



Foto: Braumeister Günther Seeleitner in der Spezialitäten-Manufaktur Hofbräu Kaltenhausen; Copyright Brau Union Österreich

Kurt Herler

Leadership für die Zukunft

Wie sich HEINEKEN dieser Herausforderung stellt

Leadership für heute und morgen sicherzustellen bleibt auch für HEINEKEN, „the world’s most international brewer“ mit Brauereien in mehr als 70 Ländern, eine große Herausforderung. Der folgende Beitrag befasst sich mit wichtigen Elementen der Personalstrategie die diesem Ziel dienen. Firmenkultur, Leadership-Kompetenzen, Organisationsstruktur, Talente-Management sowie die Rekrutierung und der Einsatz von Führungskräften im internationalen Rahmen bilden den Schwerpunkt der Ausführungen.

Von Amsterdam in die Welt

Jeder kennt Heineken®, die weltweit führende Biermarke im Premiumsegment. Doch HEINEKEN ist Firmenname, flagship brand und Familienname des Gründers in einem. Noch heute, rund 150 Jahre nach der Firmengründung in Amsterdam, wird die Gruppe von der HEINEKEN Familie durch eine Holdingkonstruktion aktienrechtlich kontrolliert, auch wenn sich die durchgerechnete Mehrheit der Aktien nicht mehr im Familienbesitz befindet.

Dieser Familienhintergrund ermöglicht dem Unternehmen längerfristig zu planen und danach zu handeln. Dazu passt, dass der derzeitige CEO seine Karriere im Unternehmen als Management Trainee begann. In Österreich gehört die Brau Union Österreich AG zur HEINEKEN Gruppe.

„Social networking since 1864“ umschreibt nicht nur die Positionierung

der Biermarke Heineken®, sondern auch die Führungskultur des Unternehmens. HEINEKEN ist kein zentralistisch geführter Konzern. Seit der Jahrtausendwende ist HEINEKEN durch Akquisitionen in Europa, Afrika, Lateinamerika und Süd-Ost Asien stark gewachsen. Die erworbenen Brauereien, deren Geschichte und Markenvielfalt, blieben, bei allem Bekenntnis zum Gesamtunternehmen, wesentlich. Lokale Konsumenten bevorzugen meist „ihre“ lokalen Biermarken aus dem Portfolio von HEINEKEN. „Freedom in a Framework“, nennt HEINEKEN sein angestrebtes Organisationsprinzip. Dies wird von MitarbeiterInnen und vielen Jobsuchenden geschätzt.

Firmenkultur: Qualität und Lebensfreude

Der Firmenkultur kommt für den Erfolg eines Unternehmens große Bedeutung zu. Zu den „HEINEKEN Values“

gehört, neben „Respect for People and the Planet“ auch „Passion for Quality“ als Ausdruck des stark verankerten Qualitätsbewusstseins, nicht nur in der Produktqualität sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ein vielleicht überraschender „Value“ ist „Enjoyment of Life“. Dass dies mehr als ein Schlagwort ist, kann man im Unternehmensalltag erleben. Lebensfreude passt auch zu einem Brauereiunternehmen, denn Bierkultur ist vielfach Festkultur.

Diese Lebensfreude spürt man auch beim Kurzfilm „The Candidate“, einem gar nicht alltäglichen Interview für einen Job in HEINEKEN. Mehr als 3 Millionen Mal wurde der Kurzfilm auf YouTube angesehen. Er gilt als Best Practice für Employer Branding. „Enjoyment“ wurde zu einem willkommenen Unterscheidungsmerkmal auf den internationalen Arbeitsmärkten. Kontinuierlich gute Geschäftsergebnisse, niedrige Fluktuationsraten und

hohes Mitarbeiterengagement (globaler Engagement Wert 75 %), scheinen den Kurs zu bestätigen.

Im Spannungsfeld von lokal und global: Von „Think Globally“ zu „Act as an Entrepreneur“

Die Entwicklung der Leadership Kompetenzen in HEINEKEN spiegelt den Weg vom regionalen zum globalen Unternehmen und das daraus resultierende Spannungsfeld zwischen lokal und global wider.

Am Beginn der Zehnerjahre dieses Jahrhunderts, geprägt vom vorangegangenen starken Firmenwachstum, stand das Bemühen um mehr globale Kooperation im Vordergrund. „One HEINEKEN“ lautete das Motto. Es galt Synergien zu heben, neue Management-Strukturen mit mehr zentralen Kompetenzen zu schaffen. „Think Globally“ stand zu dieser Zeit ganz oben auf der Liste der Anforderung an HEINEKEN Leader. Standardisierung von Prozessen, das „Ausrollen“ von zentralen Programmen war wichtig, auch im Personalbereich, insbesondere bei Talent- und Performance Management. Die Bedeutung der Konzernzentrale wuchs und mit ihr auch deren Personalstand. Das dadurch erworbene bessere Knowhow wurde anerkannt, aber der Vorwurf der Bürokratisierung war unüberhörbar. Ein besseres Ausbalancieren wurde notwendig.

