



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

DIE FUNKTIONALSTRATEGIE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #53 | SEPTEMBER 2024



DIE FUNKTIONALSTRATEGIE

ORIENTIERUNG UND KLARHEIT FÜR ABTEILUNGEN HERSTELLEN

Der Begriff «Strategie» wird traditionell mit der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie verbunden. Der Fokus liegt bei Produkten, Geschäftsmodellen, Innovation, Finanzzahlen usw. Das ist an sich richtig und entspricht dem Grundsatz der Markt- und Ergebnisorientierung. Damit aber eine Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategie wirksam werden kann, muss sie in Funktionen übersetzt werden, d.h. für Vertrieb, IT, Einkauf, HR usw. Genau das ist der Zweck einer Funktionalstrategie. Nur so entstehen Vernetzung, Verantwortung, Tempo und Wirksamkeit.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

A. DIE FUNKTIONALSTRATEGIE ALS STIEFKIND IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

In der strategischen Unternehmensführung werden üblicher Weise zuerst Leitbild und Gesamtstrategie definiert und anschließend Geschäftsfelder geplant. Dies ist eine durchaus sinnvolle Reihenfolge, weil damit der Fokus im Markt liegt. Marktleistungen und Kunden stehen im Zentrum und alles wird am Business ausgerichtet. Literatur und Praxis des strategischen Managements bleiben aber oft an dieser Stelle stehen und gehen nicht den nächsten Schritt, nämlich die Schnittstelle zwischen Strategie und Struktur. Genau dieser Übergang ist lange ein «Stiefkind» des strategischen Managements gewesen, weil dieses Thema als zu banal oder zu wenig spannend empfunden wurde.

Die Funktionalstrategie ist die Verbindung zwischen Strategie und Struktur.

Die Qualität einer Strategie entscheidet sich nicht am Inhalt, sondern nur an einem: der Umsetzung. Diese erfolgt nicht von selbst oder durch einen anonymen Apparat, sondern durch die jeweiligen Funktionen in der Organisation¹. Synonym für «Funktion» stehen Begriffe wie Abteilung, Bereich usw. Aber auch zeitgeistige Wortschöpfungen agiler Organisationen brauchen klare Orientierung. Nur so erreichen Holacracies, Tribes, Networks, Virtual Structures ... echte Wirkung. All diese Organisationsformen oder Einheiten können übergreifend oder spezialisiert, vernetzt oder isoliert, traditionell oder

¹ Martin, R. / Riel, J., Abteilungen brauchen eine Strategie, in: Harvard Business Manager 03/2020, S. 60.



agil sein; in jedem Fall muss ein klares Programm existieren, damit alle Beteiligten effektiv und produktiv sind. Genau das ist Zweck der Funktionalstrategie. In der Praxis werden synonym Bezeichnungen wie etwa Abteilungsstrategie, Abteilungsplan, Bereichsstrategie oder Bereichsprogramm oder verwendet.

Eine Funktionalstrategie verbindet die Zukunftsziele eines Unternehmens mit organisatorischen Einheiten, sie ist in diesem Sinn ein Transmissionsriemen zwischen Strategie und Struktur. Es gibt zwei Erscheinungsformen der Funktionalstrategie: Erstens kann sie eine Vertiefung einer einzelnen, erfolgskritischen Geschäftsfeldfunktion sein. In diesem Fall orientiert sie sich an den Zielen bzw. Schwerpunkten des entsprechenden strategischen Geschäftsfeldes (SGF) und wird dort autonom organisiert. Beispielsweise hat eine Bank ein SGF "Privatkunden" und dort eine gesonderten Funktionalstrategie für den Vertrieb. Diese Funktion ist für das Privatkundengeschäft erfolgsentscheidend und jede verantwortliche Geschäftsfeldleitung muss diese Funktionen steuern können, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

