Ronald Gleich
Reinhold Mayer
Klaus Möller
Mischa Seiter (Hrsg.)

Controlling – Relevance lost?

Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling

Vahlen

Müller-Stewens, Günter/Menz, Markus (2912): Der Chief Strategy Officer: Neuer Wind in der C-Suite, in: Gleich, Ronald/Mayer, Reinhold/Möller, Klaus/Seiter, Mischa (Hrsg.): Controlling – Relevance lost?, München: Verlag Franz Vahlen, S. 3-16.

1. Kapitel: Der Chief Strategy Officer: Neuer Wind in der C-Suite?

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens und Prof. Dr. Markus Menz

1. **Einleitung** 3
2. **Die Strategiefunktion** 4
   2.1 Historischer Überblick 4
   2.2 Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf 6
3. **Chief Strategy Officers 2011: Ausgewählte Studienergebnisse** 8
   3.1 Aktivitäten, Hintergrund und Fähigkeiten von CSOs 8
   3.2 Zusammenspiel von Strategie und Finanzen/Controlling 11
4. **Fazit** 14

1. Einleitung

Viele Unternehmen waren nach der Finanz- und Wirtschaftskrise mit Fragen ihrer Governance beschäftigt. Doch dies nicht vor dem Hintergrund eines Alignment der Führungsorganisation an veränderte Strategien, sondern mehr auf Grund neuer regulatorischer Vorschriften und der Sicherstellung ihrer Compliance. Doch betrachtet man die hohe Volatilität des gegenwärtigen Geschäftsumfeldes sowie die massiven strukturellen Verschiebungen in der globalen Weltwirtschaft, so ist es zur Gewährleistung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung wohl mehr denn je bedeutsam, dass das Management sich wieder intensiv und kompetent mit den Strategien des Unternehmens beschäftigt. Insbesondere Topmanager und ihre Aufsichtsgremien sollten die Aufmerksamkeit darauf lenken, wo sie eigentlich hin gehört: Die Entwicklung und Umsetzung der Corporate Strategy.

Strategiearbeit findet heutzutage vielerorts in Unternehmen statt. Im Grunde genommen sollte dies überall dort der Fall sein, wo Führungsverantwortung in der Organisation verankert ist. D.h. jede Führungskraft sollte nicht nur über Kompetenzen in Funktionsbereichen wie Personalführung, Marketing oder Controlling verfügen, sondern sollte – zumindest zu einem Teil ihrer Zeit – auch als „Strategie Professional" tätig sein. Strategische Akteure im Unternehmen sind daher auch der CEO, der Strategieausschuss im Aufsichtsrat, der Präsident des Verwaltungsrats, Führungskräfte aus dem mittleren Management, Leiterinnen strategischer Programme/Initiativen/Projekte, Profit-Center-Leiterinnen, Länderchefs etc. Daneben gibt es aber auch Vollzeit-Strategen, die z.B. in einer Stabsabteilung im Corporate Center tätig sind, oder in einer operativen Einheit (Geschäftsfeld, Region, etc.) für die Strategie zuständig sind. In großen, diversifizierten Unternehmen kann man oft weit über hundert solcher Vollzeit-Strategen antreffen. Strategisch einflussreich agieren auch externe Akteure wie Strategieberater, Investmentbanker, Analysten oder Regulatoren (vgl. Whittington

et al. 2003; Whittington 2003 und 2006). Bei besonders wichtigen Strategieentscheiden, wie etwa bei einer bedeutsamen Akquisition, kann es sein, dass sie alle in irgendeiner Form an diesem Entscheid beteiligt sind und auf ihn Einfluss nehmen, was die Komplexität solcher Entscheide unterstreicht.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Vollzeit-Strategen, die in einer Strategieabteilung auf Corporate Ebene tätig sind. Oft wird diese Corporate Funktion heutzutage als „Corporate Development" oder „Strategy Office" bezeichnet (vgl. zu diesem Begriff Kaplan/Norton 2005). Dabei geht es einerseits um die Ausgestaltung dieser Corporate Funktion (Rolle, Aufgaben, Struktur etc.), aber insbesondere auch deren Interaktionen: Die vertikale Interaktionen mit dem Board und den operativen Einheiten, sowie die horizontalen Interaktionen mit den anderen Corporate Funktionen, insbesondere Finanzen/Controlling. Der Beitrag fokussiert sich daher auch auf den vermeintlich wichtigsten Vollzeit-Strategen in Unternehmen, den Leiter der Strategie- bzw. Unternehmensentwicklungsfunktion, kurz „Chief Strategy Officer" (CSO). Aktuelle Studienergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum illustrieren die Herausforderungen dieser Rolle im komplexen Zusammenspiel mit anderen Funktionen. Insgesamt zeigt der Beitrag, dass zur Sicherstellung einer effizienten und effektiven Corporate Funktion „Strategie", einige zentrale Fragen zu dieser Funktion neu beantwortet oder sogar neu gestellt werden müssen.

2. Die Strategiefunktion

Die Strategiefunktion in Unternehmen ist im Vergleich zu den anderen Funktionalbereichen relativ jung. Trotzdem kann sie schon auf eine recht wechselvolle Geschichte zurückblicken. Dies betrifft auch die Bedeutung, die man ihr gibt, und die Form, wie man sie wahrnimmt.

2.1 Historischer Überblick

Strategie als professionelle Management-Praktik entstand vor gut 50 Jahren. Damit kam in den Unternehmen in Form der Strategiespezialisten eine neue Art funktionaler Fachleute auf. Sie waren in einer der organisatorischen Einheiten für das Thema „Strategie" zuständig (vgl. Kleine 1999; Ericson et. al 2001; Mintzberg 1994; Simpson 1998). Oft war dies eine Vollzeit-Beschäftigung. In kleineren Gesellschaften oder operativen Einheiten konnte es sein, dass ihnen noch andere Aufgaben zugeordnet wurden.

Über die Jahrzehnte betrachtet war – abhängig vom Umfeld der Wirtschaft – ein immer wiederkehrender Wechsel der Bedeutsamkeit der Strategieabteilungen zu beobachten. In rezessiven Phasen wurden die Strategie-Stellen im Corporate Center zusammengestrichen, um sie dann in Wachstumsphasen – meist verzögert – wieder auszubauen. Dabei kam es auch immer wieder zu Identitätskrisen hinsichtlich der Relevanz und des realen Nutzens von Strategiearbeit (z. B. in der 80er-Jahren), die dann zur teilweisen Neubestimmung von Rolle und Aufgabenspektrum führten (Mintzberg 1994 und Simpson 1998). So auch aktuell, wo die eindrückliche Geschwindigkeit und das hohe Ausmaß des externen Wandels (Megatrends etc.), seine Unbestimmtheit sowie die stark gewachsene Komplexität der agierenden Unternehmen die für eine erfolgreiche Strategiearbeit geforderten Fähigkeiten stark verändert haben.

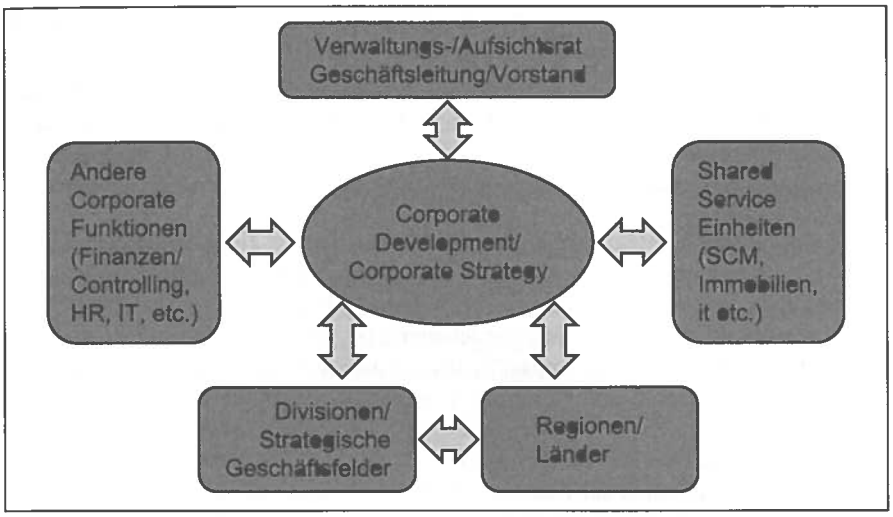


Abb. 2-1: Interaktitionsfelder eines Strategiebereichs (Quelle: Eigene Darstellung)

Strategieabteilungen sehen sich heute meist im Spannungsfeld der in Abbildung 2-1 dargestellten Bereiche. Vertikal nach unten hat der Bereich zumindest prozessual dafür zu sorgen, dass durch das Topmanagement gesetzte strategische Prioritäten und bereichsübergreifende strategische Initiativen in die operativen Einheiten übersetzt, heruntergebrochen und konkretisiert werden. Umgekehrt geht es aber auch darum, Bottom-up-Initiativen nach oben zu vermitteln und zu verstärken. Und letztendlich will man aber auch als Strategieexperte selbst Einfluss auf die strategische Agenda ausüben. Dies alles ist aber nur möglich, wenn der Strategiebereich sich wiederum eng mit den anderen Funktionalbereichen abstimmt und umgekehrt. Dies gilt insbesondere für die Interaktion mit dem Bereich Finanzen/Controlling, aber auch Human Resources. Dabei geht es z. B. um die Abstimmung der Strategien mit den Investitionsplänen, das Controlling der Umsetzung über das Berichtswesen, die zeitgerechte Bereitstellung oder Entwicklung der erforderlichen Mitarbeiter.

Die Aufgaben des Strategiebereichs müssen auch im Lichte der Veränderungen in den Rollen der anderen Leiter von Corporate Funktionen bzw. funktionalen Board-Mitgliedern gesehen werden. So sah ein CFO früher seine Rolle eher aus einer Accounting-Perspektive heraus, während der moderne CFO eher eine Strategie- und Wertsteigerungsperspektive einnimmt (vgl. Groysberg et al. 2011). Grundsätzlich lassen sich folgende Aufgaben einem Strategiebereich zuordnen:

- Moderation: Es gilt die auf die einzelnen Einheiten verteilten Strategen in ihren Arbeitsweise und ihren Prozessen zu einer wirkungsvollen und koordinierten Zusammenarbeit anzuleiten und zu motivieren.
- Integration: Wo Synergien zwischen den einzelnen Strategiebereichen genutzt werden können, sollte dies auch geschehen. Dies können z. B. Prozessstandards bzgl. der Durchführung bestimmter Teilaufgaben sein.
- Koordination: Da Strategien vielerorts entstehen können muss auch dafür Sorge getragen werden, dass daraus eine einigermaßen konsistente Gesamtstrategie ent-

steht – jedoch ohne dabei das unternehmerische Element emergenter Strategie zu sehr zu unterdrücken.

- Kooperation: Nur über eine weitreichende Abstimmung der Strategiearbeit mit den anderen Funktionsbereichen kann die volle Kraft einer Strategie entfaltet werden.

2.2 Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf

Die Relevanz der Strategiearbeit und die Notwendigkeit einer Strategieabteilung sind heutzutage zumindest in größeren Unternehmen weitgehend unumstritten. Keineswegs Einigkeit besteht jedoch hinsichtlich ihrer Ausgestaltung. Dies hängt auch damit zusammen, dass es nach wie vor schwierig ist, ihren Nutzen für die Organisation zu bestimmen („strategy impact"), also zu unterscheiden, was eine erfolgreiche Strategiearbeit ausmacht und was nicht. Generell ist jedoch ein Druck auch auf die Professionalisierung der Arbeit der Strategen festzustellen - was sich auch auf das damit verbundene Berufsethos bezieht (vgl. Müller-Stewens 2009). Hier ist auch die Wissenschaft hinsichtlich der Relevanz ihrer Erkenntnisse für die praktische Arbeit der Strategen gefordert bzw. die Business Schools hinsichtlich des praktischen Nutzens ihrer Ausbildungsinhalte. Beides wird teils erheblich angezweifelt (vgl. Prahalad/Hamel 1994, Mintzberg 2004).

Einer der Hauptkritikpunkte an der Strategiearbeit ist, dass vielerorts die Brücke zwischen den entwickelten Strategien und den Funktionen, Strukturen, Prozessen, Systemen und Mitarbeitern, die es zu ihrer Umsetzung benötigt, oft nicht hinreichend geschlagen wird. Verabschiedete Strategien versanden dann oft im operativen Alltag und Gang des Unternehmens, woraus eine zynische Haltung zum Nutzen der Strategiearbeit entstehen kann. Exemplarisch sei hierzu der Managementforscher Russell Ackoff (1981) zitiert: „Most corporate planning is like a ritual rain dance; It has no effect on the weather that follows, but it makes those who engage in it feel that they are in control. Most discussions on the role of models in planning are directed at improving the dancing, not the weather." Im Detail ist dazu Folgendes festzustellen:

- Strategie-entkoppelte Corporate-Funktionen: In Corporate-Funktionen wie HR, IT oder Supply Chain Management (SCM) findet die Corporate Strategy oft kaum Beachtung. D.h., dass die Zusammenarbeit zwischen diesen Funktionen der C-Suite unzureichend ist und offenbar vom Topmanagement auch nicht nachhaltig genug eingefordert wird. Oft führen diese Corporate-Funktionen ein weitreichend entkoppeltes Eigenleben. Ihre eigenen Strategien sind – soweit vorhanden – meist auch nicht in den Corporate Planungsprozess eingebunden.
- Ausbleibendes Alignment der Führungsorganisation: Damit Strategien zur Umsetzung gelangen, müssen zur Unterstützung der Umsetzung meist die Governancestrukturen und -mechanismen angepasst werden. So muss es z.B. zu Anpassungen in den Managementsystemen und Organisationsstrukturen kommen. Will eine Bank z.B. eine die verschiedenen Geschäftsbereiche integrierende One-Bank-Strategie verfolgen, so braucht es unterstützende Anreizsysteme, aber auch neue Strukturelemente, die einer horizontalen, bereichsübergreifenden Zusammenarbeit förderlich sind. Vielleicht müssen auch neue Kompetenzprofile über neue Management Development- und Recruiting-Programme entwickelt werden. Auch muss das Controlling bzw. das strategische Performance Reportingsystem entsprechend ausgerichtet

werden, um derartige Strategien steuern zu können. Doch oft bleibt es bei der reinen Verabschiedung einer solchen Strategie ohne eine entsprechende Anpassung der Führungsorganisation.

- Unzureichendes Verfolgen des Implementierungsfortschritts: Da die Strategieumsetzung oft quer zum normalen Gang der Organisation liegt, muss mit besonders großer Disziplin mit geeigneten Metriken der Fortschritt der Umsetzung und ihre Auswirkungen durch das Topmanagement gemessen werden. Dies ist nicht nur deshalb erforderlich, um festzustellen, ob überhaupt umgesetzt wird, sondern auch um schnell genug aus nicht erwünschten Auswirkungen lernen zu können und um die Strategien möglichst schnell entsprechend anzupassen. Doch zur mangelnden Disziplin gesellt sich oft noch das Fehlen geeigneter Reportingsysteme, da diese – wie bereits oben erwähnt – nicht an die Strategie angepasst wurden.
- Fehlende Brücke zu Budgets und Mitarbeitern: Damit Strategien zur Umsetzung gelangen, müssen sie letztendlich in das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter Eingang finden. Dies geschieht durch das Herunterbrechen der Strategien zuerst auf Mittelfristpläne für die strategischen Steuerungseinheiten (Geschäftsfelder etc.), dann auf Jahres-Finanzpläne und -Budgets der operativen Einheiten und letztlich auf Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Doch oft geschieht dies nicht durchgängig und in letzter Konsequenz. Häufig werden die Budgets gar nicht mit den strategisch gesetzten Prioritäten verbunden. Und selbst wenn Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart wurden, so fehlt hier oft der Bezug zur Strategie. Mangels geeigneter Kommunikation kennen sie die Strategie nicht oder sie verstehen sie nicht im Bezug zu ihrer Arbeit. Die Mitarbeiter streben dann Sinn- und Strategie-entleert ihre Ziele an. Ziele sind dann auf dieser Ebene zum Selbstzweck geworden.
- Fragliche Relevanz des Know how zum Strategischen Management: Betrachtet man die großen Unternehmen, die oft verteilt über den Konzern Dutzende von Vollzeit-Strategen beschäftigen (im Corporate Center, in den Divisionen und Ländergesellschaften), so fällt auf, dass nur ganz wenige dieser Strategen über das Grundwissen im Strategischen Management verfügen. Daraus muss wohl geschlossen werden, dass dies kein wesentliches Kriterium bei der Einstellung dieser Mitarbeiter war. Sogar bei der Besetzung der CSO-Funktion sind Fälle anzutreffen, bei denen die betreffenden Personen über keinerlei Vorwissen auf diesem Gebiet verfügen. Man stelle sich Ähnliches bei der Besetzung der Position eines Chefarztes oder Chefjuristen vor. Auch zeigen Untersuchungen, dass die im Strategischen Management gelehrten Methoden nur sehr begrenzt Anwendung finden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die geforderte Professionalisierung der Strategiearbeit über die Einnahme einer Akteursperspektive erfolgen sollte, die die zu beherrschenden Praktiken der Strategen zum Gegenstand hat. Von dort aus kann dann auf die Fähigkeiten geschlossen werden, die Strategen für eine professionelle Ausübung ihrer Funktion mitbringen bzw. entwickeln müssen.

Über solche von Strategie Professionals geforderten Fähigkeiten weiß man bislang nur sehr wenig (Whittington 2003). Zwar wird im Rahmen des aufstrebenden „Strategy-as-practice"-Ansatzes heute den in Strategiefragen involvierten Akteuren vermehrt Aufmerksamkeit zuteil (Paroutis/Angwin 2008), gleichzeitig ist zu bemängeln, dass Ausbildung, Karrierepfade usw. von Corporate Planners, Strategy Consultants oder

Organisationsentwicklern noch sehr unbekannt sind (Whittington 2003). Andererseits werden in denjenigen Studien, die sich tatsächlich mit solchen Strategie Professionals auseinandersetzen, dann doch eher deren Karrierepfade, deren Arbeit auf verschiedenen Unternehmensebenen oder aber deren Rollen und Typen hervorgehoben, während geforderte Fähigkeiten oder Kompetenzen nicht oder nur nebensächlich behandelt werden.

3. Chief Strategy Officers 2011: Ausgewählte Studienergebnisse

Um die vorherige Bestandsaufnahme empirisch zu untersuchen und einen umfassenden Einblick in die CSO-Rolle zu erhalten, führte die Universität St. Gallen gemeinsam mit Roland Berger Strategy Consultants in 2011 eine Studie über CSOs im deutschsprachigen Raum durch. Mehr als 100 Strategieleiter der größten Unternehmen in Deutschland, Österreich, und der Schweiz wurden zu ihrer Position, Rolle, Hintergrund und Entscheidungsverhalten befragt (vgl. Menz/Müller-Stewens/Henkel/Reineke 2011, die folgenden empirischen Ergebnisse beziehen sich – sofern nicht anders gekennzeichnet – auf diese Studie). Zudem stützt sich der folgende Teil des Beitrags auch auf zahlreiche Interviews mit Leitern und Mitarbeitern von Strategieabteilungen, die in den letzten Jahren im Rahmen eines Forschungsprogramms durchgeführt wurden.

3.1 Aktivitäten, Hintergrund und Fähigkeiten von CSOs

Einer der Gründe, warum CSOs in der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher wenig Aufmerksamkeit zuteil kam, ist, dass diese Rolle vergleichsweise divers und unter vielen unterschiedlichen Titeln in Unternehmen anzutreffen ist. Damit ist die Identifizierung entsprechender Topmanager erschwert. Die Studie zeigt, dass es eine Reihe unterschiedlicher Titel für CSOs gibt, z.B. „Head of Corporate Development", „Vice President Strategy", oder „Senior Vice President Corporate Strategy". Wie in Tabelle 3-1 dargestellt, besteht der CSO-Titel meistens aus einer Bezeichnung der hierarchischen Stellung im Unternehmen und einer Bezeichnung des funktionalen Verantwortungsbereichs. Teilweise sind die Titel der CSOs noch um eine Bezeichnung zusätzlicher strategiebezogener Aufgabenbereiche ergänzt (z.B. „VP of Strategy and Projects"), teilweise auch um eine Bezeichnung nicht strategiebezogener Aufgaben (z.B. „Head of Corporate Development and Communications").

Zwar deutet die Vielfalt der CSO-Titel bereits auf Unterschiede in der Rolle von CSOs hin, jedoch gibt es bestimmte Aktivitäten, die von allen CSOs als wichtig oder sehr wichtig erachtet werden. Dabei ist die Anzahl an Aktivitäten, die CSOs typischerweise ausüben, vergleichsweise groß und schließt nahezu sämtliche Aspekte des Strategieprozesses, von der Formulierung bis hin zur Implementierung, mit ein (eine detaillierte Übersicht über den Strategieprozess bietet Müller-Stewens/Lechner 2011). Dabei werden „Strategische Initiativen und Programme" sowie „Strategieformulierung und -planung" von jeweils mehr als 80 % aller CSOs als wichtige oder gar sehr wichtige Aktivitäten erachtet (vgl. Abb. 3-1). Und immerhin noch mehr als 70 % aller CSOs erachten die Unterstützung des CEOs und/oder des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats als „Sounding Board", die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Implementierung von Strategien (inklusive deren Controlling) als wichtig oder sehr wichtig. Hinzu

Bezeichnung der hierarchischen Stellung	Bezeichnung der funktionalen Aufgabe	Bezeichnung weiterer Aufgabenbereiche (mit Strategiebezug)	Bezeichnung weiterer Aufgabenbereiche (ohne Strategiebezug)
Chief ... Officer (Executive/Senior) Vice President (Executive/Managing) Director Head of / Leiter	Corporate Development (Corporate/ Group) Strategy Strategic Planning Business Development	... and Projects ... and M&A ... and Inhouse Consulting ... and Planning ... and Policy	... and (Corporate) Communications ... and Risk Management ... and Controlling ... and Regulation ... and Operations ... and IT ... and Innovation ... and Internal Audit ... and Investments ... and Divisional CEO

Tab. 3-1: Elemente von CSO-Titeln (Quelle: Menz et al. 2011)

kommen eine Reihe von mehr spezifischen Aktivitäten, etwa Mergers & Acquisitions, strategische Allianzen, oder die Koordination des Geschäftsportfolios zur Erzielung von Cross-Business Synergien, die jeweils für einige CSOs bedeutsam sind.

Neben der großen Vielfalt an Aktivitäten allgemein, sind vor allem zwei Aspekte auffällig. Erstens, bestätigt die Top-Platzierung von „Strategischen Initiativen und Programmen" die in den letzten Jahren zu beobachtende, gestiegene Bedeutung dieser „Instrumente" zur Unternehmensführung und insbesondere Strategieumsetzung (vgl. zur Rolle von strategischen Initiativen und Programmen in der Unternehmensführung und Strategieumsetzung Menz et al. 2011). Das Studienresultat bestätigt dies erstmals aus der Sicht derjenigen Akteure, die mit dem Management von strategischen Initiativen und Programmen betraut sind. Zweitens, scheinen insbesondere „Corporate Strategy"-Aktivitäten, d. h. strategische Aufgaben im Hinblick auf die Wertsteigerung des Gesamtunternehmens durch die Corporate-Ebene, einen wesentlichen Teil der CSO-Rolle auszufüllen – was naheliegend, aber nicht allerorts gelebter Alltag ist (vgl. zu den Werthebeln eines Corporate Managements Müller-Stewens/Brauer 2009).

Die vielfältigen Aufgabengebiete erfordern entsprechende Fähigkeiten und Erfahrungen der damit betrauten Manager. Tatsächlich verfügen nahezu alle CSOs über einen Hochschulabschluss und sogar 41 % über einen Doktortitel. Der Doktortitel ist auch einer der auffälligsten Unterschiede in den Eigenschaften von CSOs im deutschsprachigen Raum zu CSOs in angelsächsischen Unternehmen, die vor allem häufig einen MBA haben (vgl. zu den Unterschieden von CSOs Angwin et al. 2009, Breene et al. 2007 und Menz/Collischonn 2009). Die meisten haben ein Studium mit Wirtschaftsbezug absolviert. Über ein Drittel aller CSOs hat den größten Teil der bisherigen Laufbahn in General Management-Positionen verbracht, die übrigen CSOs in funktionalen Positionen. Der am weitesten verbreitete funktionale Hintergrund von CSOs ist dabei interessanterweise Finanzen (17,1 %), gefolgt von Marketing (12,4 %). Aufgrund der weiter oben beschriebenen Ausrichtung der Rolle auf Corporate-Themen überrascht

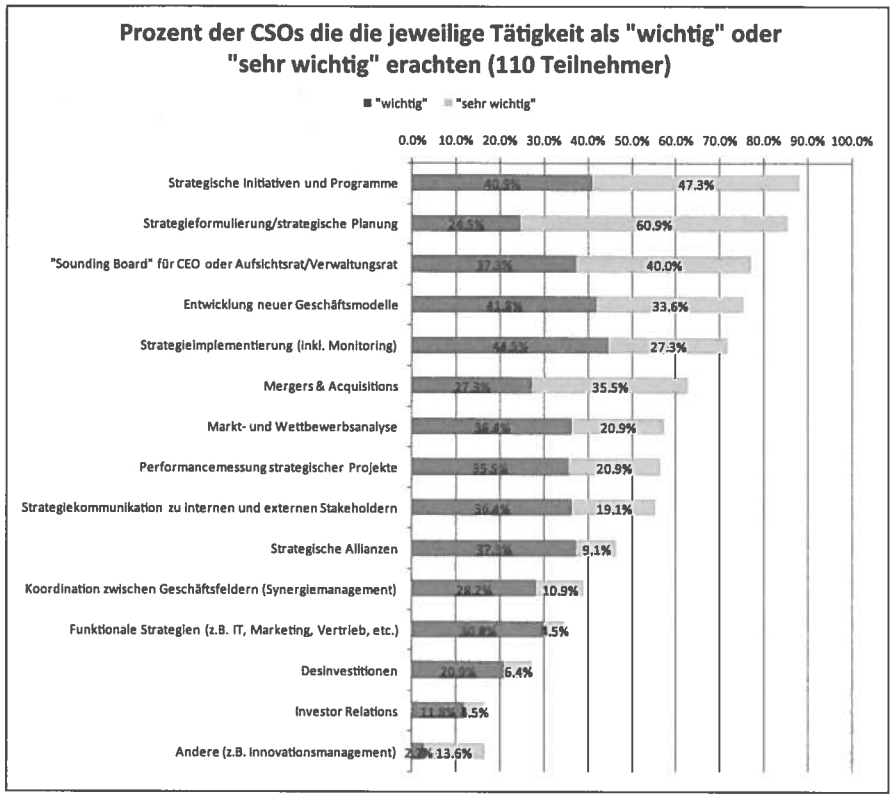


Abb. 3-1: Aktivitäten von CSOs (Quelle: Menz et al. 2011)

es nicht, dass fast 60 % aller CSOs eine Position auf Corporate-Ebene ausgeübt haben, bevor sie CSO wurden. Ein großer Unterschied zwischen den befragten CSOs zeigt sich auch beim Blick auf die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. So sind über 50 % aller CSOs neu für die CSO-Position – oder kurz vorher – ins Unternehmen gekommen. Hierfür lassen sich verschiedene Erklärungsansätze heranziehen. Während ein neuer CSO etwa für „frischen Wind" im Topmanagement sorgen und häufig auch zuvor nicht vorhandene Strategie-Expertise ins Unternehmen bringen soll, verfügt ein interner Kandidat über detaillierte Unternehmenskenntnisse und kann damit einem neuen, von extern ins Unternehmen kommenden CEO dienlich sein.

Die anspruchsvolle CSO-Rolle erfordert eine Reihe von unterschiedlichen Fähigkeiten. Allen voran scheinen analytische Fähigkeiten aber auch kommunikative sowie zwischenmenschliche/soziale Fähigkeiten entscheidend für die erfolgreiche Ausübung der Funktion zu sein (vgl. Abb. 3-2). Sie werden jeweils von über 80 % der CSOs als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Etwas weniger entscheidend, aber immer noch für über 50 % der CSOs wichtig oder sehr wichtig, sind Verhandlungsgeschick, interkulturelle Fähigkeiten sowie politische Fähigkeiten. Es scheinen also vielfältige Anforderungen mit der CSO-Rolle einherzugehen, wobei neben sozialen Fähigkeiten, vor allem auch die zur immer anspruchsvoller werdenden Strategiearbeit erforderlichen analytischen Fähigkeiten erfolgskritisch sind.

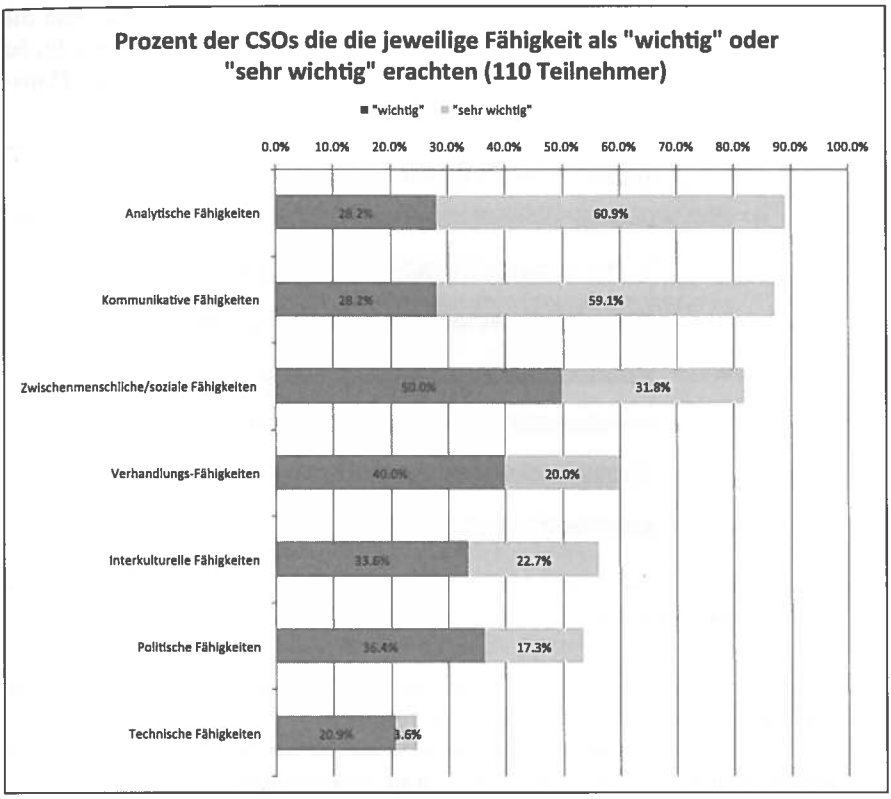


Abb. 3-2: Fähigkeiten von CSOs (Quelle: Menz et al. 2011)

3.2 Zusammenspiel von Strategie und Finanzen/Controlling

Als eine der wesentlichen Herausforderungen wird in der Literatur immer wieder auch das Zusammenspiel von Strategieabteilung bzw. des CSOs mit anderen funktionalen Bereichen genannt (vgl. Menz 2012). Dieses wird nicht nur durch die Ausgestaltung der Rolle des CSO, sondern zunächst auch durch deren organisationale Verankerung bestimmt. Die an der Studie beteiligten CSOs befinden sich zu 72 % auf der zweiten Hierarchieebene und alle Übrigen – bis auf eine Ausnahme – sind auf der dritten Ebene. Dies wird auch durch die Reporting-Beziehungen reflektiert. Mehr als zwei Drittel der CSOs berichten direkt an den CEO, während nur gut 7 % an den CFO und knapp 4 % an den COO berichten. Interessanterweise berichtet mehr als die Hälfte der CSOs zusätzlich an einen weiteren Topmanager. Neben dem CEO (für solche CSOs, die nicht direkt an den CEO berichten) ist hier mit insgesamt 8 % der CFO der häufigste zusätzliche Adressat des CSOs.

Insbesondere die Häufigkeit der Kommunikation zwischen CSOs und anderen Managern ist ein Indikator für die Intensität und Qualität der Zusammenarbeit. Den Studienergebnissen zufolge geht die Häufigkeit der Kommunikation des CSOs mit anderen Managern mit besseren strategischen Entscheidungen einher. Tatsächlich kommunizieren CSOs mit einer Vielzahl anderer Manager im Unternehmen – sei es

auf Gesamtunternehmensebene oder in den Unternehmensbereichen. Während die vergleichsweise häufige Kommunikation mit dem CEO nicht weiter überrascht, ist auffällig, dass CSOs auch sehr häufig mit anderen Topmanagern, divisionalen Managern und auch dem CFO kommunizieren (vgl. Abb. 3-3).

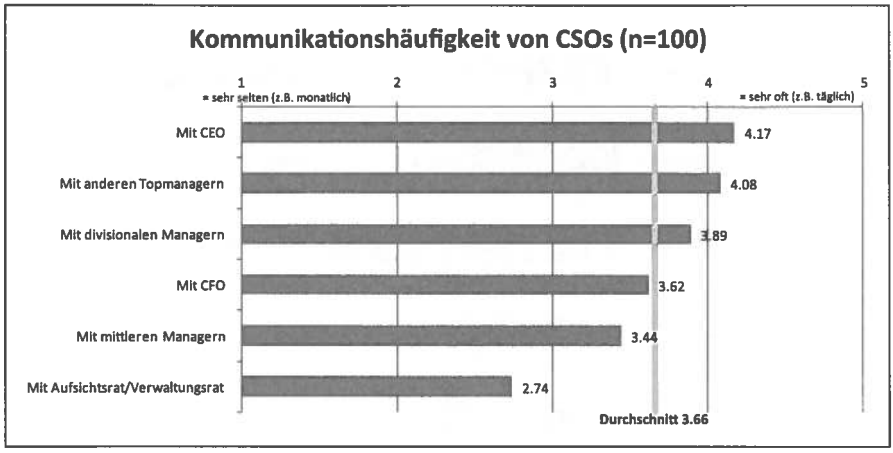


Abb. 3-3: Kommunikation von CSOs (Quelle: Menz et al. 2011)

In den meisten Unternehmen ist nicht nur der CEO, sondern es sind auch weitere Topmanager in strategische Entscheidungen involviert. (vgl. Abb. 3-4). Gerade auch weil sowohl Strategieverantwortliche als auch Finanz- bzw. Contollingverantwortliche an strategischen Entscheidungen und oft auch am Strategieprozess insgesamt beteiligt sind, kommt der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren große Bedeutung zu (vgl. Horváth 2008; 2009). Es gilt dabei mehreren Herausforderungen zu begegnen bzw. möglichen Spannungsfeldern vorzubeugen, die in den bestehenden Strukturen in der täglichen Arbeit auftreten können. Spannungsfelder können dabei insbesondere bei der Schaffung neuer Positionen wie etwa derjenigen eines CSOs entstehen. Eine Studie zeigt zudem, dass die Involvierung des CFOs im Strategieprozess in den vergangenen Jahren zugenommen hat und die Zusammenarbeit zwischen diesem und dem CSO auch dadurch immer erfolgskritischer wird (vgl. Breene et al. 2008).

Neben unterschiedlichen Sichtweisen allgemein, können vor allem verschiedene Risikohaltungen, unterschiedliche Fristigkeiten in der Beurteilung von strategisch relevanten Situationen oder auch sich überschneidende Kompetenzbereiche zu Konflikten führen (vgl. z.B. Rappaport 1992). So sprach Rappaport bereits 1992 von einem möglichen Konflikt durch Unterschiede in den Mindsets von CSOs, die eher auf die Erzielung eines langfristigen „Competitive Advantage" aus seien, und CFOs, die vor allem Interesse am (eher) kurzfristigen „Shareholder Value" hätten. Aktuellere Untersuchungen zeichnen hier ein rosigeres Bild und beobachten etwa „creative Tensions" zwischen CSOs und CFOs. Interessanterweise scheinen sich sowohl CSOs als auch CFOs einig darüber zu sein, dass die Stärke ihrer gegenseitigen Arbeitsbeziehung kritisch für den Erfolg der jeweiligen Tätigkeit ist. Über 75 % der CFOs gaben beispielsweise an, dass die Arbeitsbeziehung zum CSO entscheidend für ihre eigenen Implementierungsfähigkeiten ist (vgl. Breene et al. 2008).

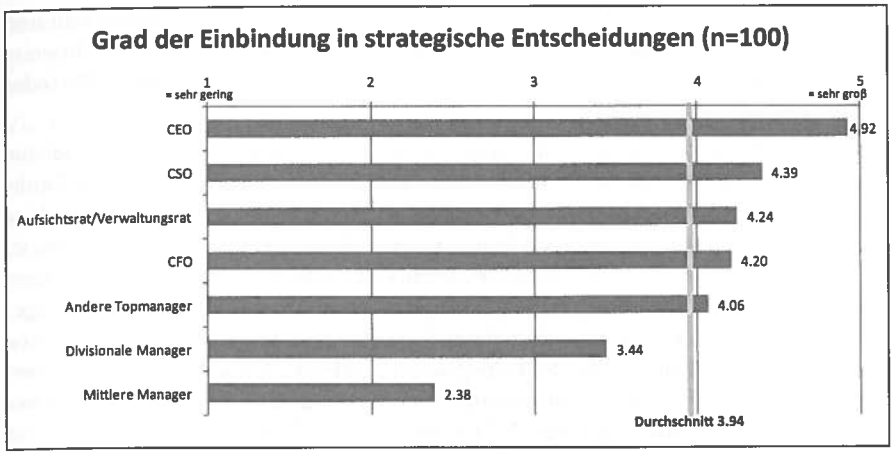


Abb. 3-4: Grad der Einbindung in strategische Entscheidungen (Quelle: Menz et al. 2011)

Eine wesentliche Herausforderung ist folglich die klare Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzbereichen und damit auch die Gestaltung des Strategieprozesses und der damit einhergehenden Rollenverteilung. Dabei sind in der Praxis unterschiedliche Varianten in der Ausgestaltung der Schnittstelle Strategie-Finanzen/Controlling zu beobachten.

- Variante 1: Strategisches Controlling/Finanzen als „Dienstleister" für den Strategiebereich: Diese Variante ist in der Praxis am weitesten verbreitet. Hierbei unterstützt der Finanzbereich eines Unternehmens die Strategen bei der Entwicklung von strategischen Plänen und vor allem bei der Strategieumsetzung. Der „Lead" für den Strategieprozess liegt hier bei den Strategen bzw. beim CSO, wird aber vom Controlling bzw. von anderen finanziellen Funktionen wie Internal Audit etc. unterstützt. Auch in der bisherigen Controlling-Forschung wird die Ansicht vertreten, dass diese Konstellation vorteilhaft ist. Nach Horváth etwa sollte der Strategieprozess durch das strategische Controlling unterstützt werden (vgl. Horváth 2008). Bei dieser Variante der Zusammenarbeit gibt es mehrere Spielarten, die vor allem durch den unterschiedlichen Grad der Involvierung des Controllings in die strategischen Entscheidungen zu unterscheiden sind. So bringt sich das Controlling in manchen Unternehmen vergleichsweise stark in die strategischen Entscheide mit ein – und wird auch entsprechend nachgefragt – während in anderen Fällen das Controlling als reiner Dienstleister, etwa durch die Zurverfügungstellung von relevanten Informationen, verstanden wird und keinen direkten Einfluss auf die Strategie hat.
- Variante 2: Strategie als Teilbereich des strategischen Controlling/Finanzen: In manchen Unternehmen ist der Strategiebereich durch das strategische Controlling bzw. den Finanzbereich dominiert. Dies ist häufig das Resultat einer historisch gewachsenen Struktur, in der Finanzen und Controlling in der Vergangenheit eine große Bedeutung zukam und dies sich immer noch im organisationalen Design und in der Kultur des Unternehmens widerspiegelt. Vor allem in „Zahlen getriebenen" Branchen wie etwa bei Banken und Versicherungen lässt sich diese Ausgestaltung der Zusammenarbeit beobachten. So kann hier die Unternehmensentwicklungs- und

Strategiefunktion Teil eines großen Bereichs „Strategisches Controlling" sein und die Strategiearbeit dadurch eine entsprechende, durch eine Controlling-Sichtweise geprägte Ausrichtung haben. Hier berichtet der CSO auch häufig an den CFO (oder teilweise auch sowohl an CFO und CEO).

- Variante 3: Strategie und Controlling/Finanzen als „gleichberechtigte" Bereiche: Eine dritte Variante ist durch eine fast vollständige „Gleichberechtigung" der Funktionen Strategie und Controlling/Finanzen gekennzeichnet. Zwar ist in vielen Unternehmen durch die entsprechende organisationale Verankerung der CSO-Position, die mehrheitlich an den CEO berichtet, bereits eine gewisse Dominanz des Strategen gegenüber dem Controlling-Leiter, der typischerweise an den CFO berichtet, gegeben. Jedoch sind auch in manchen dieser Fälle Strategie und Controlling/Finanzen nahezu gleichermaßen in den Strategieprozess involviert. In manchen Fällen verantwortet gar dieselbe Person beide Bereiche gleichzeitig. Dies zeigen auch die in der Praxis anzutreffenden Titel wie „VP Controlling and Business Development" oder „Head Corporate Strategy and Risk Management", die sowohl auf die Leitung des Strategiebereichs als auch einer finanzbezogenen Funktion wie Controlling oder Risikomanagement schließen lassen.

Welche Variante für ein Unternehmen zu bevorzugen ist, hängt, wie zuvor bereits angedeutet, vom spezifischen Unternehmenskontext ab. Faktoren wie Strategie, Struktur und Kultur sowie die Unternehmenshistorie und Branchenzugehörigkeit allgemein sollten daher entsprechende Berücksichtigung bei der Gestaltung der Zusammenarbeit finden. Interessanterweise war in den letzten Jahren zu beobachten, dass sich das Zusammenspiel auch über neue Managementtools steuern lässt. Diese helfen insbesondere in einzelnen Phasen des Strategieprozesses, die Rollen von Strategie und Finanzen/Controlling eindeutig zu definieren und so von der Expertise beider Bereiche zu profitieren. Beispielsweise kann bei Anwendung der Balanced Scorecard im Bereich der Performance-Messung der CSO gezielt definieren, wo er Unterstützung durch das strategische Controlling/Finanzen benötigt – hier vor allem in der finanziellen Dimension der Balanced Scorecard. In vielen Unternehmen wird daher heute die Zusammenarbeit über konkrete Aufgaben oder gar Tools strukturiert und so etwaigen „Reibungen" aufgrund von unklaren Verantwortlichkeiten und Absprachen vorgebeugt.

