

Das zweite Kapitel beginnt mit einer kurzen Erläuterung des Begriffs Strategie in historischer Perspektive. Dann wird beschrieben, was mit strategischem Management gemeint ist und worin sich diese Form von Management von operationalem Management unterscheidet. Es wird die Frage behandelt, wie strategisches Management mit dem Problem der im Prinzip unvorhersehbaren Zukunft umgeht. Und es wird gezeigt, wie sich strategische Fehler oder gar die vollständige Abwesenheit von strategischen Überlegungen auf eine Organisation auswirken. Schließlich wird mit dem General-Management Navigator ein Modell vorgestellt, das die Integration von strategischem Management in den Managementprozess ermöglicht.

Der letzte Abschnitt des Kapitels widmet sich dann spezifisch den Berufsorchestern. Es wird dargestellt, was unter Orchestermanagement heute landläufig verstanden wird und worauf es seine Aufmerksamkeit richtet. Weiters wird die allgemeine Lage der Berufsorchester in einem kurzen Abriss dargestellt und die Frage gestellt, ob ein Management im herkömmlichen Sinne, die aktuellen (und zukünftigen) Probleme der Orchesterlandschaft noch lösen kann. Am Ende des ersten Kapitels wird die Frage diskutiert, welchen Nutzen strategisches Management für ein Berufsorchester haben kann.

2.1 Der Begriff Strategie

Der Begriff Strategie kommt aus dem Militärwesen. Ein Strategie war ursprünglich ein Kommandant oder Feldherr (altgriechisch *strategós*) einer Streitmacht. Das älteste bekannte Strategiebuch trägt den Titel ‚Die Kunst des Krieges‘ und wurde im

5. Jahrhundert vor Christus vom chinesischen General (und Philosophen) Sunzi (oder auch Sun Tzu) verfasst. „Die Kunst des Krieges ist für den Staat von entscheidender Bedeutung,“ schreibt Sunzi. „Sie ist eine Angelegenheit von Leben und Tod, eine Straße, die zur Sicherheit oder in den Untergang führt. Deshalb darf sie unter keinen Umständen vernachlässigt werden“ (Sunzi 1988, S. 21). Als Klassiker im deutschsprachigen Raum gilt das unvollendete Werk ‚Vom Kriege‘ des preußischen Generals Carl von Clausewitz (1780–1831). Clausewitz verdanken wir u. a. auch eine deutliche Abgrenzung der Begriffe Strategie und Taktik: „Es ist nach unserer Einteilung die Taktik die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht, die Strategie, die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges“ (Clausewitz 2004, S. 56).

Früh wurden Strategiefragen auch auf nichtmilitärisches Gebiet übertragen. Der griechische Historiker Thukydides verfasste am Ende des 5. Jahrhundert vor Christus eine Abhandlung unter dem Titel ‚Der Peloponnesische Krieg‘, in dem er die wahren Gründe der Auseinandersetzung zwischen Athen und Sparta zu ergründen versucht. In einem politischen Kontext bewegen sich auch die beiden berühmten Abhandlungen des florentinischen Politikers und Geschichtsschreibers Niccoló Macchiavelli Anfang des 16. Jahrhunderts. In seinen Werken ‚Der Fürst‘ und den ‚Discorsi‘ beschäftigt er sich hauptsächlich mit der Frage, wie man Macht erwerben, diese erhalten und möglichst noch erweitern kann.

In die Welt der Wirtschaft fand der Begriff der Strategie um die Mitte des 20. Jahrhunderts Eingang. Wesentliche Anregungen kamen dabei in erster Linie aus den USA. Vordenker waren u. a. Alfred Chandler mit ‚Strategy and Structure‘ (1962) und Igor Ansoff mit ‚Corporate Strategy‘ (1965). Heute ist der Begriff der Strategie allgegenwärtig und hat in alle Lebens- und Arbeitsbereiche Eingang gefunden.

