

# Neue Anforderungen an das Top-Management im Handel

Ein Report von Jan Plambeck und Julia Kötter

---

Als Personalberater begleiten wir unsere Klienten – führende Handelsunternehmen im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus – regelmäßig bei der Suche nach Führungspersönlichkeiten, die Veränderungen vorantreiben, neue Strategien definieren oder bestehende beschleunigen. Für unsere Klienten und uns ist dabei essenziell: Kandidaten sollten nicht nur eine Rolle ausfüllen, sondern mit ihren Qualifikationen das Unternehmen nachhaltig zukunftsfähig machen.

Täglich beschäftigen wir uns mit der Frage, welche Anforderungen künftig an Top-Führungskräfte im Handel gestellt werden. Welche Kompetenzen, welches Mindset und welche Qualifikationen sind entscheidend, um im zunehmenden Wettbewerb um Kunden langfristig erfolgreich zu sein?

Um unsere eigenen Erkenntnisse sowie die unserer internationalen Kollegen bei Heidrick & Struggles über zentrale Qualifikationen jener Führungskräfte, die in der nächsten Dekade den deutschsprachigen Handel gestalten sollen, kritisch zu hinterfragen, haben wir im Rahmen dieses Reports Gespräche mit zahlreichen HR-Verantwortlichen und Topmanagern geführt, die in Handelskonzernen für die Auswahl und Förderung von Führungstalenten verantwortlich sind.

## Drei neue zentrale Qualifikationen als Game Changer

Im Handel waren Kompetenzen wie ausgeprägte Kundenorientierung sowie Fähigkeiten im Kostenmanagement und der Effizienzsteigerung schon immer essenziell – und sie bleiben weiterhin von großer Bedeutung. Allerdings rücken zunehmend weitere Schlüsselqualifikationen in den Fokus. Wir beobachten, dass deutschsprachige Handelsunternehmen gut daran tun, bei der internen Entwicklung und dem externen Recruiting auf drei weitere Führungsqualifikationen besonderen Wert zu legen.

Diese drei stärker in den Vordergrund tretenden zentralen Schlüsselfähigkeiten sind:

- **Digitales Verständnis und technologische Kompetenz**
- **Adaptives Führungsverhalten**
- **Transformatorisches Können**

Aus den Gesprächen hat sich ergeben, dass Führungskräfte mit diesen drei Fähigkeiten bereits in den Führungsteams von Handelsunternehmen vertreten sind, jedoch noch nicht in ausreichendem Maße. Im Folgenden werden wir diese drei zentralen Qualifikationen daher genauer beleuchten.

## Digitales Verständnis und technologische Kompetenz

Handelsunternehmen erleben insbesondere in den vergangenen Jahren einen fundamentalen Wandel, der unter anderem auf neuen Technologien basiert, die in großer Geschwindigkeit die Geschäftsmodelle in nahezu allen Funktionen durchdringen.

**“How we market, fulfill, manage inventory, build loyalty, price and promote, and communicate with the customer has all become a digital-first mindset.”**

*Ein britischer Retail-Manager*

Dies bedeutet für die erfolgreichen Führungsteams der Vergangenheit, die vor allem auch durch ihre operative Exzellenz ihre Unternehmen gestaltet und nach vorne gebracht haben, dass sie einem erkennbaren Druck ausgesetzt sind. Neue, oftmals auch KI-basierte Angebote und Lösungen wie Customization, Dynamic Pricing, Retail Media, Predictive Analytics oder weiterer Automatisierung in der gesamten Supply Chain müssen von den Führungsteams in allen Unternehmensbereichen aufgegriffen und genutzt werden, ohne dass technologiebasierte Fähigkeiten in der Vergangenheit im Zentrum des Führungsprofils der Handelskonzerne gestanden hätten.

Die Notwendigkeit von Technologieversiertheit ist die Folge der fortschreitenden Disruptionen im Handel, dem Entstehen digitaler

Plattformen, dem wachsenden Anteil des E-Commerce, den veränderten Konsumentenerwartungen, eines verschärften Kostenvettbewerbs, zum Teil fragileren Lieferketten und des zunehmenden Mangels an qualifizierten Mitarbeitern. Es ist kein Zufall, dass beispielsweise die Schwarz-Gruppe aus ihrem Geschäft heraus eine Einheit für Cloud-Dienste entwickelt und massiv in IT-Ressourcen und -Kompetenzen investiert. Auch andere Händler stellen sich darauf ein, dass Innovationszyklen immer kürzer werden, neue Technologien in alle Prozesse zu integrieren sind und man oftmals Wettbewerbsvorteile nur durch Vorreiterrollen gewinnen kann. Die Beherrschung und Nutzung eines breiten Spektrums von sich rasant weiter entwickelnden Technologien wird damit prägend für alle zentralen und dezentralen Bereiche eines Handelsunternehmens und nicht nur für IT- oder gesonderte e-Commerce Funktionen.

Mit den Veränderungen des bisherigen Geschäftsmodells und den damit immanenten technologischen Herausforderungen müssen gleichzeitig neue, zum Teil völlig andere Kompetenzen von Führungskräften erbracht werden.

Es geht zunehmend um das Management von größer werdender Komplexität, der Erfüllung erhöhter Anforderungen an die intellektuellen und analytischen Fähigkeiten sowie um Erfahrungen mit allen im weiteren Sinn digitalen Fragestellungen.

Das Topmanagement im Handel muss die Fähigkeit besitzen - auch ohne selbst digitaler Vordenker zu sein - ihre Teams um technologieaffine Talente zu erweitern, so dass Innovationen aktiv gefördert werden, anstatt sich lediglich darauf einzustellen.

Die Mehrzahl der Gesprächspartner betont, dass die diverse Zu-

sammensetzung der Managementteams zu einem Schlüssel wird.

**„Nicht mehr alle Mitglieder dürfen aus einer ähnlichen Schule kommen, sondern der Hintergrund der Führungskräfte sollte heterogen, komplementär und bereichernd sein.“**

*Eine Gesprächspartnerin*

Die Zeiten einer Führungskräfte-Auswahl nach Ähnlichkeit sind vorbei, weil es kaum noch Managerinnen und Manager geben wird, die alle gesuchten Eigenschaften und Kriterien in sich vereinen – und auch die erfolgversprechenden Qualifikationen der Vergangenheit nicht mehr die der Zukunft sind.

Dies erfordert insbesondere von langgedienten und erfolgreichen Managern eine neue Offenheit und die Fähigkeit zu erkennen, welchen Support man zusätzlich intern aufbauen oder von außen holen muss, um einerseits seine bisherigen Stärken beizubehalten, und andererseits Schwachstellen zu schließen.

Gerade diese Offenheit sehen viele unser Gesprächspartner als grundlegende Aufgabe, die es gilt im Unternehmen zu etablieren und als HR aktiv zu fördern.

## Adaptives Führungsverhalten

Hiermit ist zum einen die rasche Anpassungsfähigkeit an sich permanent verändernde Markt- und Rahmenbedingungen und kurzfristige Veränderungen gemeint, die das gesamte Unternehmen oder auch nur Teilbereiche betreffen. Zum anderen meint dieses aber auch die situative Anpassung des Führungsstils und Verhaltens an die jeweilige Situation und den Reifegrad und die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Dieser Ansatz berücksichtigt, dass es keine „one-size-fits-all“-Methode für effektive Führung gibt, sondern dass verschiedene Situationen, Komplexitätsgrade von Veränderung und auch Mitarbeiter unterschiedliche Führungsstile erfordern – mitunter sogar innerhalb kürzester Zeit.

Bereits unsere Ausführungen zum Technologieverständnis zeigen, dass mehr Agilität und mehr Flexibilität im Denken, der Entwicklung von Lösungen und auch in der Exekution notwendig sind. Daraus ergibt sich, dass das Führungsverhalten und der Managementstil an die jeweilige Situation und Dringlichkeit angepasst werden müssen. Die Pandemie und geopolitische Krisen haben uns dies in den vergangenen Jahren nachdrücklich gelehrt: eine permanente kurzfristige und wenig vorhersehbare Veränderung der Rahmenbedingungen wird wohl auch die neue Normalität bleiben.

Gleichzeitig lebt eine in der Fläche skalierende Handelsorganisation weiterhin von der Umsetzung zentraler Standards und Vorgaben. Daher ist nun beides gefragt: Führungskräfte müssen bestehende Systeme schrittweise weiterentwickeln und vor allem effizient umsetzen und gleichzeitig müssen sie auf anderer Ebene zu disruptivem Mitdenken anregen und dabei Intuition und Innovation zulassen und fördern.

Und es gibt einen weiteren Grund für adaptives Führen: Nicht nur die

Welt um uns herum ist im Wandel, auch das Gros der Mitarbeiter fordert von Führungskräften einen neuen Umgang, der verstärkt individuell auf die Bedürfnisse, Stärken und Entwicklungspotenziale des Einzelnen eingeht. Sie wollen einen Rahmen vorgegeben bekommen, der ihnen viel mehr Freiheiten als in der Vergangenheit ermöglicht. Und sie erwarten deutlich mehr individualisierte Führung und Empathie.

Gerade in der stark durchstrukturierten Welt des Handels sind Führungskräfte jedoch aufgrund oftmals langer Zugehörigkeiten und starker Sozialisation in traditionellen Führungssystemen nur an direkte, umsetzungsorientierte Führung mit klaren Vorgaben gewohnt – müssen sich hier also selbst weiterentwickeln und neben dem gelernten Stil weitere Varianten mit unterschiedlicher Betonung von Unterstützung und Anweisung anwenden.

Gute Teams sind mittlerweile sehr divers und idealerweise komplementär zusammengesetzt: ein Mix über verschiedene Generationen, Fähigkeiten und soziale Hintergründe hinweg, die jeweils sehr unterschiedliche Ansprüche stellen. Führung ist daher heute mit deutlich höherem Aufwand verbunden und setzt das Verstehen der Perspektiven anderer voraus. Empathie wird zu einem Erfolgsfaktor für moderne Führungskräfte.

Hinzu kommt im Rahmen eines adaptiven Führungsverhaltens die Fähigkeit, in der Tätigkeit des Unternehmens sinnstiftende Aspekte zu erkennen, herauszuarbeiten und damit gemeinsame Werte zu entwickeln. Natürlich bleibt auch die Steuerung über Kennzahlen und bisherige top-down-Strukturen wichtig, aber diese traditionellen Managementmethoden müssen ergänzt werden. Mehr Partizipation, mehr Diskussionen,

mehr individuelle Ansprache von Teammitgliedern – all das sind Elemente einer adaptiven Führung, die situationsgerecht eingesetzt werden sollten.

Führung und Zusammenarbeit wird heute im Sinne eines „People first“-Ansatzes neu bewertet. Zeitgemäßes Management achtet deutlich mehr darauf, Teams in ihrer Individualität mitzunehmen, den Einzelnen ernst zu nehmen und dafür eine Kultur zu schaffen, die dieser Herausforderung gerecht wird.

Unsere US-Kollegen weisen in ihren Einschätzungen gerne darauf hin, dass ein notwendiger Teil von erfolgreicher Führung ein hohes Maß an Bescheidenheit (humility) ist. Nur wer die Fragilität in einer für unternehmerische Entscheidungsfindungen unsicheren und oft disruptiven Welt erkennt, reflektiert und hinterfragt Dinge permanent, statt sich nur auf Altbewährtes und das operative Ausführen zu konzentrieren.

**„Adaptives Führungsverhalten bedeutet, dass operative und finanzielle Expertise zählen, aber Agilität in Verbindung mit den Werten der Organisation heute noch viel mehr zählen.“**

*Ein Gesprächspartner*

## Transformatorisches Können

Ein Teil der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist wie dargestellt oft mit einer technologischen Transformation verbunden. Das Verständnis und die Anwendung digitaler Werkzeuge ist aber nur ein Teil dessen, was Führungskräfte mittlerweile beherrschen müssen.

Transformatorische Führungskräfte stellen den Status quo regelmäßig - und unter den heutigen Rahmenbedingungen sicherlich immer öfter - in Frage und entwickeln gemeinsam mit ihrem Team eine klare Vorstellung davon, wohin sich ihr Unternehmen verändern sollte. Es ist allerdings nicht ausreichend, diese neue Ausrichtung nur zu entwickeln, sondern Führungskräfte müssen ebenso in der Lage, diese Vision und daraus folgenden Ziele überzeugend in der Organisation zu kommunizieren. Insbesondere Handelsunternehmen mit einer oftmals hohen Dezentralität brauchen Führungskräfte, die einen Wandel und eine Neuausrichtung täglich vorleben und die neuen Anforderungen in die Organisation tragen.

Flankierend zur strategischen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und einer inhaltlichen neuen Ausrichtung ist daher vor allem die Fähigkeit gefragt, in einer Organisation ein Change-Management Verständnis und die dazugehörige Kompetenz zu etablieren, um auf allen Ebenen ein kontinuierliches Überdenken bisheriger Ansätze und Vorgehensweisen zu bewirken. Neben der inhaltlichen Komponente ist nahezu immer auch die Veränderung der bestehenden Sicht- und Herangehensweisen notwendig.

Veränderung ist ein fortwährendes Thema, das sich nicht mehr auf ein alle paar Jahre extern oder auch intern herbeigeführtes Ereignis beschränkt. Der Wille zur Veränderung muss Führungskräften und der Unternehmenskultur immanent sein und darf vor allem nicht als

Bedrohung empfunden werden. Dafür ist seitens des Managements ein deutlich höheres Maß an Kommunikationsfähigkeiten als früher wichtig. Zur transformatorischen Kompetenz von Führungskräften gehört es, den Sinn und die Ziele des Unternehmens immer wieder deutlich zu machen und die notwendigen Änderungen zu erklären.

Intrinsische Motivation und Aufgeschlossenheit für das Neue sind in Phasen der Transformation entscheidend für eine schnelle und tiefgreifende Umsetzung. Druck mag kurzfristig zwar auch Veränderungen bewirkt, aber nur Überzeugung lässt die Veränderungen langfristig und nachhaltig wirksam werden.

**„Wenn die bestehende Mannschaft sich nur schwer für Veränderungen begeistern lässt, sind externe Managerinnen und Manager notwendig, um andere, gewollte Sichtweisen zu entwickeln.“**

*Eine Gesprächspartnerin*

Transformatorisch geschickt agierende Führungskräfte wissen daher, wann sie Manager mit neuen inhaltlichen Fähigkeiten von außen als eine wichtige Komponente für Veränderung hereinholen sollten.

Dabei ist dies sicherlich immer abhängig von den spezifischen Themengebieten, die es aufzubauen, zu verändern oder zu integrieren gilt. Mittel- bis langfristig muss auch das interne Potenzial aktiviert werden. Querbeförderungen von Talenten, um diese schnell zu entwickeln und breitere Profile mit diverseren Kompetenzen zu schaffen, sind ein zweites Instrument, um die heute und morgen notwendigen Fähigkeiten im Haus zur Verfügung zu stellen. Die Auswahl von zu Befördernden und Neueinsteigern ist somit enorm wichtig, weil sie eine Richtung vorgeben und hohen symbolischen Charakter besitzen.

Es gibt aber auch Grenzen: Bei externen Besetzungen muss der kulturelle Fit zur Organisation passen. Die Neuen sollen Bestehendes hinterfragen, aber gleichzeitig auch Respekt für das Vorhandene zeigen. Nur so lässt sich ein Narrativ brechen, das in vielen Handelsorganisationen oft noch vorherrscht und lautet: „Wir hatten mit den bisherigen Vorgehensweisen und unserer Kultur doch Erfolg gehabt, weshalb müssen wir überhaupt etwas ändern?“ Transformatorisches Geschick braucht also auch Diplomatie und einen wertschätzenden Umgang mit Traditionen. Einer unserer Gesprächspartner sagt: „Kultur kann man nur langsam verändern, aber man muss sich schnell auf die Reise machen.“

Zwei Aspekte können sich Unternehmen dabei zu Nutze machen: Eine oftmals notwendige Diversifizierung des bisherigen Geschäftsmodells hilft, neue progressive Führungskräfte über sich verändernde Bereiche in das Unternehmen zu holen und über diesen Umweg im Kerngeschäft Veränderungen voranzutreiben. Und auch der anstehende Generationswechsel im Management lässt sich als Chance nutzen, neue Strukturen und Sichtweisen zu etablieren.

## Schlussfolgerungen

Wir beobachten, dass viele der angesprochenen Aspekte von der Spitze der Handelsunternehmen erkannt und bei der Auswahl des Führungspersonals berücksichtigt werden. Bei einem tieferen Blick in die Organisationen und im Laufe unserer Such- und Auswahlprozesse stellen wir aber auch immer wieder fest, wie stark in einzelnen Teilbereichen das Beharrungsvermögen in Unternehmen einen noch tiefergreifenden Wandel verhindert.

Oft war es in den vergangenen Jahren einfacher, den neuen Spirit in Einheiten einzupflanzen, die gerade im Entstehen waren, etwa bei neuen e-Commerce-Einheiten wie beispielsweise bei Metro Markets oder dem Kaufland Marketplace. Gleichzeitig gibt es weitere interessante Ansätze und Beispiele, neue Herangehensweisen im Handel zu etablieren: abweichend von den bevorzugten internen Beförderungen hat Lidl einen BMW-Manager als Chief Customer Officer in den Vorstand berufen, um den Fokus auf den Kunden neu zu schärfen.

Gerade Handelsunternehmen, die von außen Manager engagieren, um einen Change-Prozess in dem oben skizzierten Sinn zu initiieren beziehungsweise diesen zu beschleunigen, müssen ihr Augenmerk darauf legen, dass dieser Nukleus der Veränderung auch wirksam werden kann. Allein gelassen, können die „Goldfische im Haifischbecken“ schnell untergehen. Etablierte Manager können den Impact des neuen Typus von Führung rasch eingrenzen.

Um dies zu verhindern, bedarf es einer mutigen Unternehmensspitze, die das Finden und Binden von Führungskräften mit modernen Skills auch gegen interne Widerstände durchsetzt. Jeder im Unternehmen sollte wissen, dass das Top-Management hinter der Förderung von Technologieverständnis, adaptivem Führungsverhalten und transformatorischer Kompetenz steht.

Wer Bewegung in ein Unternehmen bringen will, muss - egal ob mit Führungskräften von außen oder mit Hilfe interner Talente - den Prozess durch Transparenz über Auswahlkriterien, die Einführung von Fast Lanes für vorbildhafte Führungskräfte und sichtbare Symbole fördern. Die Kommunikation von schnellen Erfolgen hilft dann, den natürlichen Reflex der Risiko-Vermeidung und des „Weiter so“ zu unterbinden.

Aufsichtsrat und Vorstand müssen den Wandel selbst vorleben und retardierende Strukturen und Prozesse aushebeln. Den Neuen müssen Arenen geboten werden und das moderne Verständnis braucht systemische Ansätze, um in der Breite der Mannschaft Fuß zu fassen. Die neuen Anforderungen an zukünftige Führungskräfte sauber und konsequent in die Organisation einzubetten, ist sicherlich ein Schlüssel für den Erfolg und eine der herausfordernden Managementaufgaben von zukunftsorientierten Topmanagern des Handels.

## Autoren



**Jan Plambeck** ist Berater für das Handels- und Konsumgütergeschäft bei Heidrick & Struggles am Standort Frankfurt. Als ehemaliger Handelsmanager besetzt er C-Level und Top-Managementpositionen in börsennotierten, mittelständischen und Private Equity Portfolio-Unternehmen in ganz Europa mit Fokus auf die DACH-Region.

[jplambeck@heidrick.com](mailto:jplambeck@heidrick.com)



**Julia Kötter** ist Engagement Managerin bei Heidrick & Struggles im Frankfurter Büro. Sie besetzt schwerpunktmäßig Management-Positionen in den Bereichen General Management, Vertrieb, Marketing und Operations in der Konsumgüterindustrie und Handel sowie dem digitalen Konsumgüterumfeld.

[jkoetter@heidrick.com](mailto:jkoetter@heidrick.com)

# HEIDRICK & STRUGGLES

Heidrick & Struggles (Nasdaq: HSII) ist der weltweit führende Leadership-Berater, der die Performance seiner Klienten durch erstklassige Beratungsleistungen im Bereich Human Capital Leadership steigert. Seit mehr als 70 Jahren schaffen wir für unsere Klienten einen Mehrwert, indem wir Unternehmen mit unserer einzigartigen Expertise dabei unterstützen, herausragende Führungskräfte und Teams zu finden und zu befähigen. Erfahren Sie mehr unter [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)