

«Uns wurde nie Druck gemacht,
ins Unternehmen einzusteigen.»

Interview – Seite 11

«Es ist nicht einfach
ein Job»

Pfarrer Florian Hasler – Seite 20

Konfliktpotenzial am Postplatz
entschärfen

Seite 32

Blickpunkt.





«Uns wurde nie Druck gemacht,
ins Unternehmen einzusteigen –
es hat sich so ergeben»

Ein Interview mit Tina und Marion Hilti



Tina Hilti und Marion Hilti-Baumgartner sind seit 13 bzw. 14 Jahren im Verwaltungsrat und operativ in der Gebr. Hilti AG tätig. Sie sind längst in der Männerdomäne Baugewerbe, die sie selbst gar nicht als solche erleben, angekommen.

Ihr seid beide seit mehr als zehn Jahren im Verwaltungsrat der Gebr. Hilti AG. War für euch schon immer klar, dass ihr einmal in die Fussstapfen eures Vaters und seiner Vorfahren treten werdet?

Tina Hilti: Nein, das war überhaupt nicht klar, da wir zunächst ganz andere Wege gehen durften. Wir beide konnten die Ausbildung absolvieren, die uns zu unserem Traumberuf, wie wir damals dachten, führt. Mein Vater und sein Bruder Thomas führten damals die Gebr. Hilti AG gemeinsam. Als sein Bruder plötzlich verstorben ist, stellte sich die Frage, wie es mit dem Unternehmen weiter geht. Unser Vater war damals 60 und hätte es gerne an die nächste Generation, die fünfte, übergeben. Er wollte dies aber nur, wenn meine Schwester und ich Interesse an der Firma und Freude am Beruf haben. Ich habe die Gebr. Hilti AG und ihre Firmengeschichte immer geliebt. Wir haben in Zusammenhang mit dem Unternehmen sehr viel Gutes erfahren

und erlebt. Ich war also gerne bereit, in den Verwaltungsrat und operativ tätig in die Firma einzusteigen – sofern meine Schwester auch mit von der Partie ist und unser Vater uns unterstützt.

Marion Hilti-Baumgartner: Dem kann ich mich anschliessen. Als Kind war für mich eigentlich klar, dass ich nie im Familienunternehmen arbeiten werde. Ich bin daher sehr froh, dass unsere Eltern uns diesbezüglich nie Druck gemacht haben und dass wir unsere eigenen Wege gehen durften. Andererseits hiess es aber auch nie, dass uns ein Einstieg ins Bauunternehmen versagt wäre, weil wir Mädchen waren. Ich bin bereits ein Jahr vor dem Tod von Thomas in den Verwaltungsrat eingestiegen und habe so das Unternehmen noch besser kennengelernt. Ich habe meine Entscheidung, ganz in die Firma einzusteigen, nie bereut. Das gilt, denke ich, für uns beide.

Welche Bildungswege habt ihr eingeschlagen?

Marion: Ich habe in Innsbruck Jus studiert, war daraufhin in einer Kanzlei tätig und befand mich in der Vorbereitung für die Anwaltsprüfung. Die Tätigkeit hat mir durchaus gefallen. Aber der Rechtsanwaltsberuf hat eben auch nicht nur schöne Seiten. Heute profitiere ich jedoch von meiner Ausbildung und bin im Unternehmen unter anderem für die rechtlichen Belange zuständig.

Tina: Ich bin gelernte Primarlehrerin und habe das Zusatzstudium zur Schulischen Heilpädagogin absolviert. Ich habe damit meine Leidenschaft zum

Beruf gemacht und wollte eigentlich auch im heilpädagogischen Bereich bleiben. Heute profitiere ich jedoch von meiner Ausbildung, trage die Personalverantwortung, bin für die Lernenden und unser Marketing zuständig. Dabei ergeben sich Parallelen. Habe ich damals Kinder zu einem erfolgreichen Einstieg in ihre Schullaufbahn befähigt, helfe ich heute Jugendlichen und Erwachsenen dabei, ins Berufsleben einzusteigen, Fachkompetenzen zu erlernen und in ihrem Beruf weiterzukommen, und im Marketing kann ich kreativ tätig sein. Dies bereitet mir grosse Freude.

