

# «Ich schwimme nicht gern mit dem System»

Ein Gespräch mit Michael Hilti, Verwaltungsratspräsident der Hilti AG

**Wäre er nicht Hilti-Chef, würde er versuchen, es zu werden. Für den unkomplizierten Topmanager Michael Hilti gehören Offenheit und Ehrlichkeit zu den Grundwerten; er denkt antiautoritär und spricht auf Baustellen auch mal die Menschen an.**

• VON JANA RIEDMÜLLER

**Fühlen Sie sich frei, Herr Hilti?**  
Ja, sicher.

**Keine Einschränkungen?**

(Lacht). Höchstens körperlich ab und zu. Aber ich fühle mich eigentlich sehr frei.

**Was ist Freiheit für Sie?**

Freiheit heisst für mich, Dinge zu tun, die man gern macht, und zu nichts gezwungen zu sein. Es ist vielleicht auch eine Frage und ein Ausdruck der inneren Balance. Wenn man diese Balance und innere Ruhe hat, dann fühlt man sich auch freier.

**Gibt es Momente, in denen Ihnen die Ruhe fehlt?**

Es gibt sicher Situationen, zum Beispiel, wenn man sich mit Inkompetenz herumschlagen muss. Oder wenn man viermal das Gleiche sagen muss, oder auch wenn jemand versucht, einen über den Tisch zu ziehen. Dann verliere ich die Ruhe und reagiere auch.

**Wie reagieren Sie?**

«Outspoken». Ich sage dann, was ich denke. Da habe ich keine Hemmungen. Offenheit führt zu Offenheit und mit der Ehrlichkeit ist es ebenso. Meine Worte können in der Gesellschaft sicher lustig, aber manchmal eben auch sehr verletzend sein. Ich bin sehr direkt und schnell in der Reaktion.

## Zur Person

Michael Hilti ist eines von vier Kindern des Unternehmensgründers Martin Hilti. Aufgewachsen in Vaduz studierte der spontane Topmanager Betriebswirtschaft in St. Gallen. Nach einem Engagement für die Chase Manhattan Bank in London übernahm Hilti operative Aufgaben in der Hilti-Konzernzentrale in Schaan. Vor seiner Ernennung zum Verwaltungsratspräsidenten war er Vorsitzender der Konzernleitung und Delegierter des Verwaltungsrats. Michael Hilti ist derzeit Präsident der Liechtensteinischen Industrie- und Handelskammer (LIHK), Mitglied des Advisory Boards der Credit Suisse Group und Verwaltungsrat der Hilcona AG in Schaan.

**Bereuen Sie auch mal Ihre Worte?**

Das gibts immer wieder mal, dass man jemandem sagt, dass die Reaktion vielleicht zu schnell und zu direkt war.

**Was sind Ihre Pläne für die Zukunft?**

Nun, ich werde mit sechzig einige Dinge aufgeben. Ich habe sehr viele Funktionen und ich möchte irgendwann auch mal mehr Zeit für mich haben. Ich durfte in meinem bisherigen Leben viel erleben, weil ich die Möglichkeiten dazu hatte. Aber es gibt auch private Dinge, zum Beispiel Kunst, Geschichte oder Musik, für die ich zu wenig Zeit habe.

**Ist die Kunst Ihr Hobby?**

Es ist eine Art von Krankheit, wie ein Virus, der einen befällt. Wenn Sie mal anfangen, Kunst zu sammeln, können Sie nicht mehr aufhören.

**Haben Sie als junger Mensch viel über die Firma gewusst?**

Als Schüler nicht. Mein Vater hatte immer ganz klar zwischen Geschäft und Privatleben getrennt. Er hat uns sozusagen nicht mit der Firma «belastet», sondern gesagt, geht euren Weg und wenn ihr zu mir kommen wollt, ist es gut, wenn nicht, auch. Es gab nie Druck. Aufgrund meiner Praktika bei

Hilti-Marktorganisationen in England und Frankreich während des Studiums sowie während meiner Diplomarbeit habe ich natürlich einen recht guten Einblick bekommen.

