

Nachdruck aus dem November-Heft 2011

DIE VIER GESICHTER DES CHEFSTRATEGEN

Von Markus Menz, Günter Müller-Stewens, Carsten B. Henkel und Björn Reineke



DIE VIER GESICHTER DES CHEFSTRATEGEN

Die Strategie eines Unternehmens ist Chefsache – keine Frage. Dennoch benötigen viele Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer und andere CEOs Unterstützung, wenn sie strategische Ziele in einem komplexen Umfeld definieren und umsetzen wollen. Zu unterschiedlich sind die Bedürfnisse der Kunden weltweit auf den verschiedenen Märkten, zu schnell verändern sich die Rahmenbedingungen, zu hoch ist der Innovationsdruck. In vielen Organisationen gibt es daher mittlerweile einen Manager, der ausschließlich für die Strategie verantwortlich ist, einen Chief Strategy Officer (CSO). Bei Dax-Konzernen wie Allianz, Daimler, Deutsche Bank, Fresenius, Siemens und ThyssenKrupp ist das schon länger der Fall; dort leiten diese Führungskräfte oft Abteilungen mit teils über 100 Mitarbeitern. In letzter Zeit, so unsere Beobachtung, schaffen aber auch viele Mittelständler solch eine Position oder denken zumindest darüber nach.

Obwohl CSOs bereits weitverbreitet sind, gibt es nur wenige systematische Untersuchungen über sie. Manager, die sich für diese Aufgabe interessieren, wissen daher nicht genau, welche Qualifikationen sie mitbringen sollten. Umgekehrt ist für CEOs, die einen Chefstrategen suchen, nicht klar, wie sie dessen Aufgabenbereich am besten zuschneiden. Zwar gibt es im angelsächsischen Raum bereits einige Studien, weil dort der Trend hin zu CSOs schon länger zu beobachten ist (siehe Servicekasten Seite 9). Doch es handelt

sich um punktuelle Untersuchungen, und die Erkenntnisse lassen sich möglicherweise nicht eins zu eins auf Mitteleuropa übertragen. Diese Wissenslücke wollten wir schließen. Daher haben wir im Frühsommer 2011 mehr als 300 Strategieleiter der größten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz angesprochen, von denen 110 geantwortet haben.

WER WIRD CSO?

Chefstrategen sind Pioniere: In beinahe jedem dritten der befragten Unternehmen ist der aktuelle CSO der erste Manager, der eine derartige Position besetzt. Mittlerweile scheinen sich diese Führungskräfte aber auf breiter Front durchgesetzt zu haben, da es sie in fast jedem großen Unternehmen – ab einer Umsatzschwelle von circa 2,5 Milliarden Euro – gibt. In den meisten Fällen befinden sich CSOs auf der zweiten Hierarchieebene, und über zwei Drittel berichten direkt an den CEO. Nur in wenigen Konzernen wie Bayer, Swisscom und Fresenius Medical Care sind sie Mitglieder des Vorstands. Ganz anders in den USA: Dort gehören die CSOs weitaus häufiger formell dem Topmanagement an. Hierzulande haben sie dann meist eine Doppelfunktion. So ist etwa Richard Pott im Bayer-Vorstand für Strategie und Personal sowie die Regionen Amerika, Afrika und Naher Osten verantwortlich.

Der Titel CSO hat sich für die Chefstrategen noch nicht eingebürgert. Es existieren viele verschiedene Bezeichnungen wie „Leiter Unternehmensentwicklung“, „Senior Vice President

Strategy“ oder „Director Strategic Planning“. Damit unterscheiden sie sich von anderen funktionalen Topmanagern wie dem Chief Financial Officer (Finanzchef) oder dem Chief Information Officer (Leiter der Informationstechnik). Und auch ihr Aufgabengebiet ist häufig wesentlich breiter gefasst.

Ihre wichtigsten Tätigkeiten sind, so die Teilnehmer unserer Umfrage, strategische Initiativen zu managen sowie Strategien zu formulieren. Nicht ganz so häufig nennen sie Aufgaben wie „Sounding Board“ (auf Deutsch: Resonanzboden) für den Unternehmenschef oder den Aufsichtsrat zu sein, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, Strategien umzusetzen oder Fusionen und Übernahmen zu managen (siehe Grafik Seite 8).

Um diese Aufgaben bewältigen zu können, benötigen CSOs ein Bündel an Kompetenzen. Die wichtigsten sind den Studienteilnehmern zufolge analytische, kommunikative und soziale Fähigkeiten. Aber auch Verhandlungsgeschick, interkulturelle Kompetenzen und politisches Fingerspitzengefühl sind gefragt. Eine formale Ausbildung zum CSO gibt es nicht: Wenig überraschend haben aber fast alle der Befragten einen Hochschulabschluss, davon 64 Prozent im Bereich Wirtschaft; 41 Prozent haben sogar einen Dokortitel.

Dennoch sind sie keine Theoretiker. Alle verfügen über mehrjährige Erfahrung im Management. Gut ein Drittel haben die meiste Zeit ihrer Karriere im allgemeinen Management gearbeitet, ein Sechstel im Finanzbereich, fast ebenso viele im Marketing. Erwar-

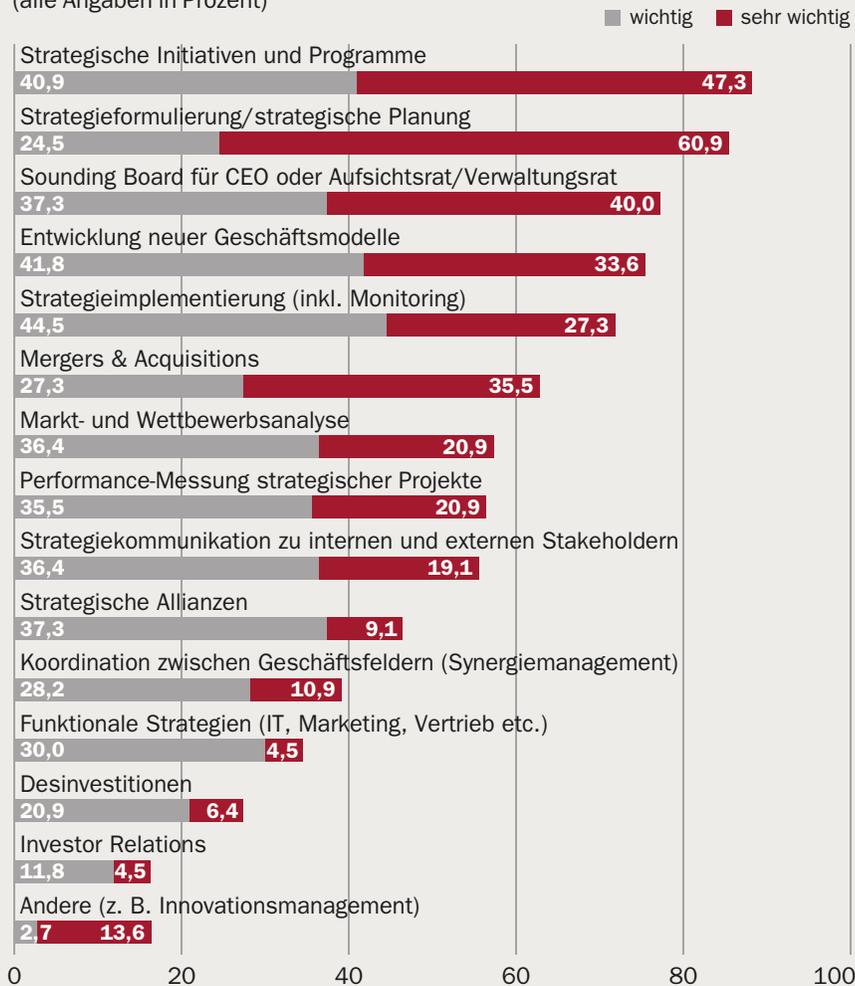
In immer mehr Unternehmen gibt es einen Chief Strategy Officer. Die erste systematische Studie für den deutschsprachigen Raum zeigt, auf welche Kompetenzen es in diesem Job ankommt und wie Unternehmen die Position definieren.

VON MARKUS MENZ, GÜNTER MÜLLER-STEWENS, CARSTEN B. HENKEL UND BJÖRN REINEKE

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

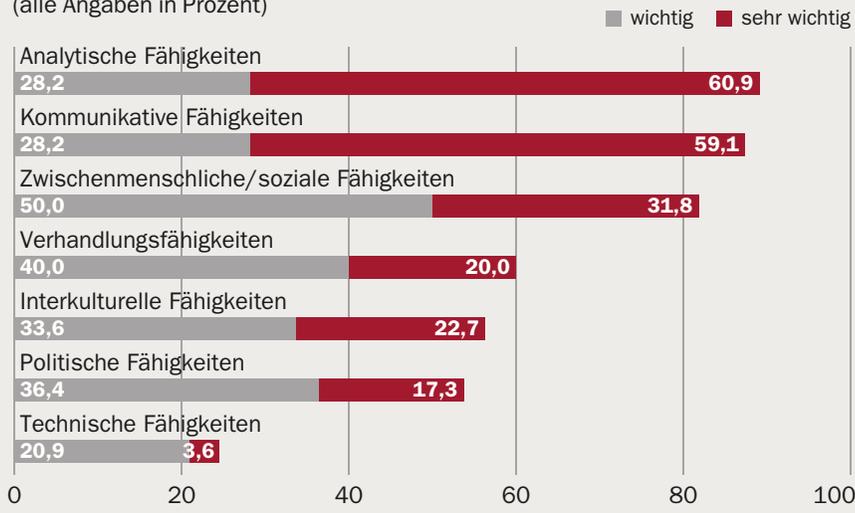
STRATEGIEORIENTIERTE MACHER

Wie die befragten CSOs ihre unterschiedlichen Tätigkeiten bewerten
(alle Angaben in Prozent)



