

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-

management, 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.