

# Chief Strategy Officer – Ein Job mit Zukunft

von Caroline Cerar

**Aufgrund der fundamentalen Veränderungen im Umfeld sehen CEOs die Notwendigkeit die Strategie ihres Unternehmens in den nächsten Jahren anzupassen. Mehr als zwei Drittel erwarten, dass Chief Strategy Officers (CSO) in Zukunft stärkere Bedeutung auf Vorstandsebene bekommen werden. Die Anforderungen an CSOs werden sich in entscheidenden Punkten ändern, sodass deren Rolle auch teilweise neu gedacht werden sollte.**

Laut einer Studie von KPMG antizipieren 70% der CEOs weltweit, dass ihr Unternehmen bis zum Jahr 2018 einem deutlichen Wandel unterworfen sein wird. 78% der deutschen Unternehmensvorstände sehen den Bedarf die Strategie des Unternehmens in den nächsten Jahren zu ändern. Ausschlaggebende Faktoren dahinter sind das im allgemeinen volatiler werdende Umfeld, die Digitalisierung und die mögliche Gefährdung herkömmlicher Geschäftsmodelle durch Branchenfremde und Start-ups.

Besorgnis unter den Unternehmensführern ist sichtlich vorhanden. Man sieht sich neuen strategischen Herausforderungen gegenüber. Dies drückt sich auch darin aus, dass der Rolle eines Chief Strategy Officers (CSO) innerhalb des Vorstands in den nächsten Jahren steigende Bedeutung zukommen wird. 76% der deutschen CEOs haben sich dahingehend geäußert.

## Chief Strategy Officers – en vogue

Die organisatorische Ausgestaltung von strategischen Planungsfunktionen und Strategieentwicklungsaufgaben war über die letzten Jahrzehnte einem wiederholten Wandel unterworfen. In der Hochphase der strategischen Planung in den 80er-Jahren fanden sich in manchen Unternehmen grosse Strategieabteilungen. Mit der Zeit setzte Ernüchterung über die Früchte der strategischen Planung ein. Henry Mintzbergs Buch „The Rise and Fall of Strategic Planning“ im Jahre 1994 fasste diese Ernüchterung eindrücklich zusammen. Strategieabteilungen wurden vielerorts radikal verkleinert und umgebaut, während in den letzten Jahren im Zuge der Verbesserung der Managementprozesse in vielen Unternehmen CSO-Funktionen wieder vermehrt aufgebaut wurden.

Die steigende Komplexität und Dynamik im Unternehmensumfeld und die damit einhergehenden Unsicherheiten und strategischen Fragen bringen nun die „strategischen Hausaufgaben“ stärker in den Brennpunkt der Aufmerksamkeit. Die Daten lassen darauf schliessen, dass in manchen Unternehmen, die CSO-Funktion neu auf Ebene des Vorstands etabliert werden könnte. In den USA ist dies bereits viel häufiger der Fall. Die für die Unternehmenszukunft wichtige strategische Ausrichtung wird damit noch stärker im Leitungsteam verankert. Unabhängig davon, wo die CSO-Funktion angesiedelt ist, werden sich in Zukunft die Anforderungen an CSOs verändern.

## **Geänderte Anforderungen an den Chief Strategy Officer**

CSOs sind gefordert, nicht nur den herkömmlichen strategischen Planungsprozess zu steuern, sondern auch verstärkt als Initiator und Moderator kritischer Strategiediskurse zu agieren. Konkret wird sich die Tätigkeit eines Chief Strategy Officers in folgenden Bereichen ändern und weiter entwickeln müssen, um den gesteigerten Anforderungen an die strategische Arbeit gerecht werden zu können.

### *Business Model Transformation*

Business-Modelle stehen im Fokus der Aufmerksamkeit. Digitalisierung und Automatisierung ermöglichen neuartige Geschäftsmodelle und bringen damit auch für die Stammspieler in den Branchen eine neue Konkurrenzgefahr mit sich. Für Unternehmen heisst es damit, sich frühzeitig über das eigene Geschäftsmodell Gedanken zu machen und notwendige Transformationen in Angriff zu nehmen. Der CSO ist gefordert den Prozess der Überprüfung und Neugestaltung von Business-Modellen zeitgerecht anzustossen und zu moderieren. Diese Aufgabe wird für CSOs in Zukunft mehr Priorität haben.

### *Moderation der strategischen Diskussion - über Geschäftseinheiten hinweg*

Ideen für neue Geschäftsmodelle halten sich oft nicht an die Grenzen definierter Geschäftsfelder oder Business Units in einem Unternehmen. Herkömmliche strategische Planungsprozesse mit ihrer starren Begrenzung auf die Units als Planungseinheit lassen übergreifende Ideenfindungen und kritische Diskussionen oft gar nicht aufkommen. Hierzu braucht es vielmehr strategische Dialogplattformen, die über die bestehenden Planungseinheiten hinausgehen. Es ist Aufgabe des CSO solche Plattformen und Prozesse zu schaffen. Die Diskussion über neue Themen, Szenarien und Hypothesen in der Runde der Business Line-Verantwortlichen soll aufrütteln und dazu veranlassen die herkömmlichen Denkpfade und Routineantworten hinter sich zu lassen. Solche strategischen Diskurse parallel zum regulären strategischen Planungsprozess werden in Zukunft wichtiger werden.

### *Sicherung der Qualität der strategischen Arbeit und Steigerung der strategischen Kompetenz*

Viele strategische Planungsprozesse verbleiben leider auf der Ebene eines mehr oder weniger dicken Konvoluts aus Zahlen und Formularen und sind oft stark mit der Jahresbudgetplanung verquickt. Der Kern der strategischen Arbeit, nämlich die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen und den Markt- und Konkurrenzbedingungen heute und in Zukunft, kommt bei solchen Prozessen oft zu kurz. Vergangenheit wird nur allzu oft linear in die Zukunft fortgeschrieben und schwache Zeichen von Trendwenden allzu leicht ignoriert. Neben die Formalisierung von Planungsprozessen muss in Zukunft auch ein verstärkter Fokus auf die Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen aus der Umwelt, und das strategische Denken und Schlussfolgern gelegt werden. Dem CSO kommt dabei die Aufgabe zu, diese strategische Kompetenz in der Organisation zu steigern und die Qualität der strategischen Planungen zu verbessern.

### *Verstärkter Implementierungsfokus und strategische Programme*

Abhängig von der generellen Rollendefinition und der Grösse der Organisation sind CSOs mehr oder weniger in der Umsetzung tätig. Tendenziell werden CSOs jedoch in Zukunft stärker auch in der Implementierung gefordert sei. Dabei wird es neben bestimmten strategischen Initiativen um die Konzeption und Umsetzung von ganzheitlichen strategischen Programmen gehen, die die strategischen Implementierungsmassnahmen mit den notwendigen Organisations- und Veränderungsinterventionen gesamthaft bündeln. In dieser Hinsicht ist zu erwarten, dass der CSO dann auch mit Themen der strategischen Organisationsentwicklung in Berührung kommen wird. Es ist nicht getan gute Strategien zu entwickeln, sondern es ist auch gefordert für deren konsistente Kommunikation und Umsetzung im Unternehmen zu sorgen. Dies ist eine Schwachstelle, an der noch immer zu viele Unternehmen leiden. Das strategische Programm-Management in die CSO-Verantwortung zu legen, kann daher ein durchaus richtiger Schritt sein.

### **Die neue Rolle des Chief Strategy Officers**

Wichtig für CSO-Effektivität ist die spezifische Rollengestaltung. Die Rollen, die CSOs und deren Teams einnehmen, hängen mitunter auch von der Branche und der Unternehmensgrösse ab. Derzeit unterscheidet man typischerweise 4 Rollen, welche CSOs primär einnehmen (laut einer Studie von Boston Consulting): 1. Portfolio Manager (26%), der stark mit Portfolio Management-Fragen und Ressourcenallokation beschäftigt ist; 2. Strategy Orchestrator (42%), bei dem das Organisieren des strategischen Planungsprozesses im Vordergrund steht; 3. Internal Consultant (16%) – eine Rollengestaltung primär in Organisationen mit relativ unabhängigen Geschäftseinheiten; 4. CEO Delegate (16%), der für die Umsetzung einer Vielzahl von Themen durch den CEO berechtigt ist.

Mit den neuen, geänderten Herausforderungen und Aufgaben wird sich auch die Rolle des CSO weiter entwickeln müssen. Die herkömmlichen Rollenschemata wirken hier zu einengend und vermögen die erweiterte Rolle eines CSO nicht richtig zu fassen. Es geht schliesslich darum sicherzustellen, dass sich Unternehmen frühzeitig mit möglichen Chancen, aber auch mit etwaigen unangenehmen Wahrheiten auseinandersetzen und mithin ihre eigene Strategie laufend überprüfen und weiter ausprägen. Dies gilt besonders für cross-unit Themen ebenso wie für kritische Fragen, welche einzelne Geschäftseinheiten betreffen.

Von CSOs wird erwartet, für mehr strategische Umsicht und Weitblick im Unternehmen zu sorgen, als „strategisches Gewissen“ zu agieren, für rechtzeitige strategische Impulse zu sorgen und oft auch als strategischer Gestalter zu agieren. Um diesen geänderten Anforderungen gerecht zu werden, müssen CSOs mit mehr Durchsetzungskompetenz ausgestattet werden.

**MMag. Caroline Cerar MSc.**

*Managing Director - Management Counterparts*

*[www.management-counterparts.com](http://www.management-counterparts.com)*

22. August 2016 / © Management Counterparts – Perveno GmbH