

# Mit Hammer und Kultur

Als künftiger Chef von Hilti tritt Bo Risberg ein solides Erbe an. Das Familienunternehmen aus Liechtenstein ist in den letzten Jahren schnell gewachsen. Der Schwede will das Tempo steigern. Von Sibylle Veigl (Text) und Maurice Haas (Foto)

**B**o Risberg legt den sieben Kilo schweren Meisselhammer auf den Tisch. «Damit wir sehen, wovon wir sprechen», sagt Risberg. Das markante Rot des Hammers hebt sich von der nüchternen Büroeinrichtung ab. «Ich habe schon immer ein Interesse für die Technik gehabt.»

Bei Hilti ist Risberg richtig. Der 50-jährige Schwede wird Anfang nächsten Jahres in der Konzernleitung des Liechtensteiner Bautechnikkonzerns zum Chef befördert. Chef über ein erfolgreiches Unternehmen mit vier Milliarden Franken Umsatz, über 18 000 Mitarbeitenden in mehr als 120 Ländern. Die Firma, 1941 von den Brüdern Eugen und Martin Hilti gegründet, ist mit ihren Bohrmaschinen für den Profi, so genannte Bohrhämmern, berühmt geworden. Auf dem Bau heisst es nicht «Gib mir den Bohrhammer», sondern «Gib mir die Hilti».

Ruhig sitzt Risberg am Tisch, spricht bedächtig und überlegt, in seinem Deutsch klingt der schwedische Akzent durch. Skandinavisch ist auch seine Körpergrösse, sein Gesicht hat etwas Jugendliches. Seine Zurückhaltung ist von einer lockeren Selbstsicherheit, nicht ohne Humor.

Zu Hilti stiess er 1999. Er begann als Leiter des Geschäftsbereichs Werkzeuge und stieg schon nach zwei Jahren in die Konzernleitung auf, wo er unter anderem für Forschung und Entwicklung und die Beschaffung zuständig war.

Geplant hat er das nicht. «Ich habe eigentlich nie über den nächsten Karriereschritt nachgedacht», sagt er. Nach vier Jahren als Consultant bei der Beratungsfirma A. T. Kearney in Stockholm war er damals auf der Suche nach einer Stelle. Eine Stelle, wo er ein Geschäft entwickeln und aufbauen konnte. Da kam der Anruf eines Headhunters.

Nach Liechtenstein? Zu einem Konzern, der in der Finanzgemeinde nicht gerade als sexy gilt? Über den selbst der noch amtierende Konzernchef Pius Baschera sagt, dass die Geschäftszahlen lang-

weilig seien, weil man schon wisse, dass einen wieder etwas Positives erwarte? Von aussen betrachtet, hört sich das nicht verlockend an. Aber Risberg sagte zu. «Mein Herz schlägt für die Industrie», begründet er. Und an Hilti reizte ihn die globale Verantwortung in einem mittelgrossen Unternehmen, kombiniert mit einer guten Unternehmenskultur.

Und schliesslich ist eine Hilti mehr als eine Bohrmaschine. Der Schwede gerät ins Schwärmen: «Das ist gelebte Innovation.» So ein Gerät habe zwischen 100 und 800 Komponenten, alle seien auf Produktivität und Lebensdauer ausgelegt. Und dann die Art, wie Hilti Produkte an den Mann bringe: ohne Zwischenhandel. Kundenbesuche finden auf der Baustelle statt. Selbst

der Konzernchef klettert in Rohbauten herum, um zu eruieren, wie die Produkte am Bau funktionieren.

Damit hat es Hilti weit gebracht. In der Schweiz gibt es kaum eine Grossbaustelle ohne Hilti-Produkte. Aber auch an internationalen Prestigebauten mangelt es nicht: der Wiederaufbau der Frauenkirche in Dresden, Norman Forsters Swiss Re Tower in London oder jüngst die Sanierung des Essener Weltkulturerbes, die Zeche Zollverein. Auch wenn die gelieferten Hilti-Teile nicht sehr spektakulär sind: Bei der Zeche Zollverein kam der Setzdübel XI-FV 120 zum Einsatz.

## Profit fast verdreifacht

Die Befestigungssysteme und Elektrowerkzeuge von Hilti verkaufen sich gut. Die Wachstumskurve des Unternehmens zeigt seit Jahren nach oben. In den letzten zehn Jahren wurde der Umsatz verdoppelt und der Profit fast verdreifacht. Nicht einmal Konjunkturfaluten konnte den Liechtensteinern viel anhaben.