Ihr arbeitet in einer Männerdomäne und führt als junge Frauen fast 200 grösstenteils männliche Mitarbeiter. Wie lässt sich diese Situation beschreiben und wie reagieren die Mitarbeiter auf euch?

Marion: Natürlich ist das Baubusiness nach wie vor grösstenteils eine Männerdomäne. Ein Blick in die Firmengeschichte zeigt aber, dass dies bei uns schon häufiger anders war. Unser Vater hat gemeinsam mit seiner Schwester Traudi und seinem Bruder Thomas den Betrieb von ihrer Mutter Gertrud Hilti-Hilti übernommen. Auch unsere Urgrossmutter Berta Hilti war bereits zusammen mit ihrer Schwägerin Olga für die Geschicke der Firma zuständig nach dem frühen Tode ihrer beiden Männer. Frauen in der Geschäftsführung sind bei uns also kein Novum. Auch die Mitarbeiter haben uns nie das Gefühl gegeben, wir könnten etwas aufgrund unseres Geschlechts nicht. Sie haben im Gegenteil sehr positiv reagiert und waren froh, dass die Firma als Familienunternehmen weitergeführt wird.

Tina: Unsere Eltern haben uns auch nie durch unser Geschlecht definiert. Das galt sowohl für die Hobbys als auch für die Ausbildung. Ihnen ging es darum, dass wir lebensstüchtige Menschen werden, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausüben und das Beste für ihren jeweiligen Arbeitgeber erreichen wollen. Davon profitiert heute das Familienunternehmen, und die Mitarbeiter bringen uns wohl auch deshalb viel Vertrauen entgegen. Sie schätzen es, dass wir uns in wirtschaftlich guten wie schlechten Zeiten für sie einsetzen. Dennoch würde ich mich freuen, wenn mehr Frauen sich für das Baugewerbe interessieren. Angehende Maurerinnen, Polierinnen, Bau- oder

Kranführerinnen usw. dürfen sich also gerne bei uns melden.

Wie kann man sich eure Position im Unternehmen vorstellen?

Tina: Unser Vater hat mit unserem Einstieg die Hierarchien neu geordnet und Kompetenzen an langjährig, fähige Mitarbeiter abgegeben. Wir haben daher beide neben der Tätigkeit im Verwaltungsrat ebenfalls Abteilungsleitungen übernommen, die unseren Fähigkeiten und Ausbildungen entsprechen.

Marion: Das ist jetzt 13 Jahre her und wir lernen immer noch. Es war übrigens auch nie unsere Erwartung, gleich in die Geschäftsleitung einzusteigen. Dafür haben wir glücklicherweise ein sehr gutes Team mit langjährigen und fähigen Mitarbeitern. Wir unterstützen diese und geben die Leitlinien vor.

Was sind die grossen Vorteile eines Familientriebs und wo liegen allenfalls die Schwächen bzw. Herausforderungen?

Tina: Der Vorteil liegt wortwörtlich in den Genen. Wir haben die Firma schon als Kinder zu Hause immer gespürt. So etwas lässt sich nicht erlernen. Aber es schafft Identifikation. Wir haben natürlich auch erlebt, dass unser Vater wenig Zeit für die Familie hatte. Gleichzeitig haben wir aber gemerkt, dass sein Beruf ihn glücklich macht, dass er gerne Verantwortung trägt und für die Gebr. Hilti AG lebt. Er hat uns auch Werte vermittelt und Arbeitsmoral vorgelebt. So hat er uns gelehrt, dass der Chef am Morgen in der Regel der Erste und am Abend der Letzte im Büro oder auf den Baustellen sein sollte. Werte bleiben bei einem Generationenwechsel erhalten, und von dieser Kontinuität profitieren wiederum die Mitarbeiter. Sie sind im Prinzip ja auch Teil dieser Familie, wachsen mit uns und es liegt in unserem Interesse, junge Berufsleute ans Unternehmen heranzuführen, sie zu entwickeln und somit die nächste Generation zu sichern – wie man dies auch mit uns gemacht hat.

