

TEXT: MAG. ALEXANDER KOHL | FOTOS: HARALD RICHTER



# ...UNDANN KAM HELLWAGNER...

**Robert Hellwagner verbindet Leute so, „dass aus eins und eins drei wird“. Das prädestiniert ihn natürlich für alle Arten von Führungsaufgaben, Change Management und Verkauf sowieso. Dass Hellwagner nun gerade in der Verkaufsleiterposition der Brau Union Region Gastronomie Ost gelandet ist, ist eine Geschichte – geprägt von so manchen Glücksfällen, außergewöhnlichen Ideen, starker Zielorientierung und gespickt mit Szenen aus fernsten Orten dieser Welt ...**





Da saßen sie nun. Die sieben Direktoren für sieben Regionen der Brau Union Österreich – auch bekannt als die „Regionalkaiser“ der Biernation. Daneben die Führungskräfte, die eine Organisationsänderung geplant hatten. Und dazwischen: Robert Hellwagner. Der Mann für die Umsetzung. Sieben Vertriebsregionen mussten zu dreien verbunden werden. Die alten Jobprofile und Entscheidungsmöglichkeiten sollten dramatisch verändert werden. Change Management in der Bierbranche. Hellwagner erinnerte die Situation an den Druckzustand einer ungeöffneten Bierflasche nachdem sie sieben Mal kräftig geschüttelt wurde. Und doch. Da musste man jetzt durch. Schließlich waren die Würfel längst gefallen. Die Verkaufsstruktur sollte neu ausgerichtet werden: „Ich war nur der Mann, der geholt wurde, die Veränderung voranzutreiben.“

Einige Jahre zuvor in einer Raiffeisenbank im beschaulichen Hausruckviertel. Hellwagner sieht nicht besonders viel von der Landschaft. Die Vorhänge sind zugezogen, die Lichter gedimmt. Robert Hellwagner steht am helleren Ende eines Vortragssaales. Der Beamer über ihm wirft seine vorbereiteten Folien an die Wand hinter seinem Rücken. Vor ihm leere Sitzreihen. Dann – in der allerletzten – sitzen sie nebeneinander und schauen ihn gelangweilt an. Die gesammelte Belegschaft der Bank in Braunau am Inn vollzählig angetreten. „Leute, wär's nicht besser, wenn ihr ein wenig weiter vor kommen würdet?“ Der Filialleiter antwortet aus dem Off: „Ist nicht notwendig ... das kennen wir eh alles.“ Hellwagner

denkt bei sich: „Naja, wir werden schon noch sehen ...“

Robert Hellwagner liebt Situationen, in denen es „prickelt“. „Widerstand macht mich scharf“, sagt er. Und was erzeugt mehr Widerstand als Veränderung? Kein Wunder also, dass Hellwagner eine Karriere im Change Management anstrebte. Die menschlichste aller menschlichen Reaktionen sei es, Veränderung erst einmal abzuwehren: „Das geht bei uns nie. Das schaffen wir nicht. Was wollt ihr noch alles von uns?“

Hellwagner kennt alle Facetten dieser Reaktion: „Aber dann mit genau diesen Leuten etwas gemeinsam zu entwickeln,

*Ich muss genauso in den Dreck. Ich bin das Vorbild.*



das macht den Reiz aus.“ Nicht, die Leute zu schockieren. Nicht, sie vor den Kopf zu stoßen. Nicht, sie in den luftleeren Raum fallen zu lassen. „Das Tolle am Change Management ist der Prozess, etwas Neues, Besseres zu erschaffen“, so Hellwagner.

Nicht anders lief es in besagter Bank im Hausruck. Hellwagner umriss sein selbst entwickeltes Konzept für eine neue Verkaufs- und Mitarbeitersteuerung. Vor Hellwagners Idee funktionierte die Banksteuerung im Wesentlichen produktorientiert. Wie viele Bausparerer, wie viele Sparbücher – wie viel Marktanteil haben wir in einem bestimmten Gebiet, wie viel wollen wir. Kaum jemand aber wusste etwas über den einzelnen Kunden. Welche Kunden haben einen Bausparvertrag, eine Lebensversicherung aber kein Wertpapierdepot? Welche Kunden haben ein Girokonto aber keine Bankomat- oder Kreditkarte? Die Frage dahinter war: Wo liegen die Verkaufschancen und die möglichen Potentiale – und wie können sie gehoben werden? Man wusste es nicht. Dann kam Hellwagner. Der junge Wilde überlegte sich, eben von der Uni gekommen, ein neues System, brachte sich autodidaktisch Programmieren bei und entwickelte ein Softwaretool, das alle Kundendaten auf einen Blick anzeigte. Die Daten holte er sich aus dem bereits bestehenden Bankgroßrechnersystem. Schon nach seiner ersten Präsentation im RLB-Vorstand wurde er von den Bossen begeistert

