



Traum, Mitarbeiter, Kultur

10 Prinzipien



1 • Traum

- Wir alle sind Anheuser-Busch InBev. Wir haben einen großen, herausfordernden Traum, den wir anstreben und der uns in die gleiche Richtung lenkt. Das beste Brauereunternehmen aufzubauen, das nachhaltig profitabel wirtschaftet, sollte uns allen als Ansporn dienen.
- Große Träume benötigen die gleiche Energie wie kleine. Wir werden der Größe unseres Traums entsprechen.
- Träume sind per Definition hoch gesteckt. Unser Traum ist hoch gesteckt, aber dennoch erreichbar, damit wir hoch motiviert sind, unseren Traum durch harte Arbeit und Leidenschaft zu verwirklichen.

Unser gemeinsamer Traum motiviert uns, unser Ziel fest im Auge zu behalten: Wir wollen das beste Brauereunternehmen der Welt sein und übernehmen dabei gesellschaftliche Verantwortung.

- Unser Traum hat Konsequenzen: Wenn wir das beste Brauereunternehmen werden wollen, ist gut nicht gut genug.
- Wir müssen mit externen Interessenvertretern zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass wir positive wirtschaftliche Rahmenbedingungen fördern.
- Wir fördern den verantwortungsbewussten Genuss unserer Biere und verpflichten uns, unsere Umwelt zu schützen und zu erhalten.

Unsere Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Fähigkeiten entwickelt und vergütet. Sie sind das wertvollste Vermögen des Unternehmens.

- Erfolgreiche Unternehmen bestehen aus großartigen Mitarbeitern. Sie sind der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil, den wir haben, und stehen hinter allem, was wir tun.
- Großartige Mitarbeiter ziehen ihresgleichen an, aber das Gegenteil trifft auch zu.
- Führungskräfte verharren nicht auf einer Position. Sie schaffen ständig das Umfeld sowie die Gelegenheiten und Herausforderungen, damit sich die besten Mitarbeiter entsprechend ihrem Talent und ihrem Engagement weiterentwickeln können.
- Gute Mitarbeiter mögen eine LEISTUNGSGESELLSCHAFT, AUFRICHTIGKEIT und ZWANGLOSIGKEIT: › › ›



- **Leistungsgesellschaft:**
Die besten Mitarbeiter, die zur Unternehmenskultur passen und deren Leistungen sichtbar sind, entwickeln sich schneller und verdienen mehr als der Durchschnitt. Ihre Vergütung und Karrieremöglichkeiten richten sich nach ihrem individuellen Beitrag und nicht nach ihrem Alter oder ihrer Betriebszugehörigkeit.
- **Zwanglosigkeit:** Nicht nur bezogen auf unseren Kleidungsstil, sondern auch auf die Tatsache, dass wir uns gegenseitig herausfordern können – solange wir es konstruktiv und respektvoll tun.
- **Aufrichtigkeit:** Mitarbeiter verdienen es, regelmäßiges und ehrliches Feedback zu erhalten – mindestens zweimal im Jahr. Ein Gespräch über die persönlichen Leistungen ist das Recht aller in der Firma. Unsere Mitarbeiter müssen wissen, wo sie leistungsmäßig stehen.



3 • Mitarbeiter

- Wir stellen Mitarbeiter ein, die das Potenzial haben, besser als wir selbst zu werden. Nicht nur, um unser Unternehmen aufzubauen, sondern auch, um unsere Ziele zu erreichen und unsere eigene Nachfolge vorzubereiten. Ohne potenzielle Nachfolger können wir nicht befördert werden.
- Unsere Führungskräfte müssen sicherstellen, dass sie Zeit für ihre Mitarbeiter haben. Zunächst um sie zu finden, danach, um sie weiter zu entwickeln und zu motivieren. Sie nehmen diese Verantwortung ernst.
- Wir ermöglichen die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, indem wir außerhalb ihrer „Komfortzone“ (gewohntes Umfeld) Karrieremöglichkeiten

Wir müssen Mitarbeiter auswählen, die mit der richtigen Weiterentwicklung, den richtigen Herausforderungen und der entsprechenden Unterstützung das Potenzial haben, besser als wir selbst zu werden. Wir werden an der Qualität unserer Teams bewertet.

bieten. Dies führt zu Spitzenleistungen, von denen die Mitarbeiter vorher gedacht haben, sie nie erbringen zu können.

Wir sind nie vollständig mit unseren Ergebnissen zufrieden. Fokus und keine Gleichgültigkeit verschaffen uns Vorteile gegenüber dem Wettbewerb.

