

14.01.2016 - 09:00 Uhr

Neue Studie von Roland Berger und der Universität St.Gallen (HSG): Chefstrategen sollten ihre Aktivitäten verstärkt bereichsübergreifend koordinieren und transparenter kommunizieren

St.Gallen (ots) -

Neue Studie von Roland Berger und der Universität St.Gallen (HSG): 44 Prozent der europäischen Firmen binden verschiedene Abteilungen ein, um ihre Strategie zu erarbeiten. Neues Aufgabenprofil der Chief Strategy Officers (CSOs) wird bei Erfolgsmessung nicht ausreichend berücksichtigt. "CSO Value Cockpit" schafft Transparenz und erleichtert die Steuerung durch den CEO.

Unsichere wirtschaftliche und politische Entwicklungen sowie sich ständig ändernde Rahmenbedingungen machen die Arbeit der Strategieabteilungen immer komplexer. Harte Sparmassnahmen vieler Unternehmen bringen die Chief Strategy Officers (CSOs) zusätzlich unter Druck. Unter diesen Bedingungen wird es daher immer wichtiger, die Arbeit der Strategieabteilungen sinnvoll zu messen und sowohl im Unternehmen als auch bei den Stakeholdern transparent zu kommunizieren. Das sind die Ergebnisse der neuen Studie "Revealing the chief strategist's hidden value" von Roland Berger und der Universität St.Gallen (HSG). Die Studie basiert auf einer Umfrage unter 109 Strategieleitern europäischer Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

Einbindung verschiedener Abteilungen für eine erfolgreiche Strategie Obwohl 94 Prozent der befragten Unternehmen eine zentrale Strategieabteilung in ihrem Headquarter haben, ist diese nicht alleine verantwortlich für die Erarbeitung und Umsetzung der Gesamtstrategie. So haben 44 Prozent auch Strategie-Teams in anderen Abteilungen oder Landesgesellschaften eingerichtet. Vor allem M&A-Abteilungen beschäftigen sich intensiv mit der Erarbeitung und Weiterentwicklung von Strategien (54%). Für spezielle Strategieprojekte holen sich 70 Prozent der Befragten auch externe Unterstützung.

Die Einbindung anderer Abteilungen oder lokaler Tochtergesellschaften hat einen guten Grund: Global tätige Unternehmen brauchen einen umfassenden Überblick und den Input aller Beteiligten, wenn sie schnell und flexibel auf Kundenwünsche und Markttrends reagieren wollen. Dazu kommt: "Mitarbeiter sind motivierter und eher bereit, die neue Strategie zu akzeptieren und zu implementieren, wenn diese nicht einfach von oben vorgelegt wird", sagt Dr. Tim Zimmermann, Partner von Roland Berger.

CSOs werden zunehmend Koordinatoren und Kommunikatoren

Zentrale Aufgaben der Chefstrategen bestehen deshalb darin, einzelne Teilstrategien ihrer Firma zusammenzuführen und zu koordinieren und sie in eine Gesamtstrategie zu überführen. "Entsprechend anspruchsvoll ist das Profil der CSOs. Neben der Durchführung quantitativer Analysen müssen sie auch ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten besitzen und als Moderatoren einzelne Interessen in Einklang bringen", erklärt Prof. Dr. Markus Menz vom Institut für Management der Universität Genf.

Die Bedeutung der Chefstrategen zeigt sich daher auch in der Personalstruktur der Firmen: Über 70 Prozent der befragten Chefstrategen berichten direkt an den CEO. "Durch den direkten Zugang zur obersten Führungsebene können die CSOs schwierige Entscheidungen schneller treffen, denn sie geniessen die Rückendeckung der Vorgesetzten", erläutert Prof. Dr. Günter Müller-Stewens vom Institut für Betriebswirtschaft der HSG. Trotzdem kostet die umfangreiche Koordinationsarbeit viel Zeit. So verbringen viele CSOs über 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Koordination und Überwachung des Strategieprozesses. "Die Arbeit der Chefstrategen hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Sie müssen heute sehr viel mehr als 'collaboration hub manager' auftreten, um eine Strategie erfolgreich umzusetzen", sagt Sven Siepen, Roland Berger-Managing Partner in Zürich.