***Im Kern geht es in einer Funktionalstrategie um den Grundsatz:
Structure follows strategy.***

Ein zweiter Anwendungsfall der Funktionalstrategie ist eine Zentralfunktion. In diesem Fall geht es darum, die Anforderungen mehrerer Geschäftsfelder zentral zusammenzufassen und zu bündeln. Ein Baukonzern hat etwa die internen Informatik-Leistungen für alle Geschäftsfelder zentral als IT-Funktionalstrategie integriert. Voraussetzung ist, dass es seitens der einzelnen Geschäftsfelder abgestimmte Aufträge an solche übergeordneten Funktionen gibt und diese dann realistisch konsolidiert werden, d.h. nicht ein «Wunschkonzert» darstellen. Beide Erscheinungsformen der Funktionalstrategie zeigen auf, dass zuerst die Anforderungen des Unternehmens bzw. der Geschäftsfelder klar sein müssen und erst dann eine Funktionalstrategie entwickelt werden kann. Die Funktionalstrategie ordnet sich dem gemeinsamen Erfolg unter, es ist die konsequente Orientierung am Management-Grundsatz "Beitrag für das Ganze"².

B. GESTALTUNG UND UMSETZUNG DER FUNKTIONALSTRATEGIE

Das wichtigste Prinzip der Funktionalstrategie lautet, dass die Anforderungen vom Geschäft abgeleitet werden. Genau das entspricht dem Prinzip „structure follows strategy“. Dieses „Outside-in“ statt „Inside-out“ vermeidet Innenorientierung und

² Vgl. Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 92.



Bürokratie. Gerade mittlere bzw. größere Unternehmen sind in ständiger Gefahr von Selbstbeschäftigung – ohne dass Wirkung am Markt entsteht. Zudem machen stark zentralisierte Unternehmen häufig den Fehler, von innen nach außen zu denken und das eigentliche Geschäft bzw. den Kunden nicht am Schirm zu haben. Bei der Entwicklung einer Funktionalstrategie können einige Kernfragen helfen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kernfragen zur Entwicklung einer Funktionalstrategie

1. **Kunden:** Wer sind die externen bzw. internen Kunden der Funktion und worin besteht der Kundennutzen?
2. **Geschäftsauftrag:** Ist die Funktionalstrategie aus der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien abgeleitet?
3. **Kernleistungen:** Welche sind die Kernleistungen der Funktion – und welche nicht?
4. **Zentralität-Dezentralität:** Welche Funktionen müssen zentral gebündelt werden – und welche nicht?
5. **AKV:** Sind die Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortlichkeiten (AKV) klar geregelt?
6. **Schnittstellen:** Gibt es klare AKV auch bei den Schnittstellen?
7. **Verrechnung:** Wie sind die Funktion und deren Leistungen zu verrechnen?
8. **Entwicklung:** Welche Konsequenzen ergeben sich für die Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte?
9. **Sourcing:** Können die Leistungen der Funktion auch fremdbezogen werden bzw. darf die Funktion mit ihren Leistungen auch extern am Markt Geschäft machen?

Für die Entwicklung und Umsetzung der Funktionalstrategie existiert ein bewährtes Verfahren (vgl. Abb. 2). Zunächst wird die Ausgangslage kurz umrissen. Dies empfiehlt sich deswegen, damit während der Umsetzung klar ist, von welchen Prämissen aus gestartet wurde. Die Funktionalstrategie ist im Prinzip nichts anderes als eine Antwort auf die Herausforderungen, die in der Ausgangslage beschrieben sind. Darauf basierend wird der Auftrag für die Funktion definiert. Dieser leitet sich aus den Anforderungen des Unternehmens bzw. der Geschäftsfelder ab. Entsprechend sind auch die Kunden explizit zu erwähnen. Zusätzlich kann es sinnvoll sein, einige Organisationsprinzipien für die Funktion festzuhalten wie beispielsweise wichtige Gremien und das Reporting.

Mit einer Funktionalstrategie entstehen Übersicht, Klarheit und Effektivität.

Im Fokus der Umsetzung stehen die drei Elemente: Ziele – Mittel – Maßnahmen. Bei den Zielen geht es um die wichtigsten funktionalen Leistungen und den Beitrag für den Erfolg des Unternehmens bzw. der Geschäftsfelder. Aus den Zielen sind die Mittel für den Aufbau und den »Betrieb« der Funktion abzuleiten, wie z.B. Personalressourcen, Sachressourcen oder Finanzmittel. Abschließend sind die wichtigsten Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln. Damit wird die Verknüpfung zwischen den Zielen, den



Mitteln und der persönlichen Ebene hergestellt. Die Maßnahmen sind anschließend in Budgets bzw. in Zielvereinbarungen zu integrieren.