Kultur • 4



- Nachhaltige Ergebnisse, die in unserem ethischen Rahmen und innerhalb unserer vereinbarten Regeln erzielt werden, sind das was zählt.
- Unsere Konzentration auf Ergebnisse hilft uns, unsere Zeit und Energie den Dingen zu widmen, die für unser Geschäft von Bedeutung sind. Unsere Ziele sind ebenfalls nach diesen Prioritäten ausgerichtet. Lieber machen wir einige wenige Dinge richtig, als viele Dinge unzureichend.
- Die Art und Weise wie wir Dinge tun ist entscheidend dafür, Ergebnisse schneller, effektiver und nachhaltiger zu erzielen. Allerdings bedeutet das reine „Tun“, ohne Resultate, gar nichts.
- Wir vergeuden unsere Zeit nicht damit, das Rad neu zu erfinden. Wir nutzen das Vorhandene.
- Eine gewisse Unzufriedenheit mit den Ergebnissen hilft uns, die nächst bessere Stufe zu erreichen und dem Wettbewerb voraus zu sein. Wir feiern unsere Erfolge und lassen denen eine Anerkennung zuteil werden, die mitgeholfen haben, diese zu erreichen. Dabei haben wir immer ein Auge auf die nächste Herausforderung.
- Harte Arbeit ist erforderlich, um Wettbewerber hinter uns zu lassen. Es gibt kein erfolgreiches Unternehmen ohne großartige, hart arbeitende Mitarbeiter.



5 • Kultur

- Bei all unseren Aktivitäten stehen Konsumenten und Marken im Mittelpunkt. Um sicher zu stellen, dass unsere Marken und Markenerlebnisse nachhaltige Verbindungen schaffen, arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen.
- Wir streben danach, die Menschen, die unsere Produkte genießen, besser als jeder andere zu verstehen. Dieses Verständnis ist die Basis unserer Markenstrategien.
- Wir sind stolz auf die Geschichte und Tradition unseres Unternehmens und unserer Produkte und teilen diesen Stolz bei jeder Gelegenheit mit unseren Konsumenten.
- Wir wollen großartige AB InBev-Botschafter sein, die verstehen, wie Bier gebraut, ausgeschenkt und verantwortungsvoll genossen wird.

Der Kunde ist König. Durch starke Markenerlebnisse und ein ausgewogenes Verhältnis von Tradition und Innovation sprechen wir unsere Konsumenten an. Dies tun wir stets auf verantwortungsvolle Art und Weise.

**Wir handeln wie
Eigentümer. Wir fühlen uns
persönlich für Ergebnisse
verantwortlich.**



- Wir fühlen und verhalten uns, als wären wir Eigentümer unseres Unternehmens. Dadurch treffen wir bessere Entscheidungen. Eigentümer leben mit den Folgen ihrer Entscheidungen.
- Es gibt Eigentümer für alles, was wir tun – mit klaren Verantwortlichkeiten und messbaren, zeitgebundenen Zielen. Eigentümer übernehmen Verantwortung und sind ermächtigt, Entscheidungen zu treffen. Auch wenn es wichtig ist zu diskutieren und Arbeitsgruppen nützlich sein können, am Ende müssen Eigentümer Entscheidungen treffen.
- Eine Kultur, die aus Eigentümern besteht, ist eine im Sinne von "ich muss es mir immer wieder aufs Neue verdienen" und nicht im Sinne von "ich habe das Recht auf etwas". Eigentümer müssen sich den Anspruch verdienen, täglich ihre Geschäfte zu führen.
- Eigentümer nehmen Ergebnisse und Herausforderungen persönlich, sind mit schlechten Ergebnissen nicht zufrieden und machen auf Missstände aufmerksam, auch wenn sie außerhalb der eigenen Abteilung oder des Landes passieren.

Kultur • 6





Wir sind überzeugt, dass gesunder Menschenverstand und Pragmatismus hilfreicher sind, als komplexes und umständliches Handeln.

- Es gibt keinen Ersatz für gesunden Menschenverstand und gutes Urteilsvermögen.
- Einfach ist besser. Einfache Dinge sind leichter zu erklären, umzusetzen und funktionieren eher.
- Wir arbeiten auf der Grundlage der vereinbarten AB InBev-Standards, die sich im Erreichen von Ergebnissen und beim Vermeiden unnötiger Komplexität bewiesen haben.
- Wir streben eine Entscheidung auf Grund von Fakten an, anstatt eine Sache einfach auszuprobieren. Analysen sind entscheidend, aber wir sollten Analysen, die nicht zielführend sind, vermeiden.
- Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen helfen bei der Entscheidungsfindung und verringern das Konfliktpotenzial. Wir wollen Transparenz und offene Kommunikation. Wir haben eine offene Bürokultur an all unseren Standorten.
- Disziplin ist der Schlüssel zu allem, was wir tun. Routinen zur Messung von Leistungen, messbare Schlüsselkennzahlen (KPI)* und PDCA** sind wichtig.
- Die Umsetzung macht in unserem Geschäft den Unterschied. Großartige Ideen sind ohne die richtige Umsetzung nichts wert.

