

« MANAGING THE TRIPLE BOTTOM LINE »

Erfolgreich im Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und finanzieller Performance navigieren

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM bei der Hilti AG

Am 3. September 2014 fand das Firmenseminar zum Thema „Managing the Triple Bottom Line“ bei der Hilti AG statt. Insgesamt 31 Personen nahmen an der Veranstaltung teil. Mit Vorträgen zu den Themen „Nachhaltige Unternehmensführung bei Hilti“, „Best Practices zur nachhaltigen Entwicklung von Produkten und Services“ sowie „Nachhaltige Produktion als Schlüssel zum Erfolg“ gaben die Referenten einen Einblick wie Nachhaltigkeit bei der Hilti AG gelebt wird und es dem Unternehmen gelingt, die Herausforderungen entlang der Triple Bottom Line (soziale, ökologische und ökonomische Dimension) zu meistern. Ergänzt wurde das Seminar durch einen spannenden Betriebsrundgang, bei denen die Teilnehmer Einblicke in das Werk Thüringen, welches nach „Green Buildings Standards“ errichtet wurde, erhielten.

Begrüssung der Teilnehmer

Bruno Meister, Mitglied des Vorstands der Erfa-Gruppe PIM, begrüßte die Teilnehmer und eröffnete das Firmenseminar „Managing the Triple Bottom Line“. Im Anschluss übernahm Dr. Stefan Nöken, Mitglied der Konzernleitung der Hilti AG, und richtete begrüßende Worte an die Teilnehmer. Er stellte die Hilti AG als global tätigen Weltmarktführer für professionelle Befestigungs- und Abbruchtechnik vor, welcher sich seit seiner Gründung im Jahr 1941 in Familienbesitz befindet. Als entscheidendes Differenzierungsmerkmal von der Konkurrenz hob Herr Dr. Nöken den Direktvertrieb des Unternehmens hervor. Dieser trägt entscheidend zur Innovationskraft der Hilti AG bei: Jeder Vertriebsmitarbeiter hat durchschnittlich 20 Kundenkontakte pro Tag, welche neben Verkaufsgelegenheiten auch eine Basis für Neuentwicklungen von Produkten sowie für Produktverbesserungen darstellen. Daneben investiert die Hilti AG jährlich mit 4 – 5% des Umsatzes mehr als in der Branche üblich ist in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.



Nachhaltige Unternehmensführung bei Hilti

Im Anschluss an die Begrüssung leitete Herr Dr. Nöken zu seinem Vortrag über, in dem er erläuterte was nachhaltige Unternehmensführung für die Hilti AG bedeutet. Er begann mit der Aussage, dass Hilti sich durch eine hohe Markenstärke auszeichnet und der Markenname auf der

Baustelle mit „Reich mir mal die Hilti“ auch vielfach als Synonym für das Werkzeug verwendet wird. Ein einprägsames Corporate Design, welches sich sowohl auf das Branding von Verkaufsfahrzeugen, Verkaufsstellen und Merchandising-Artikeln als auch das Design des eigentlichen Produkts bezieht, trägt dazu bei, die Bekanntheit der Marke zu fördern.

Gemäss den Ausführungen von Herrn Dr. Nöken basiert der nachhaltige Erfolg der Hilti AG auf den folgenden fünf Schlüsselfaktoren: „Handlungsweisende Unternehmensphilosophie“, „Kodifikation zentraler Werte“, „Koexistenz von Bewahrung und Veränderung“, „Konsistente Markenführung“ und „Führungsqualität“. In seinem Vortrag betonte er die Tatsache, dass Hilti sich seit Gründung in Familienbesitz befindet, als wesentliche Voraussetzung für eine konstante Strategie und Unternehmenskultur. So ist es bereits seit langem ein grosses Anliegen des Unternehmens, nachhaltig Wert zu generieren und nicht lediglich den Umsatz zu steigern. In der Vergangenheit wurden so primär kleine, komplementäre Unternehmen übernommen und man entschied sich bewusst für ein organisches Wachstum anstelle einer Fusion mit einem konkurrierenden Anbieter von Systemlösungen für den Bau.



Jährlich wird unter den Hilti-Mitarbeitern eine grosse Umfrage veranstaltet, um mögliche Herausforderungen, denen sich das Unternehmen intern stellen muss, zu identifizieren. Gemäss der letzten Umfrage mit der weltweiten Beteiligungsquote von 93 % sind ganze 92% der Mitarbeiter stolz bei der Hilti zu arbeiten. Sogar als sich das Unternehmen den Herausforderungen von Wirtschafts- und Frankenkrisen stellen und restrukturieren musste, brach dieser Wert nur leicht ein. Bei dem Recruiting neuer Mitarbeiter spielt der richtige „Fit“ im Unternehmen für die Hilti AG eine entscheidende Rolle. Um zur Weiterentwicklung und Förderung der Unternehmenskultur beizutragen, offeriert das Unternehmen regelmässig Teamcamps und Kulturtrainings für die Belegschaft.

Best Practices zur nachhaltigen Entwicklung von Produkten und Services

Anschliessend stellte Herr Dr. Mathis, HSE Projekt- und Prozessmanager, vor, welche Massnahmen das Umweltmanagement der Hilti AG beinhaltet und welche Ansätze das Unternehmen im Hinblick auf eine nachhaltige Produktentwicklung verfolgt. Es ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie Werke, Marktorganisationen sowie Produkte / Systeme gemäss Nach-

haltigkeitskriterien zu gestalten. So werden z.B. Energie-Effizienz-Programme durchgeführt, Autofлотten nach Richtlinien bezüglich regionaler Verbrauchsobergrenzen zusammengestellt und Produktionsstätten mit grünem Strom betrieben.



Herr Mathis betonte, dass es im Rahmen der Produktentwicklung angestrebt wird die HSE-Prinzipien (Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umwelt) möglichst früh in den Produktentwicklungsprozess zu integrieren. Zudem entspricht es immer mehr der Kundenerwartung, dass Produkte unter Berücksichtigung von

Prinzipien der Nachhaltigkeit entwickelt und gefertigt werden. So unterstützt das Unternehmen ihre Kunden weltweit bei dem Erreichen von Green Building Standards (breem, DGNB, HQE, USGBC). Die Hilti AG verwendet die Bezeichnung „Hilti Clean-Tec“ für Produkte mit besonders geringen Umweltauswirkungen.

So hat die Hilti AG in den vergangenen Jahren vermehrt Auszeichnungen für ihr Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit erhalten. In 2013 gewann das Unternehmen den Bundespreis „e-codesign“ für einen Hammerbohrer, welcher mittels Kaltumformung hergestellt wurde.

Nachhaltige Produktion als Schlüssel zum Erfolg

Nach dem gemeinsamen Mittagessen folgte ein Vortrag von Herrn Bühl, Leiter Global Manufacturing Electric Tools & Accessories und Leiter Werk Thüringen, zum Thema „Nachhaltigkeit in der Produktion“. Ein Schwerpunkt des Vortrags lag auf dem Aspekt Arbeitssicherheit. Im Werk Thüringen ist die jährliche Zahl an Betriebsunfällen ein wesentlicher KPI, der genau verfolgt und regelmässig diskutiert wird. Obwohl das Werk deutlich unter dem Durchschnitt der österreichischen Metallbranche liegt, wird eine weitere Reduzierung der Unfälle bewusst angestrebt.

Im Werk werden eine Vielzahl von gesundheitsfördernden Massnahmen kontinuierlich umgesetzt: Diese reichen von gesunder Ernährung im Personalrestaurant bis hin zu gemeinsamen sportlichen Aktivitäten. Die Berufsausbildung ist für den Standort von grosser Bedeutung und es wird ein grosses Augenmerk auf eine umfassende Vermittlung von Fach- und Sozialkompetenzen gelegt. Es gibt zum Beispiel eine Junior-Firma, im Rahmen welcher die Lehrlinge reale Aufträge für das Repair-Center durchführen. Daneben werden regelmässig Projekte, bei denen

sich die Lehrlinge sozial engagieren, wie beispielsweise der Bau von Häusern in Bosnien-Herzegowina, initiiert. Ein Drittel der aktuellen Belegschaft am Standort Thüringen (exklusive Lehrlinge) sind ehemalige Lehrlinge.

Es ist eines der fortwährenden Kernziele des Standorts den Energieverbrauch zu senken. Herr Bühl berichtete, dass von 2011 bis 2014 eine Senkung um 13% realisiert wurde. Daneben existieren konstant Bemühungen Materialverbrauch und CO₂-Emissionen zu reduzieren. Ein Beispiel hierfür ist die Anpassung des Fertigungsprozesses für ein Führungsrohr, welches zu einer Senkung der CO₂-Emissionen um 70% sowie einer Abfallreduktion um 98% führte. Herr Bühl wies allerdings darauf hin, dass dies nicht ohne Diskussionen ablief. Da nach dem neuen Prozess der Zerspanungsaufwand deutlich geringer war, mussten Maschinenbelegungen und Mitarbeiterinsätze angepasst werden.



Werksrundgang

Die Erweiterung des Werkes Thüringen erfolgte nach Green Building Standards und wurde Ende 2009 fertiggestellt. Es war eines der ersten Werke mit Nachhaltigkeitszertifikat in der Region. So werden Erdwärme, Grundwasser und Abwasser aus der Produktion weiterverwendet. Ein Luft-Erdwärme-Tausch ermöglicht eine energieeffiziente Kühlung im Sommer und eine energieeffiziente Heizung im Winter.

Neben der ökologischen Nachhaltigkeit war auch die ökonomische Nachhaltigkeit ein grosses Thema während des Fabrikrundgangs. So zeichnet sich Hilti insbesondere durch seine Montagezellen aus, in welchen Materialfluss und Montage strikt nach Lean-Prinzipien gestaltet sind und nach dem One-Piece-Flow-Prinzip gearbeitet wird. Der Lean-Gedanke beginnt bereits bei der Planung der Montagezellen, bei welcher in Workshops die Arbeitsplätze mithilfe von Modulen effizient zusammengestellt und verschiedene Konstellationen getestet werden können. Auch das Leben eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) spielt grosse Rolle, Mitarbeiter mit besonders guten Vorschlägen werden an einem eigens dafür organisiertem Anlass entsprechend geehrt. Im Anschluss an den Werksrundgang wurde der Seminartag mit einer gemeinsamen Diskussion abgeschlossen.

Auf diesem Weg möchten wir im Namen der Geschäftsstelle der Erfa-Gruppe PIM den Referenten des Seminars ganz herzlich für den erfahrungsreichen, interessanten und ausgezeichnet organisierten Seminartag danken. Die Präsentationsunterlagen der Vorträge stehen den Mitgliedern der Erfa-Gruppe PIM auf der Internetseite www.erfa-pim.ethz.ch zur Verfügung.