Marion: Die Entscheidungsprozesse laufen in einem Familienbetrieb ebenfalls schneller ab. Man kennt sein Gegenüber und dessen Standpunkte und muss nicht für jede Entscheidung eine Sitzung einberufen.

Tina: Man kennt auch die gegenseitigen Stärken und Schwächen, kann die Stärken nutzen und die Schwächen

ausgleichen. Gleichzeitig kennt man jedoch auch die Stimmungen und weiss, wann man welches Thema vielleicht besser nicht oder erst am nächsten Tag anspricht.

Marion: Wir ergänzen uns einfach sehr gut, jeder in seinem Fachbereich, und wir vertrauen einander. Eine Familie ist aber natürlich auch am langfristigen Fortbestand des Unternehmens interessiert. Wir beide wollen nicht die letzte Generation sein, welche die Gebr. Hilti AG führt.

Es war für uns nie ein Thema, den Unternehmenssitz zu verlegen.

Tina: Wir wollen ausserdem noch das 200-jährige Bestehen 2076 mitfeiern (lacht). Ich möchte aber noch betonen, wie wichtig auch die familienexternen Führungskräfte sind. Schliesslich können wir nicht alle Fachkompetenzen einbringen, die in der Führung eines grossen Betriebs nötig sind. Die externen Ansichten sind ebenfalls von grosser Bedeutung. Diese verhindern, dass man Entscheidungen mit Scheuklappen trifft oder etwas Wichtiges übersieht. Wir pflegen eine gute und ehrliche Gesprächskultur. Dennoch spüren gerade wir auch am Abend und am Wochenende eine grosse Verantwortung für das Wohl des Unternehmens und damit unserer Mitarbeiter. Umso wichtiger sind Menschen und Hobbys, die einen auf andere Gedanken bringen, einmal abschalten und Kraft schöpfen lassen.

Für die Zukunft wünsche ich mir wieder mehr Wertschätzung den handwerklichen Berufen und qualitativer Arbeit gegenüber.

Wenn du dieses Thema ansprichst: Wie lässt sich die Führung des Unternehmens mit Familie und Freizeit bzw. Hobbys in Einklang bringen?

Tina: Da ich keine Kinder habe, haben sich meine Arbeitszeiten im Laufe

der Jahre doch verändert. Ich muss nicht zu einer bestimmten Zeit zu Hause sein. Dort pflege ich aber einen guten Austausch mit meinem Ehemann. Er ist nicht im Unternehmen tätig, kennt sich in der Materie jedoch sehr gut aus, und hilft mir, gewisse Themen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Auch Treffen mit Freunden bringen mich einerseits auf andere Gedanken, sie bringen mir aber andererseits auch neue Ideen und ich bekomme wertvolle Inputs. Als mein

Hobby würde ich die Landesbibliothek bezeichnen, deren Stiftungsratspräsidentin ich bin. Bücher sind meine zweite Leidenschaft, und es ist schön, ab und zu aus dem Baubetrieb auszubrechen und in eine andere Welt einzutauchen.

