

„Wichtig, dass man gern entscheidet“

Karriere. Hofer-CEO Horst Leitner erwartet von jungen Managern den Willen, zu gestalten und sich auf Neues einzulassen: auf Analoges wie Digitales, auf Aufgaben im In- und Ausland.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Im Lebensmitteleinzelhandel geht es zur Sache“, sagt Horst Leitner, seit Herbst CEO bei Hofer. Denn dort, wo neue Siedlungen entstehen, entstehen auch neue Verkaufsflächen. Das Onlinegeschäft im Lebensmittelbereich habe hingegen immer noch wenig Bedeutung. Im vergangenen Jahr wuchs zwar das Volumen leicht, der Anteil aber sank ebenso leicht.

Wie Digitalisierung im Lebensmitteleinzelhandel aussehen kann, hat Leitner in den USA erlebt, wo er zuletzt rund sieben Jahre für Aldi tätig war. Branchenriese Walmart etwa gab sich eine digitale Strategie, kaufte Onlinehändler auf, um sich Technologie und Talente zu sichern, und suchte nach seiner größten Stärke: jener, dass 75 Prozent der US-Bevölkerung im Umkreis von 15 Meilen zu einer Walmart-Filiale leben. Walmart ist damit deutlich näher am Kunden als Konkurrent Amazon und setzt daher stark auf ein Click-and-collect-Angebot mit gleichen Preisen wie im Laden. „Derzeit ein Defizitgeschäft“, sagt Leitner, aber das Angebot wurde gut angenommen und soll sich langfristig auszahlen.

Ein anderes Konzept verfolgt die Plattform Instacart. Per Handy-App kauft man beim Händler der Wahl und bekommt die Ware gegen einen Aufpreis geliefert. Da mitzumachen habe Aldi als Lieferant 60 Prozent Zusatzumsatz gebracht, sagt Leitner.

Eins zu eins ließen sich die Konzepte nicht importieren. In den USA hätten die Kunden das Gefühl, die Ware komme aus dem eigenen Land, in Österreich hingegen, die Lieferung käme aus dem Ausland. „Ich sehe in Österreich noch wenig Dynamik im Onlinelebensmittelbereich. Da ist kein Geld zu verdienen“, sagt er. Der Umsatz sei gering. Man habe keinen Drang, sich im Moment einen „Verlustbringer ins Unternehmen zu holen“. Eine Strategie für das Onlinegeschäft habe man aber griffbereit. Derzeit beobachte man, welches Konzept sich auf dem Markt durchsetze und wann der richtige Zeitpunkt sei zu starten.



Horst Leitner: Leistung ist gefragt, „aber nie auf Kosten der Kollegen“.

[Ákos Burg]

Gearbeitet werde laufend daran, die Lieferkette zu verbessern: „Es gibt einen riesigen Wettbewerb um Talente in diesem Bereich“, sagt der 52-Jährige. Supply Chain Management sei zum Thema geworden, „weil es die Technologie erlaubt, schneller, effizienter, mit weniger Warenverlust“ zu liefern. Da bislang nicht so viele Logistiker ausgebildet wurden, wie benötigt werden, entwickelte Hofer mit der FH Oberösterreich einen eigenen Lehrgang.

Überhaupt, sagt Leitner, sei die Lage im Fachkräftebereich „fordernd“. Sein Unternehmen fische – nicht nur im oberösterreichischen Zentralraum – wie viele andere (Industrie-)Unternehmen „im gleichen Talentepool“. Gefor-

dert sind daher neue Zugänge zu den potenziellen Mitarbeitern: Hofer ist etwa bei Konzerten und Festivals dabei, um junge Menschen anzusprechen. „Wir versuchen, uns von Anfang an realistisch darzustellen, zu zeigen wie Jobs und Kultur wirklich aussehen.“ Gern mit Menschen zu arbeiten und „über Jahre hinweg lernen zu wollen“ gehört dazu. „Es muss den Willen geben, zu gestalten und zu entscheiden und sich auf etwas Neues einzulassen“, sagt Leitner. Auf neue Jobs im eigenen Land wie auf Aufgaben im Ausland.

Ebenso sei Leistungsorientierung ein wichtiger Punkt. „Leistung, bei der es um den Erfolg des Unternehmens, der Filiale, des Verkaufsbezirks – aber nie auf Kosten der Kollegen“ – gehe. Andernfalls gebe es von Kollegen und Mentoren sehr schnell entsprechendes Feedback. „Das ist ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur“, sagt Leitner.