Im Rahmen einer Weiterentwicklung der Strategie wird daher in den letzten Jahren in punkto Führungskultur mehr Gewicht auf die Verantwortung der einzelnen Landesgesellschaften gelegt. Synergien zu heben bleibt wichtig, global getriebene Prozesse wird es weiterhin geben, aber nicht überall, sondern in genau definierten Bereichen.

„Act as an Entrepreneur“, „Collaborate through Trust“ und das gute alte „Keep it Simple“ wurden zu Kernstücken der neuen, bewusst kurz gefassten, „HEINEKEN Behaviours“. Diese Entwicklung passt gut zum „genetischen Code“ des Unternehmens. Bei HEINEKEN haben General Manager auf Länderebene volle P&L Verantwortung - einschließlich für die Produktion - was heutzutage schon eher eine Rarität in internationalen Konzernen ist. Andererseits wird im Verwaltungs-, Finanz-, Einkauf- und IT-Bereich sowie bei der Markenführung globaler Marken und

in der Qualitätssicherung, vieles zentral gesteuert.

Leader Led Talent Management: Zeig mir deine Talente!

„Leader Led Talent Management“ ist eine der Säulen der Personalstrategie in HEINEKEN. Mit ihr soll ein Paradigmenwechsels, weg vom Talente-Management geführt durch den Personalbereich, hin zur Verantwortung der Führungskräfte für die Talente-Entwicklung, erreicht werden. Bei der Evaluierung von Talenten wird besonders auf deren „Learning Agility“ großen Wert gelegt. Dabei geht es vor allem um die Fähigkeit mit komplexen und neuartigen Herausforderungen kreativ umzugehen, wobei gute Selbstwahrnehmung und die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, den Ausgangspunkt bilden.

Zur Implementierung dient der „People Plan“. Er führt nach einheitlicher Struktur jedes Jahr die wesentlichen Themen und Messgrößen in den Bereichen „Performance Culture“, „Organisation“, „Leadership“ und „Talent“ zusammen, und wird in allen Landesgesellschaften erstellt. Eine Konsolidierung auf globaler Ebene ermöglicht einen Überblick und darauf abgestimmte unternehmensweite Initiativen. Der Schwerpunkt der weiterführenden Entwicklung soll und muss aber „on the job“, und damit in den Ländergesellschaften, erfolgen.

Diese Bedeutung der Führungskräfte als Talente-Entwickler spiegelt sich auch in der neustrukturierten Beurteilung von Führungskräften. Das Signal ist klar: Nicht nur die Betriebsergebnisse müssen stimmen, sondern auch Quantität und Qualität des Talente-Pools. Nur wer die Marktherausforderungen von heute meistert und zugleich für die Erfolge von morgen vorsorgt, soll künftig Karriere machen. Hier steht der Belastungstest noch aus, denn allzu oft wurde in der Vergangenheit dem ausschließlich auf den operativen Erfolg fixierten „Machern“ der Vorzug gegeben.

Besondere Beachtung wird beim „People Plan“ strategisch wichtigen, erfolgskritischen Positionen und dem Pool zur Nachfolge in diesen Positionen geschenkt. Auch diese bewusste Fokussierung dient der Sicherstellung der Leadership-Kompetenz der Zu-

kunft, besonders dort, wo es für den Unternehmenserfolg den größten Unterschied macht.

Lokale versus internationale Karrierewege

Jedes Unternehmen braucht Talente um erfolgreich zu sein. Talente für lokale Karrierewege zu entwickeln, bleibt wichtig. Nicht jede/r muss international mobil sein. Wer sich jedoch für eine internationale Karriere interessiert und dafür befähigt ist, dem stehen viele Wege offen. Beim Entwicklungsgespräch mit dem/der Vorgesetzten helfen dabei fachbereichsspezifische „Karriere-Prinzipien“ und dokumentierte unternehmenseigene Erfolgsgeschichten.

Für ein global agierendes Unternehmen ist es auch bedeutend, Top-Talente zu rekrutieren, deren Ziel eine internationale Karriere ist. Das „HEINEKEN International Graduate Programme“ dient diesem Zweck. Nach einem anspruchsvollen Auswahlverfahren erhalten die TeilnehmerInnen die Chance, in eineinhalb Jahren auf drei „Assignments“ wichtige Erfahrungen weltweit zu sammeln. Universitätsabsolventen aus vielen Ländern, vor allem aus Europa, Amerika und im zunehmenden Maße aus Asien, schaffen es in dieses Programm.