Chefstrategen benötigen eine passende Erfolgsmessung

Geht es um die Beurteilung der Leistungen von Chefstrategen, so tun sich viele Unternehmen und ihre CEOs allerdings immer noch schwer. Normalerweise werden CSOs an den gängigen Finanzzahlen wie etwa Umsatz- oder EBITDA-Entwicklung gemessen. Alternativ steht die strategische Performance der Firma etwa nach Marktanteilen und Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Hinzu kommen individuelle Beurteilungen gemessen an der Anzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte oder durch Feedbackgespräche. Allerdings geben 70 Prozent der Befragten an, dass CSO-spezifische Beurteilungskriterien nur unregelmässig oder gar nicht angewandt werden. "Dies liegt auch daran, dass die Implementierung einer Strategie zwischen zwei und fünf Jahren dauert und der Erfolg erst danach gemessen werden kann", erklärt Menz. "Viele CSOs erleben diesen Moment aber oft nicht mehr, weil sie eine neue Aufgabe haben oder das Unternehmen verlassen haben."

Zudem sollte die Arbeit der CSOs nicht isoliert, sondern immer im Zusammenhang mit der Gesamtentwicklung des Unternehmens bewertet werden. Umso wichtiger ist es, dass der CEO die Bewertungskriterien eindeutig festlegt. So sollten die einzelnen Tätigkeiten in Aufgabenbereiche unterteilt und in messbare Key Performance Indicators (KPIs) überführt werden. "Nur so kann ein mehrdimensionales Bewertungssystem in Form eines 'CSO Value Cockpit' entstehen, das die vielfältigen Aufgaben der CSOs für die Unternehmensführung transparent und nachvollziehbar messbar macht", fasst Sven Siepen zusammen.

"In der Schweiz tauscht sich die CSO-Community schon seit Jahren im Strategic Planer Circle aus. Das ist ein Roland Berger-Netzwerk, das insbesondere den Gedankenaustausch zu aktuellen strategischen Trends fördert", fügt Siepen an.

Die Studie können Sie hier herunterladen: <http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/>

oder

www.ifb.unisg.ch

Roland Berger

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Universität St.Gallen (HSG)

Die Universität St.Gallen (HSG) ist die Universität des Kantons St.Gallen und die Wirtschaftsuniversität der Schweiz. Internationalität, Praxisnähe und eine integrative Sicht zeichnen die Ausbildung an der HSG seit ihrer Gründung im Jahr 1898 aus. Heute bildet die Universität über 8200 Studierende aus 80 Nationen in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie in Internationalen Beziehungen aus. Mit Erfolg: Die HSG gehört zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Im European Business School Ranking der «Financial Times» 2015 belegt die HSG den Platz 4. Die «Financial Times» hat den Master in «Strategy and International Management» (SIM-HSG) 2015 zum fünften Mal in Folge als weltweit besten bewertet. Dies im jährlichen Ranking von Master-Programmen in Management. Für ihre ganzheitliche Ausbildung auf höchstem akademischem Niveau erhielt sie mit der EQUIS- und AACSB-Akkreditierung internationale Gütesiegel. Studienabschlüsse sind auf Bachelor-, Master- und Doktors- bzw. Ph.D.-Stufe möglich. Zudem bietet die HSG erstklassige und umfassende Angebote zur Weiterbildung für jährlich rund 5000 Teilnehmende. Kristallisationspunkte der Forschung an der HSG sind ihre 40 Institute, Forschungsstellen und Centers, welche einen integralen Teil der Universität bilden. Die weitgehend autonomen organisierten Institute finanzieren sich zu einem grossen Teil selbst, sind aber dennoch eng mit dem Universitätsbetrieb verbunden. Besuchen Sie uns auf facebook, twitter, youtube und www.unisg.ch

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Yvonne Brunner

Roland Berger, Public Relations Advisor Switzerland

Tel.: +41 79 808 86 55

E-Mail: yvonne.brunner@rolandberger.com

www.rolandberger.ch

Prof. Dr. Markus Menz

Universität Genf

Tel.: +41 22 379 81 28

E-Mail: markus.menz@unige.ch

www.markusmenz.com

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Universität St.Gallen (HSG)

Tel.: +41 71 224 2761

E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch

www.ifb.unisg.ch

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100058682/100782693> abgerufen werden.