Die Messlatte hängt hoch für Risberg. Sein Vorgänger Baschera, analytisch und charismatisch, erster Konzernchef, der nicht aus der Hilti-Familie kam, veränderte seit 1994 einiges. Unter ihm wurde die Produktion in Europa verstärkt, diejenige von einfachen Teilen nach China verlagert, das weltweite Geschäft deutlich ausgebaut. Die Kunden wurden über E-Business, Hilti-Shops in Fachbaumärkten und Dienstleistungen wie das Flottenmanagement enger an Hilti gebunden.

Einschneidend war auch der Rückzug von der Schweizer Börse vor knapp drei Jahren. Nicht weil die Transparenzvorschriften zu mühsam geworden wären; an die hält sich Hilti noch heute. Doch das Familienunternehmen wollte sich auf das Kerngeschäft konzentrieren und sich vom Einfluss der Börse auf das Finanzanlagegeschäft lösen. Seither liegen die Partizipationsscheine der Gesellschaft praktisch vollständig im Familientrust. ▶

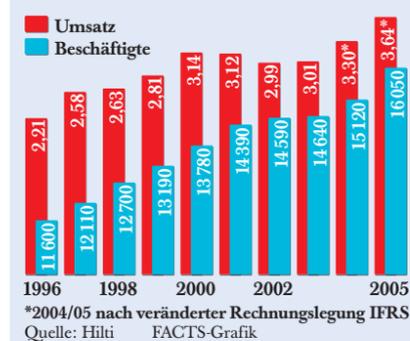
## HILTI-KONZERN

### Erfolgreiche Gleichung

Langweilig, sagt selbst der amtierende Chef Pius Baschera. Er meint die Geschäftszahlen des Konzerns, weil sie jedes Jahr in dieselbe Richtung zeigen: nach oben. Berühmt wurde die 1941 gegründete Hilti mit Bohrhämmern. Zudem umfasst die Palette Dübel, Lasermessgeräte, Schleif- und Trenngeräte. Auch kulturell ist das Familienunternehmen Vorbild: Zufriedene Mitarbeitende gleich zufriedene Kunden, heisst die Gleichung.

### STETES WACHSTUM

Entwicklung des Umsatzes (in Mrd. Fr.) und der Beschäftigten (Jahresdurchschnitt)



**Bo Risberg, 50**  
Anfang 2007 tritt der Schwede Risberg die Nachfolge von Pius Baschera als Chef des Bautechnikkonzerns Hilti an. Bevor der Maschinenbauingenieur 1999 zu Hilti stiess, war er Geschäftsleiter bei ABB, Unternehmensberater – und Barman im Salzburger Skiort Zell am See.

Kann man bei diesen Erfolgen als Chef überhaupt noch etwas falsch machen? Ja. Bo Risberg wird sich nicht auf den Lorbeeren seines Vorgängers ausruhen.

Er hat Ambitionen. Zurzeit wird die Strategie bis 2015 festgelegt. «Und wenn wir uns in den letzten zehn Jahren verdoppelt haben, so wollen wir das in den nächsten zehn wieder tun», verrät Risberg. Nur: Die Differenz beträgt nun vier Milliarden Franken. Das kommt nicht von selbst: «Wir müssen uns ständig kritisch hinterfragen und weiterentwickeln», sagt Risberg. Weil auf dem Bausektor der Preisdruck enorm ist, die Branche sich konsolidiert und Grösse Stärke bedeutet.

### Mehr die Suche als der Plan

Das Wachstum soll hauptsächlich organisch erfolgen. Beispielsweise über noch fast brachliegende Geschäftsbereiche wie die Öl- und Gasindustrie, Minen oder den boomenden Energiesektor. Umsatzbeiträge durch Akquisitionen könne es im zweibis dreistelligen Millionenbereich geben. Nicht gerüttelt wird aber an den Geschäftspfeilern Innovation, Direktvertrieb und Qualität.

Den Kampfgeist, den Risberg sich attestiert, wird er brauchen: «Ich möchte gewinnen», sagt er. «Mehr gegen mich selbst als gegen andere», fügt er bei. Sich weiterentwickeln, Neues dazulernen sind wichtige Begriffe für Risberg. Aus seinem Lebenslauf spricht mehr die Suche als der Plan.

Mit 16 Jahren musste er seine kleine Welt auf einer Insel vor Stockholm, wo er in der Freizeit Mofas reparierte und verkaufte, verlassen. Seine Eltern migrierten nach Kanada. Sein Vater war Handelsrat und beriet schwedische Firmen. Auch Kanada sei nördlich und kalt gewesen, wie die schwedische Heimat. «Aber man muss sich finden in der neuen Kultur – eine gute Erfahrung.»