entwickeltes Konzept für eine neue Verkaufs- und Mitarbeitersteuerung. Vor Hellwagners Idee funktionierte die Banksteuerung im Wesentlichen produktorientiert. Wie viele Bausparerer, wie viele Sparbücher – wie viel Marktanteil haben wir in einem bestimmten Gebiet, wie viel wollen wir. Kaum jemand aber wusste etwas über den einzelnen Kunden. Welche Kunden haben einen Bausparvertrag, eine Lebensversicherung aber kein Wertpapierdepot? Welche Kunden haben ein Girokonto aber keine Bankomat- oder Kreditkarte? Die Frage dahinter war: Wo liegen die Verkaufschancen und die möglichen Potentiale – und wie können sie gehoben werden? Man wusste es nicht. Dann kam Hellwagner. Der junge Wilde überlegte sich, eben von der Uni gekommen, ein neues System, brachte sich autodidaktisch Programmieren bei und entwickelte ein Softwaretool, das alle Kundendaten auf einen Blick anzeigte. Die Daten holte er sich aus dem bereits bestehenden Bankgroßrechnersystem. Schon nach seiner ersten Präsentation im RLB-Vorstand wurde er von den Bossen begeistert



# INTERVIEW

Dr. Robert Hellwagner MMBA, Verkaufsdirektor Gastronomie  
Region Ost – Brau-Union Österreich



## Sag niemals nie

**VERKAUFEN: Der junge Robert Hellwagner schwor sich einst, nie in den Vertrieb zu gehen. Warum eigentlich?**

Hellwagner: Ja, warum eigentlich? Ich hatte einfach ein falsches Bild von der Tätigkeit. Ich glaubte, das wäre alles viel zu repetitiv. Immer

dasselbe. Da hab ich mich gründlich getäuscht. Nach erfolgreicher Umsetzung des „Veränderungsprojekts“ in der Brau Union Österreich bekam ich von meinen Chefs, Generaldirektor Markus Liebl und Geschäftsführer Andreas Hunger, die Chance, mich weiterzuentwickeln. Sie boten mir einen Job als Verantwortlicher einer Verkaufsregion im Geschäftsfeld Gastronomie an. Ich glaube, sie wollten sehen, ob ich im Stande bin, die entwickelten Konzepte auch im Tagesgeschäft umzusetzen. Vom Prediger zum Macher sozusagen. Jetzt sind Finanz und Verkauf mein Lebenselixier. Deshalb sehe ich es heute wie James Bond: „Sag niemals nie.“

**Sie sind jetzt sogar Verkaufsdirektor und haben mit einem Team, das Jahrzehnte lang die schlechtesten Ergebnisse im Unternehmen ablieferte, in wenigen Monaten den Turnaround geschafft. Was war das Geheimnis?**

Am Anfang war das sehr tricky. Wien ist anders – steht ja schon am Ortsschild. Das galt auch oft als Ausrede. Die meisten im Team waren gute Verkäufer, jedoch keine Teamplayer. Es gab viele Unstimmigkeiten untereinander. Das erste Jahr war geprägt von intensiver Kulturarbeit. Da sind wir manchmal in Besprechungen unter sechs Augen

gesehen und meine beiden Gesprächspartner konnten sich nicht anschauen. Die haben immer in die entgegengesetzte Richtung gesehen. Die Gründe waren manchmal unfassbar. Kleinigkeiten. Wer hat ein paar Euro mehr Budget, wer steht im Vordergrund ... Es ist mir manchmal so vorgekommen, als gehe es um: Wer hat das schönere Schaufferl und wer das nettere Küberl!

**Wie haben Sie diese Sandkastenstreitigkeiten gelöst?**

Ich hab einen von den beiden einfach in die Richtung gesetzt, in die der andere dauernd hingesehen hat. Das Ergebnis war Konfrontation. Aber wenigsten Kommunikation. Und das ist das Zauberwort um das es geht. Mein Ziel und meine Hauptaufgabe waren es, ein Team zu formen und die Leute ins Boot zu holen. Kommunikation spielte dabei die zentrale Rolle und zwar immer auf Augenhöhe und mit der Bereitschaft, auch von anderen lernen zu können.