4. Fazit

Die obigen Ausführungen zeigen, dass hinsichtlich der zukünftigen Ausübung der Strategiefunktion eine gewisse Dynamik zu erwarten ist. Die Strategiefunktion wird zwar nicht grundsätzlich in Frage gestellt, doch muss sie sich noch mehr auf die veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen einstellen. Dies schließt ein Überdenken der bislang ausgeübten Rollen und Funktionen ein. Insgesamt ist dabei eine weitere Professionalisierung der Strategiefunktion zu fordern. Diese zielt auf die Praktiken und Prozesse, die mit ihrer Ausübung verbunden sind. Indirekt zielt diese Forderung aber auch auf die Aus- und Weiterbildung der dort tätigen Akteure, wobei auch Fragen des beruflichen Ethos zu thematisieren sind. Um hier weiter zu kommen, muss der Strategiebereich insbesondere noch systematischer seine Wirkung („Strategy Impact") im Blickfeld haben: Wie effizient arbeitet man? Wie zufrieden sind die

internen Kunden? Inwieweit gelingt es, der Organisation Orientierung zu geben? Wie gut integrieren die dargebotenen Lösungsansätze die verschiedenen relevanten funktionalen Perspektiven, um zu einer ganzheitlichen Sichtweise zu gelangen?

Viel Hoffnung zur Überwindung der oben genannten Mängel ruht nun auf dem CSO: Als Teil der Geschäftsleitung oder zumindest eine Ebene darunter mit direkter Berichtslinie zum CEO (als oberstem Strategen) oder manchmal auch an den CFO (was jedoch in Hinblick auf seine Zweckmäßigkeit fraglich ist, da der CFO ein wichtiger Counterpart zum CEO ist). Ob diese Hoffnungen erfüllt werden, wird auch davon abhängen, wie breit sein funktionaler Verantwortungsbereich definiert ist und wie gut es gelingt, eine vertiefte Zusammenarbeit mit den anderen Corporate-Funktionen zu verwirklichen. Angesichts der immer noch weiter wachsenden Komplexität strategischer Führungsprobleme sollte hinterfragt werden, ob die bisherige funktionale Arbeitsteilung auf der Corporate-Ebene den Anforderungen noch ausreichend gerecht wird. Ein erster positiv zu wertender Schritt war die Erweiterung des Strategiebereichs um die Organisationskompetenz (Know how zum strategischen Wandel, zum Alignment der Führungsorganisation etc.). Aber auch die Zusammenarbeit mit anderen Corporate-Funktionen wie HR, IT oder SCM müsste aufgrund der teils hohen Interdependenzen weiter vertieft werden. Dies gilt insbesondere für die Kopplung der Strategiefunktion mit der Finanz-/Controllingfunktion, die dazu zukünftig häufiger in einem „Office of Strategic Management" strukturell verankert werden könnte.

Über die Autoren:

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Professor für Betriebswirtschaft sowie Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. Markus Menz ist Assistenzprofessor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen.

Literaturverzeichnis

Ackoff, R. L. (1981), Creating the Corporate Future: plan or be planned for, New York.

Angwin, D./Paroutis, S./Mitson, S. (2009), Connecting up strategy: Are senior strategy directors a missing link?, in: California Management Review, (5) 3, S. 74–94.

Breene, R. T. S./Nunes, P. F./Shill, W. E. (2007), The chief strategy officer, in: Harvard Business Review, (85) 10, S. 84–93.

Breene, R. T. S./Nunes, P. F./Shill, W. E. (2008), Rise of the chief strategy officer. Accenture Outlook, 1, S. 1–6.

Ericson, T./Melander, A./Melin, L. (2001), The role of the strategist, in: Volberda, H. W./ Elfring, T. (Hrsg.), Rethinking strategy, London, S. 57–68.

Groysberg, B./Kelly, L. K./MacDonald, B. (2011), The new path to the C-Suite, in: Harvard Business Review, (89) 3, S. 60–68.

Horváth, P. (2008), Strategisches Controlling: Von der Budgetierung zur strategischen Steuerung, in: Controlling, (20) 12, S. 663–669.

Horváth, P. (2009), Herausforderungen an das Controlling bei der Strategieumsetzung, in: Reimer, M./Fiege, S. (Hrsg.), Perspektiven des strategischen Controlling: Festschrift für Prof. Dr. Ulrich Krystek, Wiesbaden, S. 19–31.

Kaplan, R. S./Norton, D. (2005), The office of strategy management, in: Harvard Business Review, (83) 10, S. 72–80.

Kleine, D. (1999), Adding value to strategic management. The role of strategic planners, Dissertation der Universität St. Gallen.

Menz, M. (2012), Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda, in: Journal of Management, 38. Jg., Heft 1, S. 45–80.

Menz, M./Collischonn, C. (2009), Der Chief Strategy Officer: Ein Chief für alle Fälle?, in: Kunisch, S.; Welling, C./Schmitt, R. (Hrsg.), Strategische Führung auf dem Prüfstand, Berlin, S. 193–211.

Menz, M./Müller-Stewens, G./Henkel, C. B./Reineke, B. (2011), Chief Strategy Officers 2011, St. Gallen/Munich: Study of the University of St. Gallen and Roland Berger Strategy Consultants.

Menz, M./Schmid, T./Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren, Wiesbaden.

Mintzberg, H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, New York.

Mintzberg, H. (2004), Manager not MBAs, London.

Müller-Stewens, G. (2009), Management und Strategie als Beruf: Ein Plädoyer für eine Professionalisierungsinitiative, in: Kunisch, S./Welling, C./Schmitt, R. (Hrsg.), Strategische Führung auf dem Prüfstand, Berlin, S. 193–211.

Müller-Stewens, G./Brauer, M. (2009), Corporate Strategy & Governance, Stuttgart.

Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen, 4. Auflage, Stuttgart.

Paroutis, S./Angwin, D. (2008), The Roles of Strategy Directors and Strategy Teams in Large Firms. Paper präsentiert an der Strategic Management Society (SMS) 28th Annual International Conference, Köln.

Prahalad, C. K./Hamel, G. (1994), Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm?, in: Strategic Management Journal, (15) Summer Special Issue, S. 5–16.

Rappaport, A. (1992), CFOs and strategists: Forging a common framework, in: Harvard Business Review, (70) 5–6, S. 84–91.

Simpson, D. (1998), Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It, in: Long Range Planning, (31) 3, S. 476–480.

Whittington, R./Jarzabkowski, P./Mayer, M./Mounoud, E./Nahapiet, J./Rouleau, L. (2003), Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice, in: Journal of Management Inquiry, (12) 4, S. 296–409.

Whittington, R. (2003), The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, in: Strategic Organization, (1) 1, S. 117–125.

Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, in: Organization Studies, (27) 5, S. 613–634.