In Kingston studierte er Maschinenbau an der Queens University. Seine Eltern zog es bald weiter nach Österreich. Nach dem Studium folgte er ihnen. Er wollte «etwas anderes machen» und besser Deutsch lernen. Mit dem Auto seiner Eltern kurvte er durchs Land. Arbeitete in Zell am See als Barkeeper und eröffnete mit

einem Freund eine Bar. Daraus wurden zwei Jahre. Die Bar «Crazy Daisy» gibt es noch heute. «Persönliches Wachstum kommt nicht nur vertikal, sondern auch horizontal», erklärt er den bewusst gewählten Schlenker im Lebenslauf.

Schliesslich zog es ihn aber doch in die Industrie. 1981 heuerte er in Kanada bei der schwedischen Firma Flakt als Leiter Projektentwicklung Zellstoff- und Papiersysteme an. Nach 1988 gehörte sie zum ABB-Konzern, wo es Risberg bis zum Geschäftsleiter einer Automobilierteilsparte brachte. Nicht nur das: 1990 machte er am renommierten IMD in Lausanne den Master of Business Administration. 1995 wechselte er zu A. T. Kearney. ABB sei ihm zu gross geworden, sagt er heute.

Seit er bei Hilti ist, wohnt er mit seiner Familie in Wollerau am Zürichsee. Was ihn an seine kleine schwedische Insel erinnert: «Jetzt sehe ich wieder auf Wasser.» Risberg sucht die Stille: Neben den typischen Freizeitbeschäftigungen eines viel

beschäftigten Managers – Familie, Sport, Lesen und Ferienwohnung – hat er eine seltenere: «Ich brauche Zeit für mich selber», sagt er. Um nachzudenken, um abzuschalten. Die Netzwerkpflge fällt da spärlich aus. Gerade ist er zum Präsidenten der Organisation der in Europa ansässigen Unternehmen der Elektrowerkzeugindustrie ernannt worden. Daneben ist er dem IMD immer noch verbunden.

### Kritiker des Unternehmens sprechen auch schon mal von der «Hilti-Sekte».

Er legt die Schwerpunkte anders. «Was ich immer gesucht habe, ist eine Kultur, die zu mir passt.» Bei Hilti scheint er sie gefunden zu haben.

Denn das Liechtensteiner Unternehmen ist nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern auch kulturell. Das brachte Hilti vor drei Jahren den renommierten Bertelsmann-Preis ein. Vertreter von Grosskonzernen pilgern nach Schaan, um sich Tipps geben zu lassen, wie man mit den Angestellten richtig umgeht.

Kritiker sprechen schon mal von der «Hilti-Sekte». Bei Hilti sind 50 so genannte Sherpas nur damit beschäftigt, die Werte Integrität, Mut, Teamarbeit und Engagement unter den 18 000 Angestellten zu verankern und zu entwickeln. Jeder Neuankommeling durchläuft einen Kurs «Willkommen bei Hilti», wo Strategie und Kultur gelehrt werden. Alle 12 bis 15 Monate gibt es für alle Angestellten weiterführende Workshops. Zwischen 10 und 15 Millionen Franken lässt sich das Unternehmen jährlich seine Kulturpflege kosten.

Mit reiner Nächstenliebe hat das nichts zu tun. Die Leistungsanforderungen sind knallhart. Die Hilti-Gleichung lautet aber: zufriedene Mitarbeitende gleich zufriedene Kunden gleich höhere Profitabilität. Für jeden Kostenoptimierer eine abstruse Logik. Die Profitabilität wird nicht trotz der Kosten der Unternehmenskultur erzielt, sondern dank dieser Kosten.

Zur Unternehmenskultur gehört die Altersbegrenzung von 55 für Konzernleitungsmitglieder. In sechs Jahren wird diese Guillotine auf Bo Risberg niedergehen. Seinem Naturell entspricht das. Das Morgen wird sich weisen. ◀

### HILTI-KOFFER

#### Neue Ecken und Kanten

**2006 ist ein besonderes Jahr für Hilti: Der firmeneigene Werkzeugkoffer erhielt ein neues Design. Das war eine ernste Angelegenheit. Denn der rote Koffer mit dem weissen Schriftzug ist nicht irgendeine Gerätebox. Der Hilti-Koffer ist das Markenzeichen der Firma. Und der Samsonite der Bauprofis. Allein in der Schweiz tragen mehrere hunderttausend Handwerker die Box, weltweit sollen es zwanzig Millionen Koffer sein. Beim Facelifting wurden dem Firmenstolz die Ecken und Kanten abgeschliffen und sein Stehvermögen verbessert. Die St.-Galler Firma Plaston, die den Koffer seit 36 Jahren herstellt, schaffte dafür drei Spritzgussanlagen an, zwei in der Schweiz und eine in China. Verwendet wird nur ein Kunststoffgranulat: Damit das Hilti-Rot in Bern das gleiche ist wie in Schanghai.**



Bestseller-Koffer: Überall das gleiche Rot.