Und an ihr möchte er nicht rütteln, so wie Kontinuität überhaupt eine große Rolle spiele. Was er aber Zug um Zug einführt, ist das generelle Du-Wort. Umgekehrt soll das Unternehmen weniger hierarchisch werden.

Nachhaltigkeit gefragt

Entscheidungen zu treffen sei einer der wesentlichen Punkte im Management – und funktioniere auf allen Ebenen gleich: Wissen verschaffen und innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs entscheiden, und zwar schnell und effizient. „Wichtig ist, dass man gern entscheidet“, sagt Leitner. Und dass man erkennt, wann ein Eingreifen und damit eine Entscheidung überhaupt erst notwendig sind.

Kandidaten wissen oft selbst noch nicht, ob sie gern entscheiden. Ob sie risikofreudig oder -avers sind. Deshalb durchlaufen Einsteiger auf Managementebene, die Regionalverkaufsleiter, ein achtmonatiges Programm, ehe sie ihre Filialen übernehmen und zwei, drei, vier Jahre führen. „Dann sieht man die langfristige Entwicklung. Und ob ihre Entscheidungen nachhaltig sind.“

AUF EINEN BLICK

Hofer4Excellence ist das exklusive Karriereevent für High Potentials in Kooperation mit der „Presse“. Im Rahmen dieses Abends am 21. Mai hält Pilot, Berater und Unternehmer Peter Brandl die Keynote „Die Kunst, herausfordernde Entscheidungen zu treffen“.

Im anschließenden Karrieretalk diskutiert er mit Horst Leitner und dem Hofer-Management sowie **Christina Holweg vom Institut für Handel und Marketing der WU Wien**.

Studierende aller Uni- und FH-Fachrichtungen, die kurz vor dem Abschluss stehen, können sich bis 10. Mai mit ihrem Lebenslauf für Hofer4Excellence bewerben.

<https://s.hofer.at/4excellence>

Die Utopie des Bodo Janssen

Der „Upstalsboom-Weg“ will ausgleichen, was Politik und Gesellschaft verabsäumen.

In Fachkreisen kennt man die Metamorphose des Hotelunternehmers Bodo Janssen (44). Millionärssohn, Model, als Entführungsoffer knapp mit dem Leben davongekommen, ungeliebter Chef der Upstalsboom-Kette. 2010 dann der Bruch, ausgelöst durch eine katastrophale Mitarbeiterbefragung. Janssen zog sich ins Kloster zurück und kehrte geläutert wieder. Waren bislang Mitarbeiter das Mittel zum Zweck, postulierte er, sei fortan das Unternehmen „die Plattform, Menschen zu stärken und die Umwelt zu schonen“. Er sagt es viermal im Lauf des Gesprächs an der WU Executive Academy. Es ist seine Leitlinie.

Janssen gab die operative Führung seiner Nord- und Ostsee-Kette ab und widmete sich seiner Mission. So konsequent, dass die Gruppe heute selbst auf der entlegensten friesischen Insel keine Personalsorgen hat. Auf 140 Stellen kamen jüngst 4000 Bewerber.

Das Geheimnis ist neben dem wohlwerbenden „Upstalsboom Spirit“ ein Bildungszentrum, in dem jeder Mitarbeiter lernen kann, „was immer ihn bereichert“. Das Geschäftsmodell: Die interne Hälfte der Kursteilnehmer kommt gratis, die externe zahlt. Letztere nennt Janssen „Upstalsboomer auf Zeit“, weil sie für die Dauer ihrer Fortbildung seine Firmenkultur inhalieren.

Das Profitcenter rechne sich, sagt er. Nun stellt er zwei weitere Säulen auf, da „wo Politik und Gesellschaft nicht weiterkommen“. Ein Gesundheitszentrum soll die Schwächen des öffentlichen Systems ausmerzen: schnelle Termine, Untersuchung und Behandlung nach Nutzen-, nicht nach Kostengesichtspunkten. Die Nachfrage sei enorm, sagt Janssen.

Die dritte Säule ist das Versprechen einer Altersvorsorge: „Ungeachtet der Position soll jeder Mitarbeiter betreutes Wohnen erfahren können.“ Das erste Gebäude hat er schon. (al)

10.000
CHANCEN

JOB
DAY

SAVE-THE-DATE

04. Juni 2019 | 7.00h - 18.00h

MarxHalle Wien | 8.000m²

10000chancen.com

Mit 80 Top Arbeitgeber Unternehmen:
IT-Bereich, Handel, Büro, Dienstleistung,
Technik, Industrie, Gewerbe, Hotel/Gastro