



Anlässlich des jährlich stattfindenden World Retail Kongresses wurde eine Studie des Veranstalters in Kooperation mit GreenPark, einer englischen Interim und Executive Search Company herausgegeben, die sich mit den Anforderungen an Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen der Unternehmensführer und CEOs im Handel in 2020 beschäftigt. Auch wenn die Studie recht Uk-lastig ist, lohnt es sich doch einmal einen Blick hinein zu werfen, denn der Shopper und seine Einkaufsgewohnheiten scheinen sich schneller zu ändern, als manch ein oder anderer Handelsgigant seine eher schwerfälligen Prozesse anpassen kann. Hier scheint nicht Evolution, sondern Revolution, wenn nicht sogar Disruption gefordert.

## Die Studie: Wer wurde befragt?

Über **100 globale CEOs, Direktoren und Influencer** wurden in der Gesamtstudie befragt.

Für Erhebung des Status Quo wurden **32 britische CEOs** beleuchtet, die folgende Voraussetzungen erfüllen mussten:

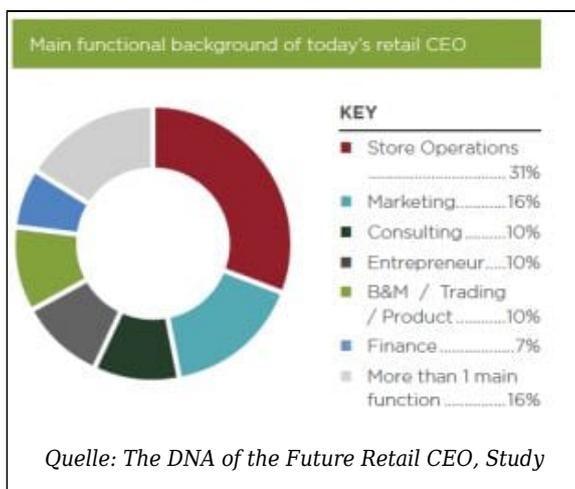
1. Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Pfund Umsatz
2. Headquarter in Großbritannien
3. Ausreichende Hintergrund Informationen für die Analyse

## Der Handels CEO heute


 In the past, retail was what you did if you didn't go to university - it was easy to get into and it wasn't all about getting well paid".  
 Ian Grabiner, Chief Executive Officer, Arcadia Group  
 Quelle: The DNA of the Future Retail CEO, Study

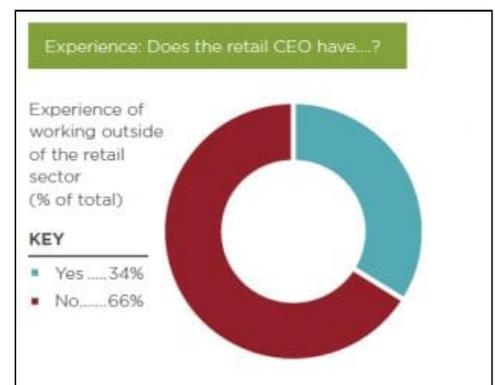
Die Studie beleuchtet das Profil des heutigen Handels CEO - und auch wenn die Studie sich nur mit englischen Unternehmenslenker im Handel beschäftigt, so gibt es sicherlich sehr viele Parallelen zum deutschen Handel:

### Von der Fläche in die Führung:



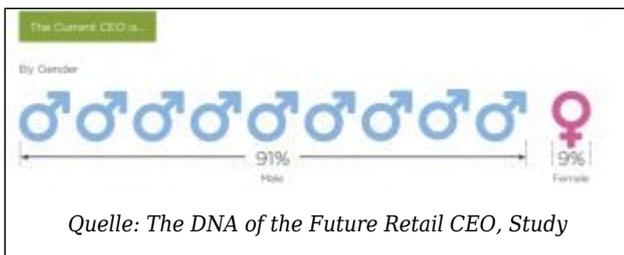
Bei 31% der CEOs führte die Karriereleiter über den Weg der Store Operations zur Spitze, das heißt im Handel dominiert immer noch die Praxis.

**Einmal Handel...immer Handel!** Berufserfahrung außerhalb des Handels hat nur ein Drittel der Befragten. Ein Viertel der Befragten hat die gesamte Berufserfahrung



in nur einem einzigen Handelsunternehmen gesammelt. Sicherlich profitieren die Unternehmen von Loyalität und profunder Unternehmenskenntnis des Einzelnen, jedoch die kritische Frage nach Befruchtung und Inspiration durch Perspektivwechsel bleibt.

Quelle: *The DNA of the Future Retail CEO, Study*



**Männer immer noch an der Spitze!** Immerhin sind 9% der befragten CEOs in englischen Handelsunternehmen weiblich - es steht zu befürchten, dass das in Deutschland tatsächlich weniger sind.

## Der ideale CEO im Handel - nicht „fit for Future“

Out of 10, only about four retail CEOs would qualify if they had to re-apply [for their jobs]. And for statutory boards I would say it's only two or three".  
Bijou Kurien, Former President & CE - Lifestyle at Reliance Retail, India

Quelle: *The DNA of the Future Retail CEO, Study*

In Folge untersucht die Studie das heutige und zukünftige Anforderungsprofil an der perfekten Handels CEO, und kommt zu der traurigen, wenn auch zu erwartenden Erkenntnis, dass das Profil der heutigen Handelsmanager (in UK, wohlgemerkt) nicht zu den

formulierten  
Anforderungsprofilen passt.

Immerhin äußerten 29% der Befragten, dass die amtierenden CEOs aktuell nicht die geforderten Persönlichkeitsattribute besitzen und sogar 37% attestierten den aktuellen Lenkern mangelnde technische Skills.

## Was macht den idealen CEO eines Handelsunternehmens 2020 aus?

Das globale Panel wählte für allem drei Hauptattribute für den zukünftigen Unternehmenslenker aus:

1. **Clear Vision/Change Agent:** So wie der digitale Konsument sich ändert, so muss sich der Handel neu aufstellen – dies erfordert radikales Umdenken, nicht nur in Personalausbildung und Führung, sondern auch in Organisationsstrukturen. Nachhaltiger Umbau von Unternehmen ist schwierig zu erzielen, wenn Vorstandspositionen in der Regel mit kurzfristigen Verträgen ausgestattet sind und das Hauptbeurteilungskriterium nach wie vor das kurzfristige Wachstum ist. Anders ausgedrückt: Kurzfristige taktische Entscheidungen dürfen strategische Visionen nicht verhindern.
2. **Customer Centric:** Eigentlich nichts Neues – gerade im Handel war die Nähe zum Kunden immer ein Erfolgskriterium für alle Entscheidungsebenen. Nur das dies in den heutigen Zeiten des Wandels immer wichtiger, aber auch immer schwieriger wird, denn die Kaufgewohnheiten des modernen Shoppers ändern sich durch die digitale Omnipräsenz schnell und grundlegend. Für den Lenker eines Konzerns bedeutet das mehr denn je die Nähe zur Basis zu behalten, und zwar nicht nur zu der eigenen, sondern auch der des Wettbewerbers, anderer Kanäle und anderer Kategorien.
3. **Collaborative Approach to Leadership:** Immer noch der Aspekt, der am Meisten diskutiert wurde, bei dem die Meinungen am weitesten auseinandergehen. Nichts desto trotz waren sich immerhin 69% aller Befragten einig, dass Exzellenz in Leadership in 2020 Kollaboration im Führen bedeutet. Kollaboration als die herausragende Eigenschaft,

um innovative Denkweisen und Mitarbeiter mit neuen Skillsets in bestehende Organisationen mit tradierten Strukturen einzubringen.

## **Mein Fazit**

Wirklich überraschend sind die Ergebnisse der Studie wahrscheinlich für keinen Kenner der internationalen Handelslandschaft.

Ein Kernproblem bei den Lösungsansätzen bleibt für mich das Ungleichgewicht:

Auf der einen Seite Handelskonzerne als oft gigantische Unternehmen, die auch als Ganzes geführt und strategisch in die Zukunft bewegt werden müssen. Es liegt in der Natur der Dinge, dass ein von vielen Menschen getriebener, großer Apparat nur mit Schwierigkeiten schnell und agil reagieren kann.

Auf der anderen Seite der Shopper, bei dem man sicher von umwälzenden Änderungen im Verhalten sprechen kann, die sich aber noch viel mehr als in der bekannten Vergangenheit durch extrem hohe Varianz auszeichnen, auf die mehrdimensional, flexibel und agil aus Handelsseite reagiert werden müsste.

Oder in anderen Worten: Wie passt das Kamel durch das Nadelohr?