Für den österreichischen Managementberater Fredmund Malik steht der Begriff Strategie für „richtiges Handeln, wenn wir nicht wissen, wie die Zukunft sein wird, und dennoch handeln müssen, wobei auch nichts zu tun ein Handeln ist“ (Malik 2011, S. 19). Der langjährige Direktor der Unternehmensplanung bei Brown, Boveri & Cie. Mannheim, Aloys Gälweiler schreibt: „Strategie heißt, bevor man etwas beginnt, von Anfang an so zu handeln, dass man auf Dauer Erfolg hat. Und eine dritte Definition stammt vom amerikanischen Managementdenker Peter Ferdinand Drucker: „Strategie handelt nicht von zukünftigen Entscheidungen, sondern von der Zukunftswirkung heutiger Entscheidungen, zu denen auch die Nicht-Entscheidungen gehören.“¹

Eine Strategie ist ein Orientierungsraster. Eine Organisation kann über eine Strategie ihren Erfolg auch in der Zukunft sicherstellen. Ein Strategie hat die lang-

¹ Zitiert nach Malik 2011, S. 19.

fristige Entwicklung einer Organisation im Blick. In seine Analyse bezieht er alle verfügbaren Kenntnisse und Erfahrungen ein, die für die Strategieentwicklung relevant erscheinen und die in- und außerhalb seiner Organisation vorhanden sind oder sich entwickeln lassen.

2.2 Strategisches Management

Um eine Organisation führen zu können, benötigt man ein Management. Hier wird Management dabei im Sinne von Unternehmensführung verstanden und bezeichnet damit nach Witte ganz allgemein „die Planung, Organisation und Kontrolle der Prozesse bzw. Abläufe in einem Unternehmen“ (Witte 2007, S. 113). Dabei besteht die „fundamentale Aufgabe des Managements“ darin, „Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, durch gemeinsame Ziele, gemeinsame Werte, die richtige Struktur und die richtige Anleitung in der Bewältigung von Veränderungen gemeinsame Leistungen zu erbringen“ (Drucker 2009, S. 62).

Jedes Management wird sich zunächst einmal auf die operative Führung und damit auf das Tagesgeschäft und die Organisation des laufenden Geschäfts konzentrieren. Strategisches Management geht über die Organisation des Tagesgeschäfts jedoch weit hinaus und richtet seinen Blick in die Zukunft. Im Gegensatz zur operativen Führung und der Aufgabe, einen „Unternehmenserfolg zu realisieren“, muss die strategische Führung „die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das überhaupt möglich ist, sie muss also die Potentiale für den Erfolg bereitstellen“ (Malik 2011, S. 48).

Eine zentrale Annahme des Denkmodells des strategischen Managements besteht darin, dass ein Unternehmen sich an einem oder mehreren Märkten positioniert und diese Position darüber entscheidet, ob das Unternehmen auf dem Finanzmarkt, mit dem Verkauf seiner Produkte oder auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich ist. Die Unternehmung positioniert sich dabei einerseits gegenüber seinen relevanten Kundengruppen und unterhält mit diesen Austauschbeziehungen. Die Unternehmung befindet sich andererseits aber auch in einer Umwelt, deren Entwicklung es nur teilweise beeinflussen kann.²

² Diesen beiden zentralen Gedanken Rechnung tragend definieren Müller-Stewens und Lechner strategisches Management dann auch als „1) die Realisierung einer angestrebten Leistung für die 2) Anspruchsgruppen eines Unternehmens; dies kann erreicht werden durch 3) geplante und emergente Initiativen sowie 4) den Einsatz von Ressourcen, die zu

Tab. 2.1 Unterscheidungskriterien strategisches und operatives Management nach Heinrichs. (Heinrichs 2006, S. 4)

<i>Strategisches Management</i>	<i>Operatives Management</i>
Entwirft und gestaltet Umwelt	Bearbeitet Umwelt
Schafft zukünftige Erfolgspotentiale	Führt unmittelbar zu Erfolg oder Misserfolg
Betrifft grundsätzliche und längerfristig wirkende Ziele, häufig von unternehmenspolitischer Bedeutung	Betrifft aktuelle und kurzfristig wirkende Ziele
Hat Einfluss auf die Institution bzw. Unternehmung in ihrer Gesamtheit	Hat Einfluss auf einen begrenzten Arbeitsbereich
Ist Aufgabe der Betriebsleitung	Ist Aufgabe eines Sachbearbeiters
Ist generalistisch ausgerichtet	Erarbeitet planerisch die Einzelprobleme, die in der strategischen Planung nicht erfasst werden konnten
Ist auf Effektivität ausgerichtet (die richtigen Dinge tun)	Ist auf Effizienz ausgerichtet (Dinge richtig tun)
Bildet den Input für die operative Ebene	Sichert den effizienten Vollzug der strategischen Planung