**Hatten Sie eine gute Beziehung zu Ihrem Vater?**

Es war eine sehr gute und sehr enge Beziehung. Mein Vater war ein toller Partner und Freund. Wir haben sehr viel zusammen gemacht. Er hat das Unternehmen aufgebaut und ich konnte sehr viel von ihm lernen.

**Wie würden Sie Ihren Vater beschreiben?**

Nun, er wurde in der Presse oft als grosser Patriarch dargestellt. Aber ich muss sagen, das war er gar nicht. Er war jemand, der unglaublich offen war, sehr gut mit Menschen umgehen konnte und eigentlich immer das Wir-Gefühl gefördert hat. Er war vor allem jemand, der dem Neuen sehr aufgeschlossen war und ausserordentlich grosse Freiräume gab.

**Sind Sie in Liechtenstein aufgewachsen?**

Ich wuchs in Vaduz auf und ging nach der Grundschule kurz ans Bundesgymnasium in Feldkirch. Dann kam ich in ein deutsches Internat, das ich wegen so genannter «subversiver Tätigkeiten» wieder verlassen durfte.

**Was waren das denn für «subversive Tätigkeiten»?**

Es durfte nicht geraucht und nicht getrunken werden. Ich war damals in der mittleren Reife. Der Direktor kam in unsere Klasse und sagte, ich weiss genau, wer hier raucht und wer trinkt, und jetzt appelliere ich an eure Ehrlichkeit. Er ging eine Liste durch, wo jeder antworten musste, ob er trinkt oder raucht. Als ich an der Reihe war, habe ich erst einmal nichts gesagt.

**Warum nicht?**

Ich sagte, auf anonyme Anschuldigungen reagiere ich nicht. Ich möchte gern wissen, wer uns verpiffen hat. Der Direktor war eine leicht aufbrausende Person und da ist ihm buchstäblich der Kragen geplatzt.

**Warum sind Sie dem «Spiel» nicht gefolgt?**

Weil es um Ehrlichkeit ging. Wenn er weiss, wer uns verpiffen hat, dann muss er es auch sagen. Das fand ich nicht gut. Ich blieb bei meiner Meinung. Das wurde dann als Kampf gegen die Autorität angesehen. Ich habe dann meinen Vater angerufen und er hat mich unterstützt. Das sind Momente in der Vater-Sohn-Beziehung, die man nie vergisst.

**Was wäre Ihre Antwort gewesen?**

Nun, wir haben natürlich auch mal ein paar Bier getrunken. Wenn man in der Nähe des Klosters Andechs wohnt – wo sich eine ganz berühmte Brauerei am Ammersee befindet –, dann ist das naheliegend.

**Entspricht antiautoritäres Denken grundsätzlich Ihrem Typ?**

Ja, sicher. Ich bin nicht gern einer, der mit dem System mitschwimmt. Es war nicht eine Frage, sich gegen alles aufzulehnen, sondern zu schauen, wie man sich am besten «organisieren» kann.