Eine Funktionalstrategie³ ist eine einfache Methodik zur Klärung des Auftrags, zur Planung der Umsetzung und für die Kommunikation. Sie leistet einen wichtigen Beitrag, mehrere ähnlich gelagerte Aufträge, Aufgaben oder Prozesse zu einer Funktion zusammenzufassen. Insbesondere bei Einführung agiler Methoden, bei Reorganisationen, bei Prozessumgestaltungen oder Restrukturierung sollten eigene Strategien für die wichtigsten Funktionen erarbeitet werden. Dies ist die Voraussetzung für Klarheit, Verantwortung, Tempo und Resultate.

Zusammenfassung: Funktionalstrategie - Anwendung und Nutzen

1. Integraler Bestandteil jeder Geschäftsfeld- bzw. Unternehmensstrategie
2. Klarheit über Kernleistungen und Beiträge einer Funktion und damit Kundenorientierung der Funktion
3. Grundlage für Organisation und Führung einer Funktion



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at

³ Stöger, R., Prozessmanagement, Stuttgart 2018, S. 177 ff.



Abb. 2: Funktionalstrategie - Werkzeug und Beispiel (Controlling)

Ein Handelsunternehmen entwickelt für alle Kernfunktionen kompakte Funktionalstrategien. Diese leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab und bilden die Grundlage für Führung bzw. Umsetzung.

1. Beurteilung der Ausgangslage

- unkoordinierte Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten über mehrere Stellen
- unterschiedliche Controlling-Kompetenzen an mehreren Orten
- unterschiedliche und zu wenig abgestimmte Planungszyklen (halbjährlich, quartalsweise, rollierend)
- keine durchgängige Ablage relevanter Daten im Controlling-Workflow (Insellösungen)
- zu hohe Kosten für die Controlling-Aufgaben

2. Auftrag an die Funktion

- Das Controlling sorgt für Aufbau und Umsetzung eines einheitlichen Führungssystems.
- Es unterstützt damit die Führungskräfte maßgeblich in der Entscheidungsfindung.
- Die Schlüsselprojekte des Unternehmens werden vom Controlling zentral geprüft.

3. Kunden

- Vorstand und Leitung der Geschäftsfelder (SGF)
- alle Führungskräfte bis auf Ebene Abteilungsleitungen
- Projektleitungen

4. Organisation und Reporting

- Das Controlling berichtet an den Vorstand und ist den Leitungen der SGF verantwortlich.
- Das Controlling steht unter der Leitung von M. Müller (Stv. S. Beck).
- Monatlich findet die Controllingrunde (inkl. Vorstand) statt (jeder erste Mittwoch p.m.).

5. Ziele

- Aufbau und Betrieb eines einheitlichen Führungssystems (Integration MIS, BSC, Zahlengenerierung, Sitzungsreporting) inkl. vergleichbarer Planungszyklen (100% Verwendung)
- Unterstützung der Führungskräfte bei operativer und strategischer Planung, bei Soll-Ist-Vergleichen und anderen Entscheidungshilfen (Erhöhung der Planungsgenauigkeit um 20%)
- Monitoring der definierten Schlüsselprojekte für das Unternehmen
- Reduktion des Spartencontrollings und gänzliche Übernahme aller Controlling-Aufgaben (Festschreibung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)
- Reduktion der Fixkosten für alle Controlling-Aktivitäten um 15% (Basis: Aufwände für Spartencontrolling, zentrales Controlling, Controlling-Aufgaben in RW)

6. Mittel

Ressourcen (p.a.)	Kosten in Euro
1. 2 Vollzeitkräfte (ab 31.10.)	140.000 p.a.
2. Infrastruktur (ab 31.10.)	120.000 einmalig
3. Vereinheitlichung der Systeme inkl. Anschaffung Soft-/ Hardware	150.000 einmalig
4. Ausbildungskosten (für alle betroffenen Mitarbeitenden)	20.000 einmalig

7. Maßnahmen

Nr.	Aufgabe	Termin	Verantw.
1	kompletter Personalreview aller Controlling-Einheiten	28.02.	Müller
2	Herstellung der durchgängigen Funktionsfähigkeit und Verwendung des Controlling-Workflows	31.05.	Beck
3	Umsetzung des einheitlichen Controlling-Systems und der Reports	30.06.	Müller
4	...		