Strategisches Management hilft einer Organisationen, nicht statisch zu bleiben, sondern sich ständig weiterzuentwickeln, um sich veränderten Bedingungen und Anforderungen anzupassen. Strategisches Management hat die Aufgabe, die Gegenwart beständig auf Entwicklungen abzuklopfen, die für die eigene Organisation von Bedeutung sein können. Und je nachdem wie das strategische Management diese Entwicklungen bewertet, wird es Handlungsoptionen entwickeln und diese umsetzen – oder nicht. In Tab. 2.1 sind die Unterscheidungskriterien zwischen strategischem und operativem Management noch einmal übersichtlich angeführt.

Heinrichs verweist explizit darauf, dass „strategisches und operatives Management nicht losgelöst nebeneinander stehen, sondern in starkem Maße voneinander abhängen. Nur ein professionelles strategisches Management kann ein Input für die operative Ebene sein, denn schlechte strategische Vorgaben lassen sich auch in einem guten operativen Management nicht Erfolg versprechend umsetzen. Umgekehrt nützen auch die besten strategischen Planungen nichts, wenn man der Qualität des operativen Managements zu wenig Aufmerksamkeit widmet“ (Heinrichs 2006, S. 4).

einer 5) einzigartigen Positionierung und 6) nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verhelfen.“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 18).

2.2.1 Das Problem der (un-) zuverlässigen Prognose

Ein grundlegendes Problem besteht nun darin, dass sich die Zukunft bekanntlich nicht vorhersagen lässt. Prognosen auf Grund von Erfahrungen der Vergangenheit allein erweisen sich nicht als geeignet, sichere Vorhersagen zu treffen. Auch im Wirtschaftsbereich hat sich bereits lange die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich aus operativen Zahlen keine Aussagen zur Zukunftsfähigkeit einer Organisation gewinnen lassen. Selbst wenn die Organisation gesund agiert, bedeutet dies nicht, dass sie dies auch in Zukunft tun wird. „Es ist so gut wie immer verkehrt zu sagen: Wir machen doch Gewinne – also kann unsere Strategie nicht falsch sein. Man kann selbst höchste Gewinne machen und alle Kriterien der Finanzanalysten erfüllen, obwohl das Unternehmen bereits todkrank und nicht mehr zu retten ist. Umgekehrt kann man auch nicht sagen: Wir machen Verluste, also muss die Strategie geändert werden. Gerade die besten Strategien führen oft über Jahre in die roten Zahlen, insbesondere bei grundlegenden Innovationen. (...) Operative Zahlen können also nur operative Maßnahmen rechtfertigen. Und strategische Maßnahmen können nur durch strategische Argumente und Informationen begründet werden,“ schreibt Malik (2011, S. 51).

Und wer ist angesichts zunehmender Komplexität der uns umgebenden Welt überhaupt noch in der Lage, die Ursachen und Wirkungen von Maßnahmen eindeutig ausmachen und in die Zukunft zu projizieren? Unter dem Schlagwort ‚Die Große Transformation 21‘ beschreibt Malik die gegenwärtig stattfindenden fundamentalen Veränderungen: „Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der größten Transformationen, die es je in der Geschichte gab. (...) Was an der Oberfläche wie eine Wirtschaftskrise aussieht, sind in Wahrheit die Geburtswehen dieser Neuen Welt, in der fast alles anders sein wird als bisher“ (Malik 2011, S. 23). Für ihn ist „die Alte Welt vorwiegend durch die Gesetze des Geldes und der Ökonomie geprägt“, während „die Neue Welt durch die Gesetze von Information, Wissen, Erkenntnis, Komplexität und Dynamik hochvernetzter Systeme dominiert wird.“ Fünf „komplexe Treiber“ haben den größten Einfluss auf die „Große Transformation (...) Diese sind erstens die Demographie, zweitens der Komplex von Wissen und Technologie, drittens die Ökologie, viertens die alles durchseuchende größte historische Verschuldung als Hauptfaktor der Ökonomie und die aus dem Zusammenwirken dieser vier großen Bereiche resultierende Komplexität“ (Malik 2011, S. 26).