Marion: Mein Mann und ich haben zwei Söhne. Das macht das Leben ausserhalb der Firma ziemlich familienbestimmt. Das ist auch gut so. Da mein Mann als Geschäftsführer ebenfalls im Unternehmen tätig ist, nimmt die Firma im Privatleben ebenfalls viel Raum ein. Unser ältester Sohn haut zum Glück schon einmal auf den Tisch und weist uns daraufhin, dass es Zeit für ein anderes Thema ist (lacht). So findet man mich kinderbedingt auf den schönen Schaaner Freizeitanlagen. Neben der Familie finde ich Entspannung bei der Alpengenossenschaft Guschg, bei der ich als Kassierin tätig bin. Auf Guschg kann ich Ruhe und Energie tanken. Um Energie im wörtlichen Sinn geht es auch bei meiner Tätigkeit im Verwaltungsrat der LKW. Die verschafft mir darüber hinaus neue Sichten in der Unternehmensführung, die ich wiederum in den Familienbetrieb einbringen kann.

Was war eurer Ansicht nach historisch gesehen das schönste Gebäude, das die Gebr. Hilti erstellt haben, und welches moderne Gebäude begeistert euch besonders?

Tina: Mit dem grössten Stolz erfüllt mich die Balzner Pfarrkirche. Sie wurde von unseren Vorfahren mütterlicherseits gebaut. Mein Grossvater väterlicherseits, Gottfried Hilti, war ausserdem als Bildhauer und Steinmetz beim Bau involviert, und das Material, Steine wie Marmor, stammt aus Balzers und Trübbach, wo wir zur da-

maligen Zeit den Steinbruch führten. Es ist eine wunderschöne Kirche geworden, die für mich für unsere Werte, unsere Tradition und für Nachhaltigkeit steht. Selbst wenn heute leider nicht mehr so gebaut wird, steht unsere Firma nach wie vor für eine nachhaltige Bauweise.

Marion: Man fragt sich heute wirklich, wie solche Bauwerke mit den damaligen Hilfsmitteln entstanden sind. Daher ist für mich die Pfälzerhütte auch ein eindrückliches Bauwerk unserer Firma. Das ganze Material musste ja auch zuerst aufs Bettlerjoch transportiert oder vor Ort gewonnen werden. Was unsere modernen Bauwerke betrifft, ist für mich als Schaanerin der SAL am eindrücklichsten. Aber in 144 Jahren haben wir unzählige Bauten, Strassen, Kanalisationen, Sportstätten usw. erstellt, sodass es schwer ist, sich zu beschränken. Wenn wir früher mit unserem Vater durchs Land gefahren sind, hiess es immer wieder: «Das haben wir gebaut, das auch, und dort durften wir den Abbruch und den Neubau durchführen ...» Mit diesen zahlreichen kleineren und grösseren Bauten ist es uns gelungen, viele Menschen mit guter und solider Handwerkskunst dabei zu unterstützen, ihren Traum von Eigenheim zu verwirklichen. Das ist schon etwas Besonderes und macht unsere Freude am Bauen sichtbar.

Obwohl ihr seit einigen Jahren in Werdenberg vertreten seid und vorher schon Ableger in der Schweiz sowie ganz ursprünglich in Feldkirch hattet, sind die Gebr. Hilti der Gemeinde Schaan stets treu geblieben. Was spricht für diesen Firmensitz?

Marion: Neben der langen Firmentradition nicht zuletzt auch, dass wir beide in Schaan aufgewachsen sind. Es ist unsere Heimat, und wir haben den grössten Teil unseres Lebens in der Gemeinde verbracht. Aus Firmensicht liegt Schaan ausserdem ideal in der Mitte Liechtensteins, und es ist gut erschlossen. Es war für uns nie ein Thema, den Unternehmenssitz zu verlegen.

Tina: Wir haben auch stets gut mit den Gemeinderäten, den Vorstehern und der Verwaltung zusammengearbeitet und fühlten uns immer unterstützt. Das gilt auch für die Zukunft der Firma und den geplanten Neubau des Unternehmenssitzes Im alten Riet. Wir spüren diesbezüglich einen grossen Rückhalt und unsere Anliegen wurden stets ernstgenommen.