**Auch von Ihnen selbst?**

Sicher. Das ist für eine Führungskraft, die nicht aus dem Fach kommt oder das Fach wechselt, sowieso essenziell. Meine Grundeinstellung ist: Ich kann von jedem Menschen etwas lernen – und wenn es bedeutet, genau das Gegenteil zu tun. Unsere Verkäufer beherrschen ihr Handwerk hervorragend. Da lerne ich jeden Tag von ihnen. Meine Aufgabe liegt darin, das Ganze zu sehen und dort hinzugehen, wo's brennt.

**Nachdem der Brand gelöscht ist, alle Zahlen stimmen und der Change gelungen ist – wo liegen die nächsten Aufgaben?**

Ich lasse mir da alle Optionen offen. In den letzten Jahren konnte ich hier wirklich viel bewegen, aber es kommt auch einmal die Zeit für etwas Neues. Mal sehen, wo der nächste Brandherd auf mich wartet ...

ins Feld geschickt. Und da war er nun. Im Feld. Und sollte den Filialmitarbeitern etwas über Veränderung in ihrem Verkaufsverhalten erzählen: „Die Begeisterung war anfangs enden wollend, nach wenigen Minuten aufflammend und spätestens nach der ersten Pause saßen plötzlich alle in der ersten Reihe.“ Hellwagner hatte sie alle gewonnen. Jeder sah die Vorteile und Verbesserungen. Vom Hausruck ging eine Welle durchs Land. Jeder wollte dieses neue Verkaufssteuerungssystem. Hellwagner tingelte durch ganz

*Ich verbinde Menschen  
so, dass eins und eins  
drei wird.*



Oberösterreich – nach Salzburg, Tirol, dann Kärnten und Steiermark.

Dazwischen machte er Abstecher nach Boston und Hong Kong. Schließlich wollte er nicht ewig im Vertriebscontrolling bleiben. „Eigentlich wollte ich nie ins Controlling. Während meines Studiums war die Vorstellung davon: Daten-Klopfen. Das war für mich das Letzte“, gesteht er. „Aber Entwicklungsprojekte haben mich immer schon begeistert.“ ▶

In der RLB OÖ bekam ich diese Chance. Besonders gereizt hat mich der Mix aus Controller, Verkaufs-Consulter und Verkaufs-Trainer.“ Der logische nächste Schritt war eine Zusatzausbildung, Berufsbegleitend. Hellwagner schrieb sich für den Global Executive MBA und den International Strategic Management MBA an der Johannes Kepler University Business School ein. Darunter auch zwei Auslandsblocks in Amerika sowie eben in Hong Kong. Und gerade dort sollte sich Robert Hellwagners Schicksal mit dem der österreichischen Bierindustrie verbinden. Er hielt seinen Case-Study-Vortrag an der Universität in Hong Kong. Im Auditorium saß Wolfgang Berger, damals HR-Manager bei der Brau Union. Er war wohl angetan von Hellwagners Ausführungen, denn nach einigen Gesprächen und Telefonaten bot er dem frisch gebackenen MMBA einen Job an. Die Aufgabe: Change Management bei der Brau Union. Sieben Vertriebsregionen sollten zu dreien verschmelzen. „So etwas ist natürlich mit extremen Schmerzen verbunden. Vor allem in einer Branche, die so – sagen wir einmal – ‚traditionell‘ ist, wie die Bierbranche.“

Hellwagner hatte aber trotz allen Vorahnungen nicht mit dem massiven persönlichen Widerstand der Regionalverantwortlichen gerechnet. „Die Verkaufsdirektoren, die gewohnt waren, dass ihr Wille in ihrem Gebiet ausgeführt wurde, begegneten der bevorstehenden Veränderung mit enormer Ablehnung“, schildert Hellwagner. „Ein österreichweit abgestimmtes Vorgehen war nicht



an der Tagesordnung. Regionale Denke war aber nicht mehr zeitgemäß und unsere Marktdaten zeigten ja, dass wir etwas ändern mussten.“ Ziel war, diesen Change mit den bestehenden Führungskräften zu bewerkstelligen. Drei hatten in der neuen Organisation ein größeres Gebiet, die anderen vier ein deutlich verkleinertes. Und ihre ehemaligen Kollegen sollten ihre Chefs werden. Die Stimmung war sehr angespannt. Vier übergangene Köpfe kochten. Alles war angerichtet ...

Hellwagner fühlte sich zurückversetzt in seine Militärzeit. Auch hier hatte er immer wieder Extremsituationen zu meistern. Aber vielleicht hatte er gerade bei seinen zahlreichen freiwilligen Waffenübungen mit eigener Kommandomöglichkeit im Feld gelernt, in schwierigen Zeiten kühlen Kopf zu bewahren und sich nicht unterkriegen zu lassen. „Ich musste auch nicht ein einziges Mal schreien, schimpfen oder abwerten. So etwas war mir zuwider.“ Im Gegensatz zur üblichen Verhaltensweise redete

der Gefreite Hellwagner vielmehr mit seiner Truppe. „Im Einsatz muss auf einer Visitenkarte die komplette Information Platz haben, um 40 Leute befehligen zu können“, sagt er. „Das ist ja auch im Verkauf manchmal so. Der Kunde reagiert ja nicht immer wie wir uns das vorstellen. Daher brauche ich als Verkäufer wenige, aber klare Anhaltspunkte, wie es weitergehen kann.“

Um aber eine so richtig eingeschworene Truppe zu formen, müsse man mehr machen als nur reden. „Man muss hart in der Sache bleiben, darf nicht zurückweichen – aber Fairness ist oberstes Gebot. Und: Ich muss genauso in den Dreck. Ich bin das Vorbild.“

Hellwagner wurde von den regionalen Verkaufsdirektoren aber dann doch wesentlich mehr gefordert als von seinen Rekruten. Auch das Erzeugen von Vorbildwirkung und „Wir-Gefühl“ war für den jungen, maximal als Genusstinker zu bezeichnenden Studierenden keine leichte Aufgabe. „Bis zu meinem zwanzigsten Lebensjahr hab ich nicht einen Tropfen Alkohol getrunken. Und das als Innviertler.“

Auch hatte er schon in den ersten paar Wochen seiner Brau Union-Zeit kräftig an seinem Image gearbeitet. Der Hellwagner redet immer von Strategie, Steuerung und Umsetzung. Da wird alles verändert. Keiner kennt sich mehr aus. Das funktioniert in meinem Gebiet ohnehin nicht“, war von manchem gestandenen „Bierversilberer“ zu hören. Hellwagner wurde organisatorisch sofort auf Direktorslevel eingestellt. Ungewöhnlich für das Tra-

*Eigentlich wollte ich nie ins Controlling. Das war für mich das Letzte.*



*Es halfen nur drei Dinge: Reden. Reden. Reden.*



#### PROFILER

**BIERSCHAUM:** KRONE **FREIER FALL:** GESCHWINDIGKEIT MACHT  
**LAUNE VBC-AWARD GEWINN:** TOLLE VERANSTALTUNG UND EINE EHRE  
**FÜHRUNGSKRAFT:** VORBILD **REGIONALKAISER:** TRADITION  
**FEEDBACK:** LEBENSWICHTIG **ZIELSTREBIG:** 100 PROZENT **ZWEIFEL:** KEINE



ditionsunternehmen. Sein erster Schritt im Unternehmen: Kennenlernen der Organisation, der Menschen, der nicht geschriebenen Gesetze aber auch insbesondere Studium der Daten und des EDV-Systems. Der Blutkreislauf eines jeden Unternehmens. „Mir fiel beim Studium der Daten sehr schnell auf, dass wir durch ein brandneu installiertes System in einem Vertriebsbereich eine glatte Million liegen lassen.“ Hellwagner erinnert sich dabei an die salbenden Worte:

„Da kommt ein Neuer daher und will gescheiter sein. Das System wurde mit einer der besten Berateragenturen entwickelt. So ein Blödsinn.“ Hellwagner „durfte“ in die Führungsrunde und schilderte seine Entdeckung. „Nach zehn Minuten konnte ich richtig beobachten, wie meinen Chefs die Auswirkungen dieses neuen Systems bewusst wurde“, grinst er. Hellwagner fasste damit schon im ersten Monat ein völlig neues Projekt aus. „Wenn er schon so gescheit redet, dann soll er es gleich auch richten. Er soll zeigen, was er kann“, hieß es.