Mit den Herausforderungen für das Kulturmarketing angesichts der Megatrends des 21. Jahrhunderts beschäftigen sich auch Bachmann & Schellenberg in

Ihrem Aufsatz ‚Kulturkonsum 2020‘³. Sie halten für den kulturellen Sektor „insbesondere fünf der global feststellbaren Megatrends“ für relevant: „demografischer Wandel, kulturelle Vielfalt, Individualisierung, Urbanisierung, Digitalisierung. Diese werden die Nachfrage nach kulturellen Leistungen und die Erwartungen an Kultureinrichtungen verändern und sollten beim langfristigen Handeln einer Kulturinstitution mitberücksichtigt werden.“ (Bachmann und Schellenberg 2011, S. 42).

In der Frage, wie diese Megatrends sich auswirken werden, gehen die Meinungen naturgemäß auseinander. Eines ist aber unbestritten: es wird fundamentale Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen geben.

Was diese Unsicherheit für das Strategische Management bedeutet beschreiben Müller Stewens und Lechner so: „Die Handhabung strategischer Führungsprobleme wird durch die weitgehende Unprognostizierbarkeit wichtiger Entscheidungsparameter, die unüberschaubare Vielfalt, Mehrdeutigkeit und teilweise Widersprüchlichkeit der Ereignisse sowie die mangelnde Zerlegbarkeit des komplexen Phänomens charakterisiert“ (2011, S. 21). Strategisches Management muss deshalb dem Faktor Nichtwissen Rechnung tragen. Das Wissen der Entscheider in jeder Organisation ist heute dadurch gekennzeichnet, dass die verfügbaren Informationen immer und notwendigerweise unvollständig sind. Strategie muss deshalb auch „der Umgang mit konstitutivem Nichtwissen sein, das (. . .) unter anderem aus der Komplexität und der dynamischen Vernetzung heutiger Systeme resultiert,“ so Malik (2011, S. 21). Und an anderer Stelle heißt es: „Eine vernünftige Strategieplanung muss (. . .) so aufgebaut sein, dass die Strategien gar nicht von der Genauigkeit der Daten abhängen. Das ist eines der wichtigsten methodischen Prinzipien gerade auch für das Bewältigen hoher Komplexität“ (Malik 2011, S. 57).

2.2.2 Die Auswirkungen strategischer Fehler oder fehlender Strategie

Strategische Fehler haben immer weitreichende Folgen und treffen die Organisation empfindlich. Wer nun denkt, dass eine Organisation, die keine Strategie verfolgt, auch keine strategischen Fehler machen kann, irrt: vielmehr kann sich jede Entscheidung – getroffen oder versäumt – als strategisch bedeutend erweisen, nämlich dann, wenn sie große Folgen für die Zukunft der Organisation hat. Dabei ist „versäumte Erneuerung (. . .) die mit Abstand häufigste Ursache für den Niedergang bestehender Organisationen,“ schreibt Drucker (2009, S. 66). Jedes

³ Bachmann und Schellenberg 2011, S. 42–44.

Unternehmen muss sich daher ständig seiner Umwelt anpassen und die dazu notwendigen Entscheidungen treffen. Und dies allein schon, um dem sonst sicheren Untergang entgegenzuwirken. Strategische Fehler sind, so Malik, „mit gewöhnlichen Mitteln nicht mehr korrigierbar. Ihre Korrektur erfordert immer Sonder- und Ausnahmemaßnahmen – z. B. brachiale Kostensenkungen, Massenentlassungen, Sanierungen, die Stilllegung von Werken, das Aufgeben von Geschäftsbereichen oder von Standorten, den Verlust der Selbstständigkeit oder das erzwungene Eingehen von Allianzen“ (Malik 2011, S. 49).