Wo gäbe es aus unternehmerischer Sicht noch Verbesserungspotenzial?

Tina: Folgendes betrifft nicht die Gemeinde, sondern den Staat: Gesetzlich sind die Rahmenbedingungen derzeit noch gut. Wir hoffen aber sehr, dass das Betriebsstättenerfordernis tatsächlich im Gewerbegesetz verankert bleibt. Sollte ein Briefkasten für eine Gewerbebewilligung in Liechtenstein reichen, hätten es die Liechtensteiner Unternehmen, die im Land Steuern zahlen, Mitarbeiter beschäftigen und Lehrlinge ausbilden, schwer gegenüber der ausländischen Konkurrenz. Wir hoffen daher, dass die Politik dem heimischen Gewerbe keinen Nachteil schafft. Was das Land und die Gemeinde betrifft, sehe ich die Verkehrsproblematik, die nicht einfach zu lösen ist. Viele unserer Mitarbeiter kommen aus anderen Gemeinden, der Schweiz oder Österreich, und es wird nicht einfacher, gute Fachkräfte zu finden, wenn sie überdurchschnittlich lange unterwegs sind, um den Arbeitsplatz zu erreichen oder nach Hause zu fahren.

Marion: Das gilt auch für die tägliche Arbeit. Wenn unsere Lastwagen im Stau stehen, ist dies unproduktiv und kostet viel Geld. Auch was die Ausschreibungsverfahren des Staates betrifft, frage ich mich, ob wirklich immer der billigste Anbieter zum Zuge kommen muss. Für mich sollten auch Kriterien wie Qualität, Referenzen, Steuersubstrat, Verlässlichkeit eines Preisangebots, Nachhaltigkeit und das Ausbilden von Lehrlingen oder der Umweltschutz eine wichtigere Rolle spielen. Vermehrt weg vom Preiswettbewerb hin zum Quali-

tätswettbewerb. Das neue Beschaffungswesen in der Schweiz zeigt diesbezüglich gute und lohnende Ansätze.

Tina: Insgesamt ist Schaan aber auf jeden Fall eine sehr lebenswerte Wohn- und Arbeitsgemeinde, in der man sich gerne trifft und gesellige oder kulturelle Anlässe geniesst. Die diesbezügliche Entwicklung der vergangenen Jahre ist wirklich einzigartig in Liechtenstein. Daher begrüsse ich es sehr, dass die Gemeinde bestrebt ist, Schaan noch bewohnerfreundlicher zu gestalten.

Was wünscht ihr euch künftig für die Gebr. Hilti AG?

Marion: Nach dem Erwerb der LG Bau AG in Grabs und dem Kies- und Betonwerk im Forst möchten wir uns mit dem neuen Firmensitz nun endlich ein schönes und funktionales Zuhause schaffen. Bis jetzt sind wir dazu nie gekommen, da wir – zum Glück – immer sehr viel Arbeit hatten. Das haben wir zwar immer noch. Nun ist es aber endgültig an der Zeit, unsere Abläufe auch räumlich zu optimieren. Ausserdem hoffen wir natürlich, dass wir weiterhin auf unsere tollen und treuen Kunden sowie Mitarbeiter zählen dürfen, die uns auf unserem beruflichen Weg unterstützen.

Tina: Wir sind beide nach 13 Jahren wirklich im Geschäft angekommen, in einer Männerdomäne, die wir gar nicht als solche empfinden, und wir kommen jeden Tag gerne zur Arbeit. Etwas Schöneres können wir uns eigentlich gar nicht wünschen. Für die Zukunft wünsche ich mir jedoch wieder mehr Wertschätzung den handwerklichen Berufen und qualitativer Arbeit gegenüber. ←



Der Verwaltungsrat der Gebr. Hilti AG: Kaspar Hilti mit seinen Töchtern Marion Hilti-Baumgartner und Tina Hilti.