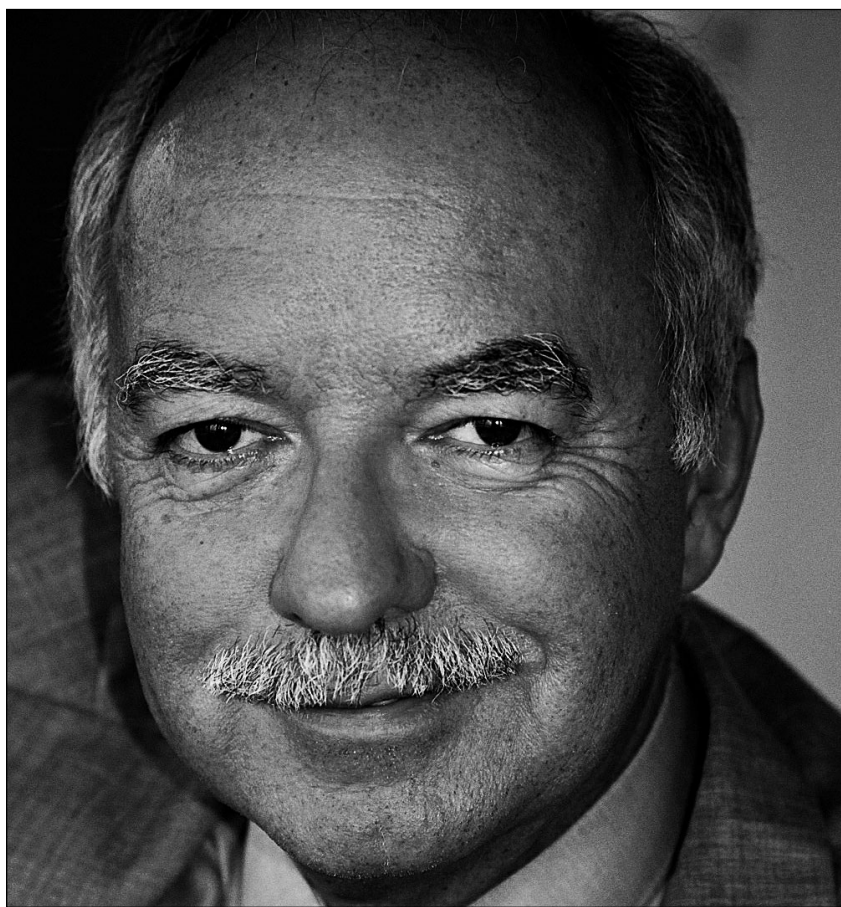
**Wie meinen Sie das?**

Ein kleines Beispiel: Das Essen in den deutschen Internaten in den 50er-Jahren war nicht gerade das Gelbe vom Ei. Es gab gewisse Strafen, wie zum Beispiel am Morgen den Tisch aufdecken zu müssen. Wir haben also immer geschaut, dass einer von unserem Zimmer diese Strafe bekam. Denn damit war die Versorgung mit gutem Essen aus erster Hand – weil man als «Dauergast» beste Beziehungen zum Küchenpersonal hatte – gesichert. Für uns war es eine Sache der Verpflegungsorganisation, für die Autorität eine Sache der ständigen Obstruktion.

**Was sind Ihre Prinzipien?**

Für mich sind Werte wie Ehrlichkeit und Offenheit wichtig.

**Wie haben Sie das Internat als solches empfunden?**



Michael Hilti: «Ich bin sehr direkt und schnell in der Reaktion.»

Foto: Jana Riedmüller

Es war eine gute Lebensschule. Ich kam ja aus einem behüteten Elternhaus. Ich habe gelernt «how to beat the system» – wie überlistet man Systeme. Das hat mir im späteren Leben sehr viel geholfen.

**Wann kam der Wunsch, in die Firma einzusteigen?**

Ich war nach dem Studium kurz in der Firma, ging aber dann zur Chase Manhattan Bank in London. Dort hatte ich die Möglichkeit, ein sehr gutes internes Training mitzumachen. Dann kam ich zurück und wollte eigentlich für Hilti nach Japan gehen, blieb dann aber doch hier. Ich begann im Assistenzbereich und kam dann relativ schnell in den operativen Führungsbereich mit entsprechenden Verantwortungen.

**Der Name «Hilti» begegnet Ihnen sicher auch oft ausserhalb Ihrer Tätigkeit. Was läuft dann ab?**

Ich freue mich natürlich darüber. Sei dies, wenn Hilti im Zusammenhang mit einer sehr professionell geführten Firma als Referenz genannt wird oder natürlich, wenn ich unseren roten Koffer sehe. Ich schaue schon hin, ob Produkte von uns genutzt werden, sei das auf Baustellen oder auch in parkierten Lieferwagen von Handwerkern. Das hat auch schon dazu geführt, dass ich sehr skeptisch angesehen und auch angesprochen worden bin, denn sie vermuteten, dass ich das Hilti-Gerät stehlen wollte.

**Und wenn kein Produkt von Ihnen genutzt wird?**

Dann rede ich mit den Leuten und frage, warum sie keine Maschine von uns haben. Sie sagen dann, Hilti ist zwar super, aber für sie zu teuer, oder haben andere Gründe. Das ist dann meist ein guter Einstieg, um über Qualität und umfassenden Service zu sprechen.

**Wissen die Leute, wer dann vor ihnen steht?**

Nein, wenn ich mich nicht vorstelle, natürlich nicht. Manchmal sage ich es dann und die Leute lachen, weil sie es nicht glauben können. Ich zeige meinen Ausweis und höre dann oft, dass man gar nicht wusste, dass es einen «Hilti» gibt.

**Sind Sie dann enttäuscht?**

Nein. Es ist auch nicht wichtig, dass Hilti unmittelbar mit einem Familiennamen verbunden wird.

**Das ist doch etwas Positives.**

Ja, sicher ist das wunderbar. Wenn wir zum Beispiel «Hinterhuber» heissen würden, wäre es viel schwieriger geworden. Das bekämen wir gar nicht auf den Koffer. Nein, im Ernst, für den Anwender ist doch nicht wichtig, dass eine Familie dahinter steht, sondern

dass Hilti für Qualität, Innovation, Kundennutzen und Kontinuität steht.

**Apropos Name: Ist es eigentlich ein Zufall, dass die meisten Vornamen Ihrer engeren Familie mit «M» beginnen?**

Da müssten Sie meine Mutter fragen. Vielleicht liegt es am Silberbesteck oder anderen gravierten Gegenständen. Es erleichtert auf jeden Fall die ganzen Erbsachen (lacht). Mein Vater hiess ja Martin und meine Grossmutter hiess Marta Hefli, daher haben wir auch ein Silberbesteck aus Grossmutterzeiten mit «MH» drauf. Das ist doch praktisch.

**Wie empfinden Sie es, dass Ihr Name für das Image Liechtensteins genutzt wird?**

Nun, es ist doch schön, dass Hilti eine gute Referenz für den Erfolg des Landes ist. Das Image von Liechtenstein ist auch nicht so negativ besetzt, wie viele denken. Wir haben viele Sympathiewerte im Ausland. Manchmal machen wir uns ein zu schwarzes Bild.

**Woran liegt das?**

Vielleicht haben wir das von den Deutschen gelernt. Wenn es mal nicht so gut geht, jammern sie doch auch oft. Ich denke, das alemannische Element spielt schon eine Rolle. Das eher Zurückhaltende, Bescheidene ...

**... sind die Liechtensteiner bescheiden?**

Ich habe gerade selbst gequält bei dieser Aussage. Ich würde sagen, wir sind schon in vielen Dingen zurückhaltender.

**Wie beurteilen Sie die Entwicklung Liechtensteins?**

Ich glaube, wir haben eine optimale Zeit erwischt. Wenn Sie zurückschauen: Die Generationen vor uns haben in tiefster Armut gelebt. Darum hat Liechtenstein auch überlebt, weil keiner das Armenhaus haben wollte. Es gab keine Begehrlichkeiten. Der schnelle Reichtum hat sicher auch zu gewissen Exzessen geführt. Man betrachtet nun vieles als selbstverständlich und gottgegeben.

**Was wird noch falsch gemacht?**

Ich bin der Meinung, wir sollten die Kleinheit des Staates zum Beispiel in der Geschwindigkeit besser nutzen. Wir haben Tendenzen, immer mehr zu bürokratisieren, immer schwerfälliger zu werden. In gewissen Dingen werden wir so entscheidungs- und risikoscheu, dass das Land unter Umständen eines Tages nicht mehr unbedingt in dieser guten Position dasteht. Wir sind in einem globalen Standortwettbewerb, dem wir uns stellen müssen. Das heisst auch Veränderung.

**Ist das Land für Veränderungen bereit?**

## Facts & Figures

Markenzeichen sind ein roter Koffer und fünf Buchstaben – Hilti. Was vor 63 Jahren als Familienunternehmen begann, wurde zu einer der erfolgreichsten Firmengeschichte weltweit. Dabei geht es längst nicht nur um eine klassische Bohrmaschine. Die Hilti-Gruppe ist ein Weltmarktführer in der Entwicklung und Herstellung unter anderem von Bohr- und Abbau-technik, Direktbefestigung, Diamant-technik, Dübeltechnik, Schraubtechnik sowie Trenn- und Schleiftechnik. In weltweit über 120 Ländern präsent, beschäftigt das Unternehmen heute mehr als 14'500 Mitarbeiter. Der Martin-Hilti-Familien-Trust hält alle Namenaktien und rund 99 Prozent der Partizipations-scheine ohne Stimmrecht der Hilti Aktiengesellschaft. Der Trust soll die Weiterführung des Lebenswerks des Unternehmensgründers Martin Hilti langfristig sichern.

Die Frage ist, woher eine Veränderungsbereitschaft kommt. Kommt sie aus inneren oder äusseren Sachzwängen heraus oder aus einer Zielsetzung, die heisst: Wir wollen ein Staat sein, der wirklich top ist.

**Ihr Lösungsvorschlag?**

Die Politiker müssen offener und ehrlicher werden. Man muss den Leuten reinen Wein einschenken und nicht die heile Welt versprechen. Es ist natürlich ein Unterschied, ob ich im Vierjahreszyklus oder in zwanzig Jahren denke.

**Eine Schlussfrage noch: Glauben Sie an ein Schicksal?**

Man hat sicher im Leben Situationen, wo man vielleicht sagen kann, das ist Fügung. Ich weiss es nicht. Ich war zum Beispiel zu einer Zeit in London, als die Bombenkampagne der IRA lief. Wir waren einmal auf einem Parkplatz, auf welchem eine halbe Stunde nach unserer Abfahrt eine Bombe hochging. Ein anderes Mal wollten wir in einem Restaurant essen und da der Apéro vorher zu lange dauerte, verzichteten wir auf den Ausgang. In dieser Nacht ist in diesem Restaurant eine Granate explodiert. Jetzt kann man sich wirklich fragen: Gibt es nicht doch ein Schicksal?

## Kurz gefragt

- 1. Freiheit ist für mich ...**  
... sein Leben selbst gestalten zu können.
- 2. Wäre ich nicht Hilti-Chef ...**  
... würde ich versuchen, Hilti-Chef zu werden.
- 3. Ein schlechtes Gewissen hätte ich ...**  
... wenn ich das nicht aussprechen kann, was gesagt werden muss, auch wenn es nicht immer angenehm ist.
- 4. Stehen bleiben würde ich immer ...**  
... vor Naturschönheiten.
- 5. Ich erhole mich am besten bei ...**  
... guter Gesellschaft und interessanten Gesprächen.
- 6. Ich hatte viele Dinner, aber eines hätte ich gern noch mit ...**  
... Kofi Annan.
- 7. Ich ärgere mich über ...**  
... Inkompetenz, Arroganz und Unehrllichkeit.
- 8. Ich kann mich köstlich amüsieren über ...**  
... Menschen, die glauben, wichtiger zu sein, als sie sind.
- 9. Meine Zukunft sehe ich ...**  
... voller Ideen und Vorhaben, die ich noch realisieren möchte.
- 10. Der Michael sagt oft zum Hilti ...**  
... dass es schön ist, eine tolle Lebenspartnerin zu haben.