Beispiel Rundfunkorchester

Fehlende strategische Erneuerung ist sicherlich auch ein Grund für die Existenzkrise von Rundfunkorchestern. Europaweit haben die Rundfunkorchester ihre ursprüngliche Bedeutung weitgehend verloren, die darin bestand, das Orchesterrepertoire für Funk- und Fernsehen aufzunehmen. Strategien, die es den Rundfunkorchestern erlaubt hätten, für ihre Rundfunkanstalten neue und zusätzliche Kompetenzen bereitzustellen, die von den Nicht-Rundfunkorchestern nicht leicht imitiert werden können, wurden nicht entwickelt. Seit den 1990er Jahren schrumpft daher die Zahl der Rundfunkorchestern: 1994 wurden die vier seit den 1930-er Jahren bestehenden Orchester der RAI (Italien) zu einem einzigen Rundfunkorchester mit Sitz in Turin fusioniert⁴. In den Niederlanden wurden bis 2013 drei von insgesamt vier Rundfunkorchestern aufgelöst. In Österreich konnte die Ausgliederung des ORF Rundfunkorchesters aus dem ORF im Jahre 2009 gerade noch abgewendet werden. Und auch in Deutschland wurde nach der Fusion der zwei Rundfunkorchester im Saarland (2007) erneut eine Sparmaßnahme beschlossen: seit 2013 ist die Fusion der beiden renommierten Klangkörper Radiosinfonieorchester Stuttgart des SWR mit dem SWR Sinfonieorchester Baden-Baden und Freiburg beschlossene Sache.

2.2.3 Der General Management Navigator

Mit dem General Management Navigator (GMN) haben Müller-Stewens und Lechner (2011, S. 22 ff.) einen Ansatz zur Unternehmensführung vorgelegt, der strategisches Management sinnvoll in den Managementprozess integriert. Dies Modell ist auf Grund seiner Universalität auch geeignet, um in Kulturbetrieben Anwendung zu finden und soll hier vorgestellt werden.

⁴ Mehr Informationen zur Zusammenführung der italienischen Rundfunkorchester ist zu finden auf: <http://www.orchestrasinfonica.rai.it/dl/osn/simple/ContentItem-0fc13cf9-683b-4b60-9bc7-5476c99dc358.html>.

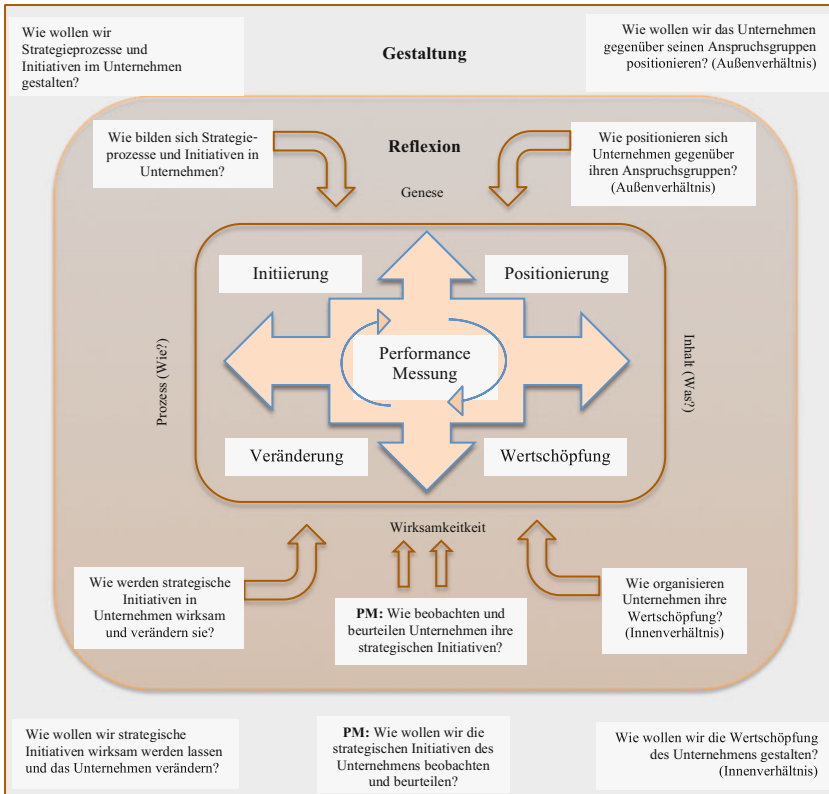


Abb. 2.1 Die zentralen Fragestellungen des GMN. (Quelle: Müller-Stewens und Lechner 2011, Abb. 1.3)

Der GMN bietet „eine zusammenhängende Betrachtung des strategischen Managements über seine vier plus eins Felder, ohne dabei durch eine bestimmte Prozessvorstellung die Betrachtung vorschnell zu verengen.“ Die Arbeitsfelder heißen Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung und Performance Messung. Sie können „– je nach Gestaltungskontext – in unterschiedlichen Abfolgen zu alternativen Arbeitsprozessen (...) aneinandergereiht werden“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 39). Abbildung 2.1 zeigt den GMN und seine zentralen Fragestellungen.