DISKUSSIONSFREUDIGE DENKER

Welche Managementfähigkeiten die Chefstrategen für wichtig halten
(alle Angaben in Prozent)



tungsgemäß war ein großer Teil der Befragten (rund zwei Drittel) zuvor als externe oder interne Berater tätig.

Der Anteil von Frauen im Rang eines CSOs liegt unter 10 Prozent – und damit auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie bei anderen Topmanagementpositionen. Zu den wenigen bekannten Beispielen zählen etwa Gabriele Rooffs-Broihan, Vice President Corporate Development bei der Mühlheimer Brenntag AG, einem der größten Chemiehändler der Welt; Alexa Hergenröther, Leiterin Unternehmensentwicklung beim Düngemittelhersteller K+S, sowie Monika Velten, Leiterin Konzernentwicklung bei der Einzelhandelsgruppe Douglas Holding.

VIER TYPEN VON CSOs

Die Vielfalt an Aufgaben und Karrierewegen war für uns ein wichtiges Indiz dafür, dass es *den* Chefstrategen nicht gibt. Sinnvollerweise lassen sich die von uns untersuchten CSOs in vier Gruppen einteilen, je nachdem ob sie vor ihrer derzeitigen Position im funktionalen oder im allgemeinen Management beziehungsweise im selben oder in einem anderen Unternehmen tätig waren. Alle vier Typen haben wir ungefähr gleich häufig angetroffen.

BERATER

Dieser Typ von CSO hat zuvor bei anderen Unternehmen in Bereichen wie Finanzen, Marketing und Vertrieb sowie in Beratungen und in Strategieabteilungen von Wettbewerbern gearbeitet. Seine wichtigste Aufgabe ist das Formulieren von Strategien sowie das Planen von Fusionen und Übernahmen. Da diese Manager neu in der Organisation sind, müssen sie neben analytischen und konzeptionellen vor allem über gute kommunikative Fähigkeiten verfügen. Sie führen relativ kleine Teams und sind (im Vergleich zu den anderen Teilnehmern) meist in mittelgroßen, eher zentralisierten Unternehmen anzutreffen. Sie arbeiten häufig im Dienstleistungssektor und hier vor al-

lem in wettbewerbsintensiven Branchen wie Transport und Logistik; Beispiele sind der Schweizer Transportdienstleister Panalpina und der Autovermieter Sixt. Daneben lassen sie sich auch bei Industriekonzernen wie etwa Heidelberger Druckmaschinen finden.

SPEZIALISTEN

Auch diese CSOs waren in einem funktionalen Bereich tätig, bevor sie ihren heutigen Posten übernommen haben – allerdings im selben Unternehmen. Interessanterweise sind sie im Schnitt zwei Jahre länger Chefstrategen als die Vertreter der anderen Typen. Zudem wurde ihr Job in zwei Drittel der Fälle neu geschaffen, die anderen CSOs besetzten dagegen meist bereits existierende Positionen. Stärker als andere Strategiechefs verstehen sie sich als Diskussionspartner für CEO und Aufsichtsrat (Sounding Board). Sie arbeiten überdurchschnittlich häufig bei Finanzdienstleistern, etwa bei Schweizer Kantonalbanken und Privatbanken wie Vontobel. Die Firmen sind meist klein bis mittelgroß und zentral organisiert.

COACHS

Sie waren zuvor in einer allgemeinen Managementfunktion außerhalb ihres jetzigen Unternehmens tätig, zum Beispiel haben sie eine Landesgesellschaft oder einen Produktbereich geleitet. Sie verfügen über viel Management- oder Beratungserfahrung in ihrer Branche. Dadurch können sie ihrem Arbeitgeber nun neue strategische Impulse geben. Zu ihren wichtigsten Aufgaben zählen meist strategische Initiativen, die das Unternehmen tief greifend verändern sollen. Sie sind oft Sparringspartner für den CEO und haben viel Kontakt zu ihm. Kommunikatives Geschick ist für sie die wichtigste Kompetenz. Sie sind in dezentral organisierten Unternehmen jeder Größe und in fast allen Branchen anzutreffen, vor allem aber in Industriebetrieben wie dem Kupferhersteller Aurubis und dem Stahlkonzern Voestalpine. Im Gesundheitssektor sind sie dagegen nur sehr selten tätig.

IMPLEMENTIERER

Diese CSOs haben zuvor ebenfalls im allgemeinen Management gearbeitet, doch im selben Unternehmen. Sie kennen die Organisation sehr genau und sind erfahrene Führungskräfte. Sie achten politische Fähigkeiten für deutlich wichtiger als ihre Kollegen und beschäftigen sich vor allem mit der Strategieumsetzung. Sie kommunizieren häufiger mit anderen Topmanagern etwa aus den Unternehmensbereichen als mit dem CEO. Auch dies belegt, dass Umsetzung für sie die wichtigste Aufgabe ist. Dazu passt, dass sie die mit Abstand größten Abteilungen leiten. Sie sind häufig bei großen Finanzdienstleistern, in der Chemie- und Pharmabranche (rund die Hälfte dieser Unternehmen in unserer Studie hat solch einen CSO) und anderen Industriekonzernen wie Siemens beschäftigt. Allgemein sind sie in Branchen mit hoher Dynamik und in dezentral organisierten Unternehmen tätig, interessanterweise aber nicht im Handel und bei reinen Konsumgüterherstellern.

FAZIT

Keiner der vier beschriebenen CSO-Typen ist erfolgreicher als einer der anderen. Entscheidend ist, dass die Qualifikationen des Chefstrategen gut zur Situation des Unternehmens passen. Im Idealfall ergänzt sein Know-how das der anderen Topmanager. Bei der Wahl eines geeigneten Kandidaten spielt auch eine Rolle, wie dynamisch und wettbewerbsorientiert die Branche ist und wie zentralisiert, diversifiziert und groß das Unternehmen ist.

Ist ein geeigneter Kandidat gefunden, sollten die Führungskräfte ihn in die strategischen Entscheidungen einbinden (und ihn sie nicht nur umsetzen lassen). Je mehr der CSO mit dem CEO und den anderen Topmanagern kommuniziert, desto erfolgreicher ist unserer Studie zufolge die Strategie eines Unternehmens. Bewährt sich der Chefstrategie, kann der Posten wie bei Bayer und Siemens zum Karrieresprungbrett werden – bis in den Vorstand. ♣

SERVICE

LITERATUR

DUNCAN ANGWIN, SOTIRIOS PAROUTIS, SARAH MITSON: Connecting Up Strategy: Are Senior Strategy Directors the Missing Link?, in: California Management Review, 51. Jahrgang 2009, Heft 3, Seite 74.

MARKUS MENZ, TORSTEN SCHMID, GÜNTER MÜLLER-STEWENS, CHRISTOPH LECHNER: Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren, Gabler 2011.

HBM ONLINE

R. TIMOTHY S. BREENE, WALTER E. SHILL UND PAUL F. NUNES: Meister der Regie, in: Harvard Business Manager, Januar 2008, Seite 80, Nachdrucknummer 200801080.

LUTZ BECKER: Wir stellen ein: Geschäftsentwickler, in: Harvard Business Manager, September 2010, Seite 10, Nachdrucknummer 201009010.

KONTAKT

markus.menz@unisg.ch

NACHDRUCK

Nummer 201111006, siehe Seite 100 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2011 Harvard Business Manager

MARKUS MENZ

ist Assistenzprofessor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen.

GÜNTER MÜLLER-STEWENS

ist Professor für Strategie und Organisation an der Universität St. Gallen.

CARSTEN B. HENKEL

ist Managing Partner von Roland Berger Strategy Consultants Schweiz.

BJÖRN REINEKE

ist Partner bei Roland Berger Strategy Consultants in München.

Wirtschaft für Fortgeschrittene:

Jetzt 3 x Harvard Business Manager testen, über 34 % sparen und Geschenk sichern!

**GRATIS
zur Wahl!**



Lieferung ohne iPod

Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfe



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit über 34 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden. ✂

Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- Sinus-Soundtube (2622), (Lieferung ohne iPod)
- Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 26,50. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von zurzeit nur € 12,45 statt € 13,50 (inkl. MwSt./Inland). Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Hausnummer _____

PLZ _____ Ort _____

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) _____ E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) _____

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ _____ Kontonummer _____ Geldinstitut _____

Datum, Unterschrift _____ **HB11-AUT**

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:
manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB11-AUT

☎ **018 02/66 44 89** 6 Ct./Anruf aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk max. 42 Cent/Min.
Auslandsangebote auf Anfrage: +49/40/30 07-48 83

📠 **040/30 07-85 70 85**

🌐 **www.harvardbusinessmanager.de/test**

 **Harvard
Business
manager**
DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg.
Geschäftsführer: Ove Safte, Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.