Internationale Karrierewege zu managen, bleibt eine große Herausforderung, insbesondere, aber nicht nur, bei Doppelkarrieren von Paaren. Arbeitsbeschränkungen in vielen Ländern machen es für den/die PartnerIn oft nicht leicht Fuß zu fassen. HEINEKEN versucht Partner von Expats durch ein „Partner Support Programme“ zu unterstützen. Da ist Kreativität gefragt, doch man sollte die mit Auslandsentsendungen verbundenen Belastungen der Familien und Partnerschaften nicht unterschätzen.

Führungskultur beginnt an der Spitze

Führungsverhalten muss vorgelebt werden. Der Praxistest entscheidet. Aber zugleich ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis für den künftigen Weg zu schaffen. HEINEKEN investierte in den letzten Jahren erhebliche Mittel in die Entwicklung eines einheitlichen Führungsverständnisses.

Dabei wurde darauf Wert gelegt, die wirklich heißen Themen anzusprechen und Führungskräften auch eine führende Rolle in der Erarbeitung der Lösungen zu geben. Vom Konzernvorstand und dessen Executive Team beginnend, nahmen alle globalen Leadership Teams der Fachbereiche und General Manager der Landesgesellschaften an Leadership Programmen teil, die in Zusammenarbeit mit der Harvard Business School, maßgeschneidert für HEINEKEN, entwickelt wurden.

Der richtige Mix entscheidet

Erfolgreiche Leadership-Entwicklung bedarf eines Bündels abgestimmter Maßnahmen, die konsequent umgesetzt werden müssen. Einzelne, isolierte Aktivitäten sind nicht ziel führend. Ein Erfolgsrezept für alle



Dr. Kurt Herler

Unternehmen gibt es nicht. Ausgangspunkt wird die Strategie des jeweiligen Unternehmens, der angepeilte Wettbewerbsvorteil sein. In einer dynamischen Welt sind Lösungen zudem immer nur Zwischenlösungen, mit denen den derzeitigen und absehbaren Herausforderungen begegnet wird. Das Thema Leadership-Entwicklung bedarf daher der fortlaufenden Evaluierung und Nachschärfung. Es bleibt also spannend.

Autor:

Dr. Kurt Herler studierte Rechtswissenschaften an der Universität Graz. Nach einer Rechtsanwaltsausbildung wirkte er rund 30 Jahre in leitenden Funktionen im Rechtsbereich und danach im Personalmanagement der Brauereiindustrie auf nationaler, internationaler und globaler Ebene (Steirerbrau AG, Brau Union Österreich, BBAG-Gruppe, HEINEKEN-Konzern). Zuletzt zeichnete Dr. Herler in der Konzernzentrale von HEINEKEN in Amsterdam für die globalen Prozesse im Performance- und Talente-Ma-

nagement, sowie für Leadership- und Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement und Mitarbeiter-Engagement verantwortlich. Derzeit ist er als Unternehmensberater und Lektor für Fragen des Personalmanagements tätig.

HEINEKEN in Zahlen:

Position am Biermarkt: Nr. 1 in Europa, Nr. 3 weltweit
 Mehr als 160 Brauereien in 70 Ländern, rund 250 Biermarken. Heineken® ist in 179 Ländern erhältlich.
 Finanzkennzahlen des Gesamtkonzerns 2015:
 Umsatz: 20,5 Milliarden Euro
 Biervolumen: 188,3 Millionen Hektoliter
 Net profit (beia): rd. 2 Milliarden Euro
 MitarbeiterInnen: rd. 74.000

HEINEKEN in Österreich:

Brau Union Österreich AG: 2.230 MitarbeiterInnen, Umsatz (2015): rd. 690 Mio. Euro
 Brauereien in Graz-Puntigam, Leoben-Göß, Schladming, Klagenfurt, Villach, Lienz, Kaltenhausen, Zipf, Wieselburg und Schwechat.
 Biermarken u.a.: Puntigamer, Gösser, Zipfer, Kaiser, Schwechater, Villacher, Reininghaus, Schladminger, Schleppe, Wieselburger, Edelweiß, Schlossgold, Heineken®, Desperados, Affligen

LEUTE/KÖPFE

Dipl.-Ing. Dr.techn. Bernd Schlegl



Dipl.-Ing. Dr.techn. Bernd Schlegl ist bei A.T. Kearney in der Operations & Performance Transformations Practice tätig wo er Klienten bei Restrukturierungen und Reorganisationen sowie M&A- Projekten unterstützt. Zuvor war er im Mining Bereich der Semperit AG Holding im Global Operations für Transformationsprojekte in Europa und Asien verantwortlich. Von 2007 bis 2014 war Herr Schlegl in verschiedenen Funktionen für ANDRITZ Hydro tätig. Er promovierte in enger Kooperation mit ANDRITZ Hydro am Institut für Thermische Turbomaschinen und Maschinendynamik und ist Wirtschaftsingenieur der TU Graz.