„Change Management funktioniert aber nie allein“, beteuert der 39-Jährige. „Einer allein kann super sein, gemeinsam sind wir superigerer.“ Gewinnen geht nur gemeinsam. „Man muss es schaffen, dass das Team eine Sache zu seinem eigenen Projekt macht.“ Hellwagner hat da seine eigene Strategie. Er lässt eine Idee in sein Team wie einen Stein ins Wasser fallen. Probiert sein neues Szenario mit einigen Leuten aus, vergrößert die Gruppe – wie die Kreise im Wasser – und adaptiert seine Idee „on the fly“. Am Ende ist der See das ganze Unternehmen ... „Und jeder kann sagen: Das war auch meine Idee.“

An diesem Punkt war Hellwagner damals mit seinem Change im Brau Union Headquarter aber noch lange nicht. „Es war ein explosiver Cocktail aus Emotionen, persönlichen Erwartungen, harten Fakten und einem Auftrag. Ein richtiges Pulverfass.“ Wie aber so eine Situation retten? „Es halfen nur drei Dinge: Reden. Reden. Reden.“ Nach ersten Gesprächen und einigem lautstarken Druckablassen senkte sich langsam der Barometerwert auf Normalniveau. Reden, reden. Auch einmal in den Inflight gehen. „Klar und hart in der Sache, verständnisvoll zum Menschen.“ Und am Ende des Tages auch die Frage: „Entscheidet euch, ob ihr mit an Bord sein möchtet, oder nicht! Wir wollen mit euch. Was wollt ihr?“ Wieder reden. Letztlich schwenkten alle auf den neuen Kurs ein.

„Unglaublich, dass das jetzt schon wieder über fünf Jahre her ist“, sagt Hellwagner. Wir sitzen im Konferenzraum der Brau Union Region Ost. Im Hintergrund ragen die charakteristischen Lagertanks der Schwechater Brauerei in den Himmel. Robert Hellwagner ist mittlerweile seit vier Jahren Verkaufsleiter der Region. „Und das obwohl ich mir früher den Verkauf nie vorstellen konnte“, lacht er, heute könne er sich nichts Schöneres vorstellen.

Noch vor vier Jahren wurde Wien-Niederösterreich unternehmensintern als „kritische Region“ bezeichnet. Spitze Zun-

gen formulierten hinter vorgehaltener Hand: „Im Westen die Besten, im Osten die ... Naja. Nicht so wichtig. In jedem Fall nichts Gutes.“ Seit Unzeiten trug der Wiener Raum im innerbetrieblichen Vergleich die rote Laterne. Und dann kam Hellwagner. Schon in seinem ersten Jahr in Schwechat drehten sich die rot-weißen Fahnen am Braugelände in Richtung Siegermentalität. Heute kann man getrost behaupten: „Der Osten ist eine Vorzeigeregion! Vier Mal Volumen ausgebaut, Marktanteil gewonnen – und das bei einem rückläufigen Gesamtmarkt“.

„Miteinander reden“, war wieder das Elixier, das Hellwagner in die Mannschaft brachte, die es verlernt hatte, an einem Strang zu ziehen.

„Für Erfolg braucht man ein starkes Team. Und für ein Team braucht man Menschen, die miteinander wollen und können. Genau das sehe ich als meine Kernkompetenz: In noch so ausweglosen Situationen die Leute zusammen zu bringen und zu verbinden, so dass aus eins und eins drei wird.“ Die große Kunst, nicht nur im Brauereigeschäft ...

*Einer allein ist super,  
gemeinsam sind wir  
superigerer.*



## ROBERT HELLWAGNER

<b>Geboren:</b>	<b>18. Juni 1974 in Riedau (OÖ)</b>
<b>Ausbildung:</b>	<b>bis 1994 HAK in Ried im Innkreis, 1994-1999 BWL an der Uni Linz, 2000-2004 Doktoratsstudium (Uni Linz), 2005-2007 Global Executive MBA und International Strategic Management MBA an der Johannes Kepler University Business School, University of Hong Kong und Carrol School of Management Boston</b>
<b>Karriere:</b>	<b>1998-2007 Raiffeisenlandesbank Oberösterreich (diverse Leitungspositionen), 2007-2010 Brau Union Österreich – Leitung Strategisches Absatzmanagement Gastronomie, 2009-2014 Brau Union Österreich – Leitung Key Account Management Gastronomie, 2010-2014 Brau Union Österreich – Verkaufsdirektor Gastronomie Region Ost</b>
<b>Lieblingsfarbe:</b>	<b>rot-weiß-rot</b>
<b>Lieblingstier:</b>	<b>Argentinisches Angusrind – gut abgehangen</b>
<b>Lieblingofilm:</b>	<b>James Bond</b>
<b>Hobbies:</b>	<b>Golf, Fallschirmspringen</b>
<b>Auto (aktuell):</b>	<b>BMW</b>
<b>Familienstand:</b>	<b>zweifacher Onkel</b>