messbar machen

Und auch hier gilt, wie bei anderen Zielsetzungen auch: Only what gets measured, gets done! Ein wichtiges Instrument für die Messung der Unternehmenskultur ist bei uns die regelmässige, anonym durchgeführte Mitarbeiterumfrage, zuletzt durchgeführt im Herbst letzten Jahres. Die noch frischen Resultate dieser Mitarbeiterumfrage sprechen eine deutliche Sprache.

Von rund 14'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit haben 91 Prozent den Fragebogen, der in 26 Sprachen zur Verfügung gestellt wurde, ausgefüllt.



**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

Damit wurde der schon sagenhaft hohe Wert aus der letzten Befragung aus den Jahren 2001/2002 von 87 Prozent nochmals übertroffen.

Auch die Resultate selber sind insgesamt abermals besser ausgefallen. Drei Highlights:

- 74 Prozent aller Befragten bewegen sich nach eigener Einschätzung in einem fruchtbaren kulturellen und geschäftlichen Umfeld. Die Voraussetzungen, um Mehrwert zu schaffen, sind ihrer Ansicht nach gegeben.
- 84 Prozent der Hilti Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stolz, für Hilti zu arbeiten.
- Gar 94 Prozent der Befragten ist bereit, sich mit allen Kräften für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

Diese Ergebnisse sind einerseits Grund zur Freude, zeigen sie uns doch, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Andererseits bieten sie uns aber auch Anlass und Gelegenheit, in den einzelnen Teams an Schwächen zu arbeiten. Bei allem Erfolg – auch wir kochen nur mit Wasser!

Der Kreislauf des nachhaltig profitablen Wachstums

Da wir neben der Mitarbeiterzufriedenheit auch die Kundenzufriedenheit konsequent erfassen, ist es uns möglich, entsprechende Korrelationen aufzuzeigen. Sie zeigen uns, dass ein wertkonformes Führungsverhalten die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral positiv beeinflussen. Und eine Hilti Organisationseinheit mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit weist in der Regel eine höhere Kundenzufriedenheit auf, und arbeitet profitabler als Organisationseinheiten mit niedrigerer Mitarbeiterzufriedenheit.

Wertkonformes Führungsverhalten treibt Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral treiben Kundenzufriedenheit und Loyalität: Wir setzen so einen Kreislauf in Gang, der nachhaltig profitables Wachstum generiert. Fazit: Menschen bzw. Unternehmenskultur sind keine „weichen“ Strategie-Elemente, sondern massgebliche Treiber unserer Geschäftsergebnisse – und eines der ganz grossen Geheimnisse unseres Erfolgs.



Information für die Medien Information for the media Information pour les médias

**Jahresabschluss-Gespräch
Hilti Aktiengesellschaft
Schaan/Zürich, 5. März 2004**

Seite 7

Hilti Aktiengesellschaft

Feldkircherstrasse 100, FL-9494 Schaan, Fürstentum Liechtenstein
Telefon +423/234 2710 / Telefax +423/234 2956 / E-Mail: presse@hilti.com
www.hilti.com