* KPI = Key Performance Indicator = Schlüsselkennzahl

** = Plan - Do - Check - Act (planen, umsetzen, kontrollieren, handeln) = Methode zur strukturierten Analyse von Problemen

Wir haben ständig unsere Kosten im Blick, um Mittel für profitables Wachstum freizusetzen.



Kultur • 8

- Kosten sind die wichtigsten Einflussgrößen, die komplett in unserer Kontrolle liegen. Den Markt können wir nicht kontrollieren.
- Schlanke Unternehmen haben mehr Ressourcen, um in Umsatzwachstum zu investieren. Wenn harte Zeiten kommen, haben schlanke und effiziente Unternehmen eine bessere Überlebenschance.
- Wir sind ein vertriebsorientiertes Unternehmen, daher ist unser Kunde der König. Stetiges Umsatzwachstum ist ein wichtiger Maßstab dafür, wie nah wir unseren Konsumenten sind. Deswegen sollten wir weiterhin Geld, das nicht unmittelbar für die Steigerung des Absatzvolumens sorgt (Non-Working Money) in Geld umwandeln, das zur Steigerung des Absatzvolumens (Working Money) beiträgt. Working Money unterstützt unser Umsatzwachstum: Dinge, die Konsumenten sehen, berühren, trinken und für die sie bereit sind, Premiumpreise zu zahlen. Alles andere ist nicht absatzsteigernd.



- Wir sollten schnell im Bereich der Kosten handeln, so dass wir immer in einem positiven Zyklus sind: Geld einsparen, wenn es nicht zur Absatzsteigerung beiträgt, damit wir mehr in den Markt investieren und unser Geschäft ausbauen können. Wenn wir zu lange warten, um in Bezug auf unsere Kosten zu handeln, besteht das Risiko, in einem negativen Zyklus zu verfallen: Wir steigern unser Geschäft nicht mehr, weil es im Markt an Mitteln fehlt; unser Geschäft schrumpft, und wir müssen unsere Kosten senken, um zu überleben.



Persönlich mit gutem Beispiel voran zu gehen, ist wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Unseren Worten folgen Taten.

- Unsere Einstellung und unser Verhalten sind viel wichtiger als unsere Worte.
- Wir sind Botschafter und Multiplikatoren unserer Kultur – uneigennützig, bescheiden, dynamisch, leidenschaftlich und mit einem Sinn für Dringlichkeit. Wir setzen die richtigen Prioritäten und wollen alle daran mitwirken, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen.
- Leadership (gutes Führungsverhalten) ist der Schlüssel für Erfolg. Leadership bedeutet, Ergebnisse im Team zu erreichen, wobei es immer auf den richtigen Weg ankommt. Es gibt keine großartigen Führungskräfte, die keine großartigen Ergebnisse hervorbringen.
- Eine Führungskraft, die sich selbst von Angelegenheiten vor Ort überzeugt, ist durch nichts zu ersetzen. Unser wirkliches Geschäft passiert da, wo wir unsere Biere brauen und verkaufen. Deswegen sind wir, wann immer möglich, vor Ort.

**Wir nehmen nicht
den vermeintlich
leichtesten Weg.
Aufrichtigkeit,
persönlicher
Einsatz und
Beständigkeit
sind entscheidend
für den Erfolg des
Unternehmens.**



- Wir wissen, dass wir nur durch ständiges Vertrauen und Engagement aller Beteiligten, das über Jahre aufgebaut wird, die Besten sein können. Wir wissen, dass die höchsten Standards von Integrität unser Geschäft auf lange Sicht positiv begleiten. Auch wenn es sein kann, auf Aufträge verzichten zu müssen.
- Wir nehmen nicht immer den vermeintlich leichtesten Weg, um ein großartiges Unternehmen aufzubauen. Es wird jeden Tag Stein für Stein errichtet.
- Die Sicherheit unserer Mitarbeiter, die Qualität unserer Produkte und die Einzigartigkeit unserer Produkterlebnisse darf nie gefährdet sein.



Traum, Mitarbeiter, Kultur

10 Prinzipien