Das *Arbeitsfeld der Initiierung* befasst sich mit der Frage, wie Strategieprozesse in einer Unternehmung ausgelöst und lanciert werden. Unter einer strategischen Initiative verstehen die Autoren dabei „wichtige, koordinierte Vorhaben innerhalb

eines Unternehmens, die seine Entwicklung signifikant beeinflussen“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 25). Einen Strategieprozess definieren sie als „alle in einer unternehmerischen Einheit stattfindenden Entscheidungen und Handlungen, durch die sich die Strategien dieser Einheit bilden“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 45). In der grundlagenorientierten Recherche klärt die Organisation dabei die Frage, wie sich Strategieprozesse und -initiativen in Unternehmen überhaupt bilden. Unternehmensspezifisch wird dann die Frage beantwortet, wie die Strategieprozesse und -initiativen im eigenen Unternehmen gestaltet werden sollen.⁵

Im *Arbeitsfeld der Positionierung* geht es um die Bestimmung und Gestaltung des Verhältnisses zu den relevanten Anspruchsgruppen der Unternehmung. „Bei der Positionierung stellt sich einem Unternehmen bzw. seinen Subeinheiten die Aufgabe, eine vorteilhafte Stellung gegenüber seinen als relevant erachteten Anspruchsgruppen (= Stakeholder) zu bestimmen und die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten so einzusetzen, dass diese Stellung erreicht werden kann“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 125). In der grundlagenorientierten Recherche klärt die Unternehmung dabei wie sich Unternehmen gegenüber ihren Anspruchsgruppen gegenüber generell positionieren können. Dann wird die Frage beantwortet, wie das eigene Unternehmen in Zukunft positioniert werden soll. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den externen Anspruchsgruppen.⁶

Im *Arbeitsfeld Wertschöpfung* geht es um die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Wertschöpfung organisiert. Wertschöpfung entsteht dabei, „wenn Inputfaktoren so miteinander kombiniert werden, dass ein Output entsteht, dessen Wert höher ist, als der der eingekauften oder zur Verfügung stehenden Inputfaktoren“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 354). Dabei besteht ein enger Zusammenhang mit der Positionierung der Unternehmung, das heißt, es geht spezifisch auch „um die Festlegung der Aktivitäten und Ressourcen, um dadurch die Positionierungsstrategie möglichst stark wirksam werden zu lassen“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 26). In der grundlagenorientierten Recherche klärt die Unternehmung, wie Unternehmen ihre Wertschöpfung organisieren können. Dann wird spezifisch für die eigene Unternehmung geklärt, wie die Wertschöpfung im eigenen Unternehmen gestaltet werden soll.⁷

Im *Arbeitsfeld Veränderung* untersucht die Unternehmung die „Auswirkung strategischer Initiativen auf den organisatorischen Basisprozess.“ Dabei „ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht nur technische Systeme zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch soziale Systeme sind, in denen

⁵ Vgl. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 28, Abb. 1.3, sowie im Detail S. 43 ff.

⁶ Vgl. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 28, Abb. 1.3, sowie im Detail S. 123 ff.

⁷ Vgl. Müller-Stewens und 2011, S. 28, Abb. 1.3, sowie im Detail S. 354 ff.

verhaltenswissenschaftliche Phänomene eine besondere Rolle spielen. Strategische Initiativen können sich hier entfalten und an Momentum gewinnen oder untergraben und in ihrer Wirksamkeit behindert werden“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 27). Die Grundlagenrecherche gilt der Frage, wie strategische Initiativen in Unternehmen wirksam werden und sie verändern können. Unternehmensspezifisch wird die Frage beantwortet, wie strategische Initiativen in der eigenen Unternehmung wirksam werden sollen.⁸

Bei der *Performance Messung* geht es schließlich um Fortschrittsmessung und Feedback. „Unter diesem Begriff lassen sich prinzipiell alle Arten von Ansätzen zusammenfassen, die den Verlauf von strategischen Initiativen von der Genese bis zu ihrem Wirksamwerden beobachten und messen“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 27). Die Grundlagenrecherche beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen ihre strategischen Initiativen überhaupt beurteilen und messen können. Dann wird die Frage beantwortet, auf welche Weise die strategischen Initiