

Walter Dietl

Strategieentwicklung für Unternehmens- funktionen

Operative Bereiche und Funktionen
strategisch ausrichten

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Walter Dietl

Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen

Operative Bereiche und Funktionen
strategisch ausrichten

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3542-0 Bestell-Nr. 10132-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3543-7 Bestell-Nr. 10132-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-3544-4 Bestell-Nr. 10132-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Printed in Germany

März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:

- | | |
|---|--|
|  | 1. Kostenlose App installieren |
|  | 2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen |
|  | 3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen |
|  | 4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App |



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

*Meiner Familie für ihre liebevolle Unterstützung, Geduld und Großzügigkeit.
Meinen Kunden, von denen und mit denen ich so viel gelernt habe.
Meinen Kolleginnen und Kollegen, ganz besonders Reinhart Nagel,
für Anregungen, herausfordernde Fragen, kreative Ko-Kreation und
beharrliche Ermunterung.*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Strategieentwicklung	5
2.1	Was ist Strategie?	5
2.2	Strategiearten	8
2.2.1	Konzernstrategie	11
2.2.2	Geschäftsstrategie	13
2.2.3	Funktionsstrategien	14
2.3	Phasen und Schritte der Strategieentwicklung	18
2.3.1	Kulturelle Muster im Umgang mit Unsicherheit	20
2.3.2	Schritte der Strategieentwicklung	22
3	Funktionsstrategien	31
3.1	Funktionsstrategie als Perspektive	31
3.1.1	Beispiel: IT-Fragen im Rahmen einer Gesamtstrategie	34
3.1.2	Beispiel: Personalthemen im Rahmen einer Gesamtstrategie ..	35
3.1.3	Ein unvollständiger Überblick: funktionale Strategieoptionen einer Gesamtstrategie	37
3.2	Strategien von Funktionsbereichen	40
4	Funktionsbereichsstrategien entwickeln	45
4.1	Strategische Analyse	45
4.1.1	Besonderheiten der Analyse im Rahmen der Entwicklung von Funktionsbereichsstrategien	46
4.1.2	Strategische Herausforderungen	49
4.1.3	Prozessgestaltung der Analysephase	50
4.1.4	Tool: Umfeld- und Trendanalyse	55
4.1.5	Tool: Auswertung der Gesamtstrategie	59
4.1.6	Tool: Stakeholder-Analyse nach dem Design-Thinking- Ansatz	61
4.1.7	Tool: Stakeholder-Strategie-Interviews	67
4.1.8	Tool: Anforderungs-Zeitleiste (Requirements Timeline)	72
4.1.9	Tool: Kundenprofil mit der Empathiekarte	74

4.1.10	Tool: User Stories	77
4.1.11	Tool: Analyse des eigenen Leistungsportfolios I	79
4.1.12	Tool: Analyse des eigenen Leistungsportfolios II	84
4.1.13	Tool: Prozessportfolio	89
4.1.14	Tool: Blue-Ocean-Nutzenprofil	90
4.1.15	Tool: Benchmarking »light«	93
4.1.16	Tool: Stärken-Schwächen-Analyse	96
4.1.17	Tool: Kernkompetenzanalyse	98
4.1.18	Tool: SWOT-Analyse	103
4.2	Strategische Optionen entwickeln	107
4.2.1	Tool: »Wachstumsstrategien« – das Leistungsportfolio weiterentwickeln	112
4.2.2	Tool: Wertschöpfungskette	114
4.2.3	Tool: Funktionsprofilierung mit »Kundennutzenstrategien« ...	120
4.2.4	Tool: Value Proposition Design	125
4.2.5	Tool: Design Thinking	129
4.2.6	Tool: Strategische Service-Optionen	136
4.2.7	Tool: »Business Model Canvas« (adaptiert)	140
4.2.8	Tool: Bewegung in die Zukunft (ein »Kreativitätsspaziergang«)	147
4.3	Entscheidungsgrundlagen und Richtungsentscheidung	149
4.3.1	Tool: Bewertungskriterien	149
4.3.2	Bewertung (»Plausibilitätscheck«)	151
4.3.3	Kombinationen und Richtungsentscheidung	152
4.4	Zukunftsbild	153
4.5	Organisationsdesign	160
4.5.1	Tool: Designkriterien entwickeln	162
4.5.2	Elemente eines Organisationsdesigns	165
4.5.3	Tool RACI-Methode	173
4.5.4	Phasen der Gestaltung eines neuen Organisationsdesigns	180
4.6	Strategisches Controlling	181
4.7	Implementierung von Funktionsstrategien	186
4.7.1	Rollen zentraler Funktionsbereiche	186
4.7.2	Kooperation in der Matrix	190
4.8	Strategieebenen verknüpfen	198
4.8.1	Falsche Grundannahmen zur Verbindung	200
4.8.2	Ein Modell für die Verknüpfung der Ebenen	203

5 Neue Entwicklungen in der Strategiearbeit	211
5.1 Digitale Transformation	211
5.2 Agilität	213
5.3 Lean Strategy	218
5.4 Ausblick: Agile Strategieentwicklung für die digitale Transformation	221
Literatur	225
Stichwortverzeichnis	231
Zum Autor	235