

DER WEG NACH H GANZ OBEN

Der Chief Executive Officer – CEO – eines Unternehmens hat erreicht, wovon viele träumen: Macht, Einfluss, Geld. Doch der Preis ist oft hoch: große Verantwortung, viel Stress und unangenehme Entscheidungen. Wie schafft man das im Joballtag – und wer hat wirklich das Zeug dazu?

» Es ist nur ein simples Kürzel, und doch haben diese drei Buchstaben einen ganz besonderen Klang. Und eine fast magische Anziehungskraft. Sie erzeugen Bewunderung oder Neid, manchmal Befangenheit, oft Respekt. Wer die Business-„Formel“ CEO oder ihre Langversion „Chief Executive Officer“ auf seine Visitenkarte schreiben darf, braucht karrieretechnisch keine Orientierungshilfe mehr, denn er weiß, wo er steht: oben. Ganz oben. Der Weg dahin ist mal steil und unberechenbar, mal lange und konstant, jedenfalls aber herausfordernd. Am unternehmerischen Gipfel angelangt, geht der tägliche Kampf weiter. Zurücklehnen und entspannen ist nicht (mehr). Und schon gar nicht im Handel. Denn ob in der Textil-, Lebensmittel- oder Elektrobranche: Die Position des CEO ist heiß umkämpft. Er oder sie ist das sichtbare Gesicht nach außen, das für Erfolg ebenso steht wie fürs Scheitern.

PHASENWEISE BEGEHRT. „CEOs im Handel sind schon eine Spezies für sich“, sagt Andreas Landgrebe, Managing Director Austria and CEE bei Boyden global executive search. Der Headhunter, der im Auftrag von Unternehmen Kandidaten für Schlüsselpositionen sucht, skizziert die Karrierewege im Handel so: „Entweder gibt es hier die klassischen ‚Kaminkarrieren‘, das heißt, die Leute kämpfen sich jahrelang von der Filial- über die Re-

gional- und Landesleitung hoch bis in die Vorstandsetage, oder kommen als Quereinsteiger ins Unternehmen, was in den vergangenen Jahren zugenommen hat.“ Wer das Rennen macht, hängt von der Phase ab, in der sich ein Unternehmen aktuell befindet. Laut Landgrebe gibt es drei davon: **Konsolidierung.** Diese Phase ist in vielen Unternehmen noch nicht abgeschlossen. Sie fördert Kaminkarrieren. „Große Handelsunternehmen werden immer dominanter. Sie haben eigene Kadenschmieden und einen Pool an potenziellen künftigen Leistungsträgern – und folglich eine Auswahl.“ Das hat den Vorteil, dass diese Kandidaten das Haus bestens kennen und zudem von jenen Strukturen akzeptiert werden, die sie zu führen haben. Bei Unternehmen in dieser Phase sind als CEO insbesondere Controller gefragt, um die Restrukturierung voranzutreiben. **Internationalisierung.** Auch diese Ausrichtung eines Unter-

nehmens wirkt sich maßgeblich auf den CEO aus, den es geht um den Schritt in die Wachstumsmärkte. Hier punkten vor allem Einkäufer, denn das Motto lautet: Sourcing. Wo bekomme ich die Waren her und wie erreiche ich ein erfolgreiches Produktspektrum?

Digitalisierung. Der klassische Handel gerät zunehmend unter Druck. Die Komplexität steigt, „gefragt sind Innovateure“, sagt Landgrebe, „aber nicht unbedingt ‚Digital Natives‘ oder Hightech-Gurus.“ Als CEO wird in dieser Unternehmensphase „ein gestandener, erfahrener Händler gebraucht, der z.B. bei großen Onlinehändlern Erfahrungen gesammelt hat“. Seine Aufgabe sei die faktische Antwort auf die Frage: „Wie kann man disruptive Businessmodelle einführen, ohne fürs eigene Geschäft disruptiv zu werden?“

NEUESKILLS. Um als CEO im Handel an der Spitze erfolgreich zu sein, sind neue Skills gefragt. „Waren früher die meisten Abläufe langfristig definiert, passieren Veränderungen heute häufiger und in kurzen Zeitabständen. Die meisten Menschen stehen jedoch Veränderungen skeptisch gegenüber. Eine Führungskraft bzw. CEO

„Ein CEO muss heute frühzeitig lernen, wie er mit den nicht steuerbaren Faktoren, Mensch und Emotionen‘ umgehen soll.“

Susanne Strobach, Personalentwicklerin und Unternehmensberaterin

muss daher frühzeitig lernen, mit den nicht steuerbaren Faktoren ‚Mensch und Emotionen‘ umgehen zu können“, erklärt Susanne Strobach, Personalentwicklerin und Unternehmensberaterin (www.susannestrobach.at). Hohe soziale Kompetenz war für CEOs somit nie derart entscheidend wie in diesen turbulenten Zeiten. Strobach: „Ziel ist es, Menschen wieder hin in ihre Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit zu bringen.“ Ein erfolgreicher CEO braucht also vor allem „Mindfulness“, er muss besonders achtsam sein.

Umgekehrt verliere er aufgrund der zunehmenden Globalisierung die Fähigkeit des strategischen Weitblicks oder die Kreation von Visionen an Bedeutung. „Lokale CEOs sehen sich jetzt eher in der Rolle der Umsetzer internationaler Vorgaben und Weitergeber von Reporting Richtlinien.“ »

