

Walter Dietl

Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen

Operative Bereiche und Funktionen
strategisch ausrichten

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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