

Institute for Media  
and Communications Management



**University of St.Gallen**

Best Practice Studie

## **Analyst Communication Excellence**

Optimierung der Wissenskommunikation zwischen Experte  
und Entscheidungsträger

### **Projektbeschreibung**

## Communications Excellence Program

*mcm*institute

Institute for Media and Communications Management

University of St. Gallen

Blumenbergplatz 9

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

## Executive Summary

Der Gegenstand von Managemententscheidungen wird zunehmend komplexer. Neue Technologien, neue Märkte oder neue Konkurrenten erfordern genaue Analysen und rasche Entscheide. Die Kombination dieser beiden Faktoren (sorgfältige Analyse *und* rasche Entscheide) wird oft mit dem Begriff „**Komplexitätsfalle**“ oder „*Zeitschere*“ umschrieben. Die gängige Lösung für dieses Problem liegt in der Delegation der Entscheidungsvorbereitung an Analysten, welche die Komplexität eines Problems bzw. einer Evaluation aufgrund ihres Vorwissens (z.B. Expertise über eine Technologie oder einen Markt) besser und schneller bewältigen können.

Diese „Entscheidungsvorbereiter“ kämpfen jedoch mit dem Problem, *ihre umfangreichen Wissen in möglichst kurzer Zeit (glaubwürdig und nachvollziehbar) dem Management oder einem Kunden zu vermitteln*, so dass diese möglichst informierte Entscheide treffen können. Das dies sehr oft nicht gelingt, liegt an mehreren Problemen, sowohl seitens der Analysten wie auch seitens des Managements (bzw. seitens des Kunden). Beispiele für derartige Probleme sind das Springen zwischen Abstraktionsebenen, die fehlende Anpassung der Analystenempfehlungen an die Entscheidungssituation des Managements, oder eine unzureichende Informationsqualität in der Präsentation der Analystenergebnisse.

Durch den Einsatz von bewährten, leistungsfähigen **Wissenskommunikations-Methoden** können viele dieser Probleme nachhaltig gelöst werden. In dem vorliegenden Communications Excellence Projekt möchten wir Firmen zusammenbringen, um durch Benchmarking die Best Practices auf diesem Gebiet zu sammeln, zu bewerten und weiter einsetzbar zu machen.

Innerhalb von sechs Monaten werden die beteiligten Firmen eine steile Lernkurve im Bereich des professionellen Managements der Wissenskommunikation durchlaufen und State-of-the-Art Methoden für den Wissenstransfer zwischen Management und Analyst kennen und **einsetzen** lernen.

Zusammen mit weiteren Partnerfirmen des Best Practice Konsortiums werden in *drei Workshops* und dazwischen geschalteten *Analysephasen* die dringendsten Probleme sowie die erfolgreichsten Instrumente gesichtet, verdichtet und vermittelt.

Die **Kosten** für dieses Best Practice Projekt betragen dabei **18'000 SFr.** (12'250 €) pro Teilnehmerfirma. In diesem Betrag sind sämtliche Kosten der Workshops und Analysephasen (in der Unternehmung selber sowie in führenden Benchmarkingorganisationen), als auch das Best Practice Manual (mit entsprechenden Vorlagen) enthalten. Jedem Unternehmen steht zudem ein Trainingstag zur internen Vermittlung ausgewählter Methoden zur Verfügung (train-the-trainer bzw. Pilotschulung).

Das Projekt beginnt im **März 2003** und endet anfangs **September 2003**. Die Verantwortung tragen PD Dr. Martin J. Eppler, Vizedirektor des MCM Instituts der Universität St. Gallen, und Jeanne Mengis, Projektleiterin an der Universität Lugano.

## Ressourcenaufwand im Rahmen der Studie

Neben den Kosten für die Studie in Höhe von SFr. 18'000 (exkl. MWSt.) ist eine aktive Beteiligung der teilnehmenden Unternehmen erwünscht. Um möglichst fundierte Informationen aus den Unternehmen und den Workshops zu erhalten, rechnen wir deshalb mit einem Aufwand von ca. 14 Personentagen pro Unternehmen. Darin enthalten ist die Teilnahme von je zwei Unternehmensvertretern an den drei Workshops sowie die Bereitstellung von drei bis vier Interviewpartnern pro Unternehmen.

## Nutzen durch die Teilnahme an der Studie

Das Aufwand-Nutzen Verhältnis, welches sich im Rahmen der Studie aus Workshops, Analysephasen und dem Wissenskommunikations-Best Practice Manual ergibt, ist optimal auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt. Schon beim ersten Kick-off Workshop sollen dabei praxisnahe Lösungsansätze und Konzepte präsentiert werden, die unmittelbar im eigenen Unternehmen umgesetzt werden können. Über den gesamten Studienzeitraum ergeben sich folgende Nutzenpotentiale für die teilnehmenden Unternehmen:

- **Identifikation und Erarbeitung von Best Practices** durch systematische Analyse der teilnehmenden Unternehmen. In den Workshops werden gemeinsam mit den Unternehmen Erfahrungen über State-of-the-Art Analysten-Methoden ausgetauscht.
- **Ausgewählte internationale Experten referieren** während den Workshops zu Themen aus dem Bereich Analysten-Kommunikation (z.B. Analytentools, Analysten-Ethik, Analysten-Manager Interaktion). Analysephasen in den Unternehmen gewährleisten den engen Bezug zu den eigenen Fragestellungen aus der Praxis.
- **Das Erarbeiten lösungsorientierter Handlungsempfehlungen in Form eines Leitfadens inkl. Vorlagen** hilft dabei, das eigene Kommunikationsbewusstsein systematisch zu steigern und Handlungswissen gezielt an Führungskräfte und Mitarbeiter weiterzugeben.
- **Reputationssteigerung durch eine öffentliche Auswertung der Studie.** Falls gewünscht kann die Studie zusammen mit der HSG und der Universität Lugano auch für die Aussenkommunikation und für die Stärkung der Analysten-Glaubwürdigkeit genutzt werden. Durch Artikel, Presseinformationen oder Anlässe werden einige der Resultate der Öffentlichkeit und Kunden vorgestellt.

Durch den Austausch und das gemeinsame Erarbeiten lösungsorientierter Best Practices lernen die teilnehmenden Unternehmen, wie Kommunikation als Instrument für den Wissenstransfer zwischen dem Analysten und seinen (internen und externen) Kunden eingesetzt werden kann. Aus diesem Lerneffekt ergibt sich langfristig ein finanzieller Nutzen. Strategische Entscheide können zukünftig besser vorbereitet werden, indem vorhandene Expertise klarer und effizienter in den Entscheidungsprozess einfließen kann. Die durch die optimierte Wissenskommunikation geschaffene Transparenz über Analysemethoden und -Resultate reduzieren Unsicherheiten und wirken sich unmittelbar positiv auf die Glaubwürdigkeit der Analysten aus.

## Motivation zur Durchführung der Studie

Ziel des Projektes ist es, das existierende Handlungswissen der teilnehmenden Unternehmen (sowie ausgewählter Benchmarking-Firmen) in Fallstudien aufzubereiten und in Form eines Leitfadens zu strukturieren. Dabei stehen *lösungsorientierte Handlungsempfehlungen* zur erfolgreichen Umsetzung einer optimalen Analystenkommunikation im Vordergrund.

Darüber hinaus soll durch die Studie ein Bewusstsein für die Bedeutung systematischer Wissenskommunikation in Entscheidungsprozessen geschaffen werden. Sich rasant wandelnde Märkte einerseits und eine steigende Komplexität des Handlungsfeldes andererseits führen dazu, dass Entscheidungsträger immer öfters den Analyseteil ihrer Arbeit an Dritte (z.B. Finanzanalysten, Risikoanalysten, IT-Analysten etc.) delegieren. Somit wird eine optimale Kommunikation zwischen den beiden Parteien eine Voraussetzung für richtige Entscheidungen.

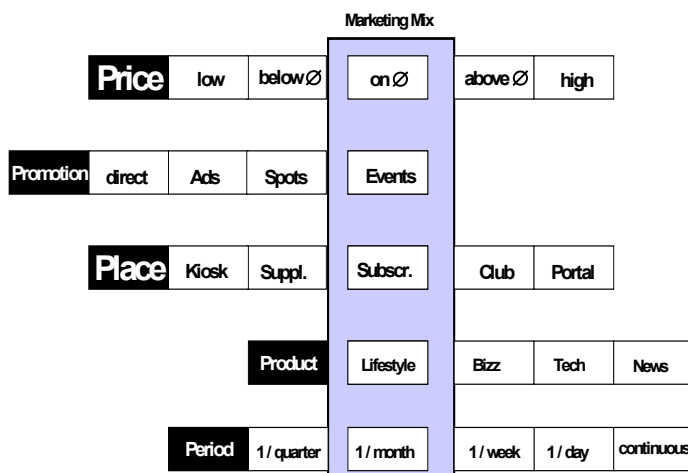
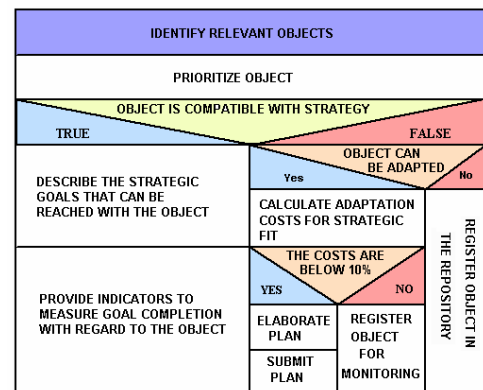
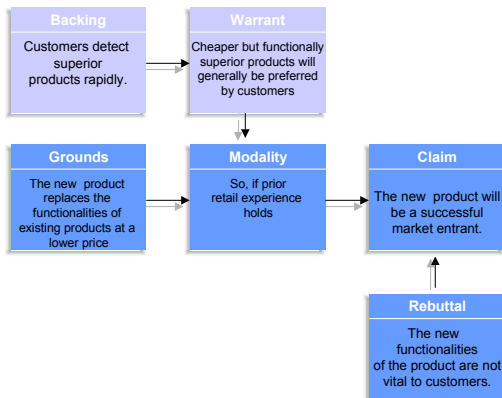
Hat man die Bedeutung der Wissenskommunikation in Entscheidungsprozessen vor Augen, ist ein weiteres wichtiges Ziel des Projekts, die *Schwierigkeiten dieser Kommunikation aufzuzeigen* (inkl. der dahinterliegenden Gründe) und gut handhabbare *Lösungen* (im Sinne von Kommunikationsvorlagen und -methoden) zu entwickeln oder anzupassen.

Die Kommunikation hat dabei die schwierige Aufgabe, *Glaubwürdigkeit* und Vertrauen zu schaffen, dies sowohl zwischen Analysten und Entscheidungsträgern als auch zwischen Analysten und der Öffentlichkeit. Die aktuelle Diskussion rund um den Vertrauensverlust bei Finanzanalysten zeigt auf, welche (ökonomische) Bedeutung das *Vertrauen* in die Unabhängigkeit von Analysten besitzt. Das Beispiel der Finanzanalysten zeigt auch auf, dass blindes Vertrauen in Analysten risikoreich sein kann. Der Entscheidungsträger braucht somit neben Vertrauen auch Instrumente, anhand derer man die Argumentation von Analysten nachvollziehen kann. Das Projekt setzt sich deshalb auch zum Ziel *Qualitätskriterien für die Analystenkommunikation* zu erarbeiten.

Ein weiteres wichtiges Thema für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Analysten und Entscheidungsträgern ist es, die Inhalte in *verdichteter* und präziser Form zu kommunizieren. Aus unseren Interviews mit Managern und Analysten geht hervor, dass aufgrund der beschränkten Zeit und Aufmerksamkeit der Wissenstransfer oft nicht stattfindet. Das Vermeiden eines *information overload* ist in diesem Kontext eine grosse Herausforderung. Es ist ein wichtiges Anliegen dieses Projekts, Instrumente und Techniken für die *Verdichtung von Wissen* (knowledge compression tools) zum Einsatz zu bringen. Damit eng verbunden ist auch das Problem der Reduktion der Komplexität und die Verwendung einer Sprache, die für das Management (respektive für den Analysten) verständlich ist. Es geht dabei nicht nur um ein sprachliches Problem, sondern auch darum, dass die beiden Parteien verschiedene Prioritäten, Denkstrukturen und -logiken aufweisen, die den jeweiligen Akteuren nicht bewusst sind und die ein gegenseitiges Verstehen erschweren.

In der Tat kommt es zwischen Analysten und dem Entscheidungsträgern oft zu Missverständnissen. Es ist somit ein weiteres Ziel der Untersuchung, die *Gründe für das Missverstehen* der Kommunikationspartner systematisch aufzuzeigen. Solche Missverständnisse treten bereits auf, wenn das Management die Anforderungen kommuniziert, welche es an die Analysten stellt. Die Analysten wissen oft nicht, in welcher Form und zu welchem Zweck ihre Analysten eingesetzt werden sollen. Dies führt dazu, dass die Analystenempfehlungen nicht optimal auf die Entscheidungssituation des Managements abgestimmt sind. Während dem Projekt werden verschiedene (interaktive) Wissenskommunikationsinstrumente getestet, die ein gegenseitiges Verstehen vereinfachen und die Qualität der Wissenskommunikation auf verschiedenen Ebenen verbessern sollen. Hierbei sollen auch Metriken und *Indikatoren* für die Messung der Analystenqualität entworfen werden (im Sinne eines Analyst Quality Audits).

Einige Beispiele von systematischen Kommunikationsmethoden verschiedener Analysten sind nachfolgend exemplarisch aufgeführt.



Driver	Direction	What To Look For
Futures Order	↔	Been fighting the tape with decelerating futures trend for the past 4 quarters, but should trough in 2Q03 and build sequentially thereafter. Should help that Nike is now on the offensive in the Foot Locker allocation conflict.
Market Share	↗	We're seeing clear evidence of share gain in sporting goods channel and with women. Don't underestimate share gain in apparel and non-footwear categories. Hurley footwear??
Product Cycle	☀	Retailers saying Nike has never offered better assortment across all price points. Nike Goddess concept not getting enough hype, which should gain mindshare w/women.
Athletic Hype	↗	Super Bowl and NBA all-star break approaching in US. Though World Cup halo getting less bright overseas, the culture of sport getting shot in the arm in China.
Fashion	↗	Brown shoe still doing some damage. But athletic/lifestyle apparel continues to rebound. Very good for Nike.
Gross Margin Pressures	☀	Euro "neutral-impact" point is about 0.93. We're past that and should see benefit in back half of '03. Mfgrs note lead times starting to improve. US inventories off 5%.
Earnings Mom	↗	Very little earnings risk to the back half of the year. Assumptions for flat EPS in 3Q are very conservative and there is currency and SG&A leverage in fourth quarter.
RNOA Profile	☀	Both EBIT margins and op asset turns dramatically improving. That's tough to do. One of the best RNOA profiles in our space. Clear implications for stock.
Where We Like Nike		
Aggressively Buy	<= \$40	DCF/ROCE = \$56 today
Accumulate	\$41-\$52	Residual Income = \$7 today
Hold	\$53-\$60	18x 12 Month Forward Earnings = \$58
Trim	\$61-\$69	5% Free Cash Flow Yield = \$58
Unload	>= \$70	12-18 Month Price Target = \$58

Source: Morgan Stanley research

Abbildung 1: Beispiele von kompakten Wissenskommunikationsmethoden von Analysten

## Ablauf der Communications Excellence Studie

### Beteiligte der Studie

Das Analyst Communications Excellence Projekt ist eine Initiative des **mcm**institute der Universität St. Gallen und der Universität Lugano. Zusammen mit ausgewählten Unternehmen, welche die Wissenskommunikation von Analysten als ein für sie relevantes Thema identifiziert haben, soll in dieser Konstellation ein breiter Wissenstransfer zu jedem Studienteilnehmer gewährleistet werden. Die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen ist auf maximal 10 beschränkt.

Sowohl das **mcm**institute der Universität St. Gallen als auch die Universität Lugano beschäftigen sich schon seit mehreren Jahren mit dem Thema Wissenskommunikation, d.h. mit der kommunikativen Vermittlung von komplexen Argumentationen, Analysen und Expertisen. Die Resultate eines grösseren Forschungsprojektes finden dabei ebenfalls Eingang in die Communication Excellence Studie.

Eine am **mcm**institute entwickelte Methode zur systematischer Wissenskommunikation stützt sich dabei auf die Erkenntnisse der Kommunikations-, Wissensmanagement und Organisationsforschung. Sie wird ergänzt durch Erfahrungen aus Feldforschungen an der Universität Lugano.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Partnerkonstellation des Projektes auf. Darin ersichtlich ist auch die Analyst Academy, welche Analysten vom 9.-11. Juli 2003 die Möglichkeit bietet, sich weiterzubilden und wichtige (Kommunikations-) Fähigkeiten auszubauen. Erkenntnisse aus der Analyst Communication Excellence Studie und aus dem Forschungsprojekt können in dieser Form der Praxis weitergegeben werden.

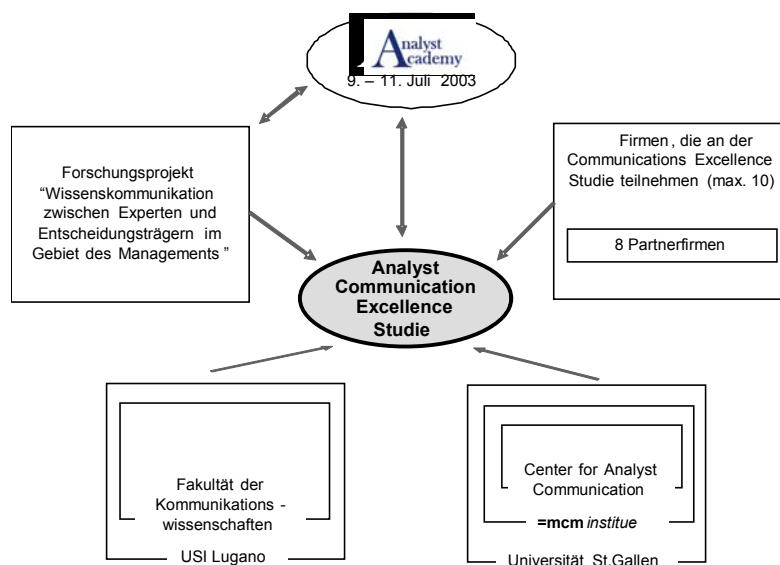


Abbildung 2: Beteiligte der Best Practice Studie „Analyst Communication Excellence“.

### **=mcm***institute* for media and communications management (MCM-HSG)

Das **=mcm***institute* der Universität St. Gallen (HSG) ist eines der führenden europäischen Institute auf dem Gebiet des Medien- und Kommunikationsmanagements. Es wurde 1998 in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung als interdisziplinäres Institut für angewandte Forschung und Ausbildung gegründet.

Das **=mcm***institute* umfasst die drei Lehrstühle: Medien- und Kommunikationsmanagement (Prof. Dr. Beat Schmid), Medien- und Kommunikationsindustrie (Prof. Dr. Andreas Herrmann) und Medien und Gesellschaft (Prof. Dr. Peter Glotz). Es nimmt einen wichtigen Platz in der Ausbildung der Universität St. Gallen ein und betreibt einen eigenen, international ausgerichteten Executive MBA in Media and Communications Management. In seiner Arbeit pflegt das Institut enge internationale Forschungskontakte.

### Fakultät der Kommunikationswissenschaften der Universität Lugano (USI)

Die Universität in Lugano wurde 1996 gegründet und umfasst drei Fakultäten; die Fakultät der Kommunikationswissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften und der Architektur. Die Universität positioniert sich durch ihre interdisziplinäre Forschung, der Mehrsprachigkeit und ihrer internationale Einbettung. Sie unterhält enge Verbindungen mit der Universität Bocconi und mit dem Polytechnikum in Mailand, zudem bestehen personelle Verbindungen zur ETH Zürich und zur Universität St. Gallen.

Die Fakultät der Kommunikationswissenschaften bietet ein Studium, das in Umfang und Tiefe sowohl im schweizerischen aber auch im europäischen Kontext einzigartig ist. Forschung und Lehre umfassen die Bereiche der klassischen Massenmedien (Prof. Stefan Russ-Mohl), der neuen Technologien (Prof. Paolo Paolini), der Organisationskommunikation (Marketing, IC etc.) (Prof. Renato Fiocca) wie auch der Bildung (Prof. Edo Pogli).

## Vorgehen, Zeitplan und Ressourcenaufwand im Rahmen der Studie

Das Analyst Communications Excellence Projekt beinhaltet fünf zentrale Komponenten, die aufeinander in der Erarbeitung folgen: einen Kick-off Workshop, einen Analyseteil I, ein Zwischenworkshop, eine weitere Analysephase sowie einen Abschlussworkshop. Am Ende des Projektes steht eine allen Partnern zugängliche Studie und eine Toolbox.

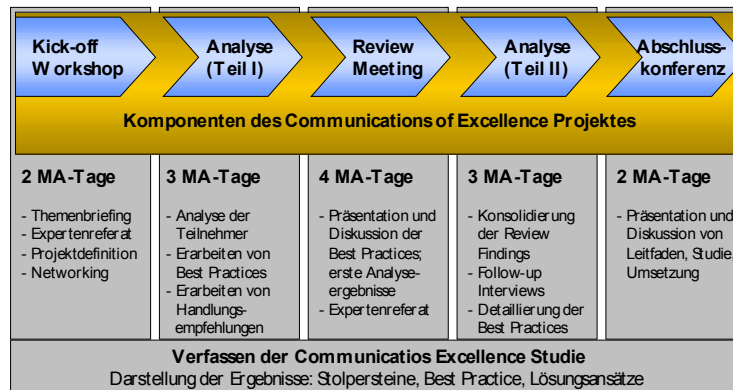


Abbildung 3: Vorgehen, Zeitplan und Ressourcenaufwand (2MA à 7 Tage) im Rahmen der Communications Excellence Studie.

Das Projekt erstreckt sich über einen Zeitraum von sechs Monaten. Es umfasst für die teilnehmenden Unternehmen drei Meetings. Die wesentlichen Forschungsarbeiten finden in zwei Blöcken zwischen den Meetings statt. Dies ermöglicht den Studienteilnehmern, den Forschungsprozess eng zu begleiten.

<b>Kick-off Workshop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenbriefing durch ausgewählte Referenten.</li> <li>• Ausarbeitung von für die Teilnehmer relevanten Fragestellungen in einer gemeinsamen Projektdefinition, um einen maximalen Nutzen im Rahmen der Studie zu erzielen.</li> <li>• Networking zwischen den Teilnehmern zwecks Erfahrungsaustausch.</li> </ul>
<b>Analyse Teil I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der teilnehmenden Unternehmen bezüglich ihrer Vorgehensweise beim Wissenstransfer Analyst – Management/Kunde.</li> <li>• Interviews mit 3-4 Experten der Unternehmen zum Entwurf erster Best Practices und von Handlungsempfehlungen.</li> <li>• Erstellung eines Zwischenberichtes zu den Ergebnissen und Erweiterung um weitergehende Methoden.</li> </ul>
<b>Review Meeting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der analysierten Vorgehensweisen und Probleme sowie vergleichende Darstellung und Diskussion erfolgreich eingesetzter Methoden.</li> <li>• Break-out Sessions mit den Teilnehmern und Experten zwecks Diskussion und Vermittlung kritischer Erfolgsfaktoren.</li> <li>• Gemeinsame Identifikation von Best Practices, welche in Analysephase II detailliert ausgearbeitet und in der Communications Excellence Studie festgehalten werden.</li> </ul>
<b>Analyse Teil II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolidierung der im Review Meeting erarbeiteten Resultate</li> <li>• Zweite Runde von Follow-up, evtl. Interviews bei den im Review Meeting identifizierten Best Practice Partnern.</li> <li>• Detaillierte Ausarbeitung der identifizierten Best Practices (Methoden, Instrumente, etc.) in Kooperation mit den teilnehmenden Unternehmen.</li> </ul>



<b>Abschlussworkshop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegenstand des Workshops ist die intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Studie unter dem Blickwinkel der entscheidungskritischen Analystenkommunikation.</li> </ul>
<b>Studie/Manual/Toolkit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Studie wird Best Practices, Vorgehensweisen und kritische Erfolgsfaktoren der Wissenskommunikation von Analysten beinhalten. Optionale Follow-ups sind individuelle Workshops in Ihrem Unternehmen und Formen der Kooperation auf Ausbildungs- und Umsetzungsebene.</li> </ul>

Der folgende Zeitplan gibt eine Übersicht über den Ablauf des Projektes. Die genauen Daten werden nach Rücksprache mit den Studienteilnehmern festgelegt.

	Jan 2003	Feb 2003	März 2003	April 2003	Mai 2003	Juni 2003	Juli 2003	Aug 2003	Sept 2003
Vorprojekt und Aufbau des Konsortiums	←								
Kick-off Workshop									
Analyse I (Interviews)									
Review Meeting									
Analyse II (Interviews)									
Abschlussworkshop									
Follow-up/Studie									→

## Kosten der Studie für die Teilnehmer

Die Investition pro Konsortialpartner beläuft sich auf SFr. 18'000 (exkl. MWSt). In diesem Betrag enthalten ist die detaillierte Analyst Communications Excellence Studie sowie die Teilnahme und Verpflegung an sämtlichen Anlässen für jeweils zwei Vertreter pro Unternehmen. Enthalten sind ebenfalls bereitgestellte Arbeitsunterlagen. Zusätzliche Leistungen, namentlich die Teilnahme weiterer Personen an der Abschlusskonferenz oder die Durchführung von Firmenbesuchen, werden vom =mcm<sup>institute</sup> zu Selbstkosten verrechnet. Im Preis nicht enthalten sind die Reisekosten und allfällige Übernachtungen.

## Datenschutz

Das =mcm<sup>institute</sup> verpflichtet sich, sämtliche Unternehmensdaten vertraulich zu behandeln und auf Wunsch der Studienteilnehmer zu anonymisieren. Informationen werden nur nach Rücksprache mit den betroffenen Unternehmen verwendet. Das =mcm<sup>institute</sup> behält sich vor, die aggregierten Informationen nach Projektabschluss für Fachpublikationen weiterzuverarbeiten. Das =mcm<sup>institute</sup> stellt den Datenschutz auch gegenüber seinen Projektpartnern sicher.

## Kontakt und weitere Informationen

PD Dr. Martin J. Eppler  
Projektleiter  
=mcm<sup>institute</sup>, Universität St. Gallen  
Blumenbergplatz 9  
CH-9000 St. Gallen

Tel: + 41-71-224 24 07  
Fax: + 41-71-224 20 30  
E-mail: martin.eppler@unisg.ch

Jeanne Mengis, lic. sc. com  
Projekt-Co-leiterin  
Universität Lugano  
Via Giuseppe Buffi 13  
6900 Lugano

Tel: + 41-91-913 85 10  
Fax: + 41-91-913 46 47  
E-mail: jeanne.mengis@lu.unisi.ch

## Project Chair



**Beat Schmid**, Prof., Dr.; Mitbegründer und geschäftsführender Direktor des 1998 eröffneten =mcm<sup>institute</sup>; bis 1997 Prorektor der Universität St. Gallen; tätig in zahlreichen Forschungs- und Consultingprojekten im Bereich Kommunikations- und Informationsmanagement.

## Programm Manager



**Andreas Brandenburg**, Dr.; Geschäftsführer des =mcm<sup>institute</sup> der Universität St. Gallen; Leiter des Communications Excellence Programs; Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen; mehrjährige Tätigkeit in der Forschung und in der wirtschaftspolitischen Beratung.

## Project Manager des =mcm<sup>institute</sup> und der Universität Lugano



**Martin J. Eppler**, PD. Dr.; Projektleiter am =mcm<sup>institute</sup> der Universität St. Gallen, Schweiz; Privatdozent an der Universität St. Gallen und Professor an der Universität Lugano; langjährige Tätigkeit im Bereich angewandter Forschung; verantwortlicher Leiter der Studie Analyst Communication Excellence.



**Jeanne Mengis**, lic.sc.com; Projekt-Co-leiterin der Studie Analyst Communication Excellence. Sie studierte Kommunikationswissenschaften in Lugano und Berlin; praktische Erfahrungen im Bereich der Erstellung von Portal-Websites, des Marketings und der Kommunikationsberatung; wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin an der Universität Lugano.