



Günther Tengel

## Das Profil eines CEO der Zukunft

Der Kunde macht nicht das, was er soll: Er kauft nicht oder nicht genug oder erst später. Seine Entscheidungen werden komplexer, damit wird der Weg zum Kunden immer teurer. Traditionelle Erfolgsfaktoren wie Preis, Qualität, Service, Standort und Auswahl sind auf einmal nicht mehr genug und reichen schon lange nicht mehr aus. Viele Produkte und Dienstleistungen werden als austauschbar empfunden. Das bedeutet Transaktion und damit Preiskampf. Welche Antwort haben erfolgreiche Handels- und Industrieunternehmen auf dieses Szenario? Neben Optimierung, Straffung und Effizienzsteigerung sicher auch Innovation, Differenzierung, Vernetzung, neue Formate und Produkte, vor allem aber konsequenter Aufbau von Marken. Marken geben Vertrauen, Orientierung und Sicherheit. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft werden bei aller Veränderung Markenführung auf ihrer obersten Agenda haben.

Wie haben sich die gesuchten Profile am Personalmarkt von Entscheidungsträgern, von Vorständen, Geschäftsführern und CEOs in den letzten 20 Jahren verändert? Kaum oder gar nicht. Ein Großteil der Unternehmen rekrutiert ihren Vorstand, ihre Geschäftsführer, ihre CEOs aus einem sehr kleinen Kreis „qualifizierter“ Kandidaten und Kandidatinnen. Qualifiziert wofür? Qualifiziert für die traditionellen Erfolgsfaktoren der Vergangenheit?

Wie sollte ein Anforderungsprofil so eines „Managers der Zukunft“ idealerweise aussehen? P. Malik dazu: „Die Welt braucht Leader, findet jedoch nur Manager.“ Erfolgreiche Manager der Zukunft müssen Leadership aufweisen. Vor allem müssen sie auf Veränderung in einer VUCA Welt (volatile, uncertain, complex and ambiguous) reagieren können – das bedeutet „Fahren auf Sicht“.

Sie dürfen nicht mit noch mehr komplexeren Organisationsformen und mit Überstrukturierung antworten. Sie sollten sich auf das fokussieren, was sie am besten können und alles andere delegieren. Sie sollten eine Balance finden zwischen Effizienzsteigerung und besserem Bedienen von Kundenbedürfnissen. Sie sollten Netzwerke und Kooperationen fördern und Teams richtig und zielorientiert zusammenstellen und motivieren – vor allem aber Visionen entwickeln und vermitteln können.

Und: Sie sollten und werden auch aus anderen Branchen kommen. Branchen wachsen immer mehr zusammen. Nicht nur wegen Technologie, Kommunikation und Kooperationen.

Und die erfolgreichen Führungskräfte der Zukunft werden eine Markenidentität entwickeln – sie werden ihr inhaltliches Angebot am Personalmarkt konkretisieren müssen. Wenn nicht, werden sie in einer immer komplexer und globaler werdenden Welt des Recruitings untergehen. Was könnte oder sollte so eine Markenidentität sein?

Der Local Hero – kennt den lokalen Markt und seine Bedürfnisse exzellent und ist bestens vernetzt.

Der Nischen-Guru – kennt seine Nische und die darin befindlichen Kunden in- und auswendig und kann und will hier optimieren.

Der Problemlöser – verfügt über einen umfangreichen, breiten Erfahrungshintergrund, kennt viele unterschiedliche Ansätze und Branchen.

Der Exekutierer – passt perfekt in ein globales, mit Matrix-Organisation geführtes Unternehmen und kann umsetzen.

Der Innovationstreiber – sprüht vor Ideen und kann mit Technologien bestens umgehen. Ist kreativ und führt wie ein kleiner Unternehmer.

Und der CEO der Zukunft wird – hoffentlich – Chief-Ethics-Officer sein. Er wird Haltung, Werte und Einstellungen hochhalten, weil Führung Meinung braucht. Und der CEO der Zukunft wird in 20 Jahren mit 35 Prozent Wahrscheinlichkeit eine Frau sein.

## AD PERSONAM

Günther Tengel ist geschäftsführender Gesellschafter von Amrop Jenewein. Er begann seine Karriere als Unternehmensberater vor 35 Jahren und begleitete die Expansion der Unternehmensgruppe in neun CEE-Ländern. 2003 wurde Günther Tengel im Zuge eines Management Buy-outs Eigentümer des Unternehmens. Seit 2005 ist er Chairman von Amrop Zentral- und Osteuropa mit 16 Büros und 52 Partnern und Consultants. Günther Tengel hat sich auf Executive Search, strategische Beratung im Bereich Unternehmensführung, Investoren und Firmengründungen sowie Personalmarketing-Konzepte spezialisiert.

Kontakt:

E-Mail: [guenther.tengel@amropjenewein.at](mailto:guenther.tengel@amropjenewein.at)

Internet: [www.amropjenewein.at](http://www.amropjenewein.at)

**CASH**  
DAS HANDELSMAGAZIN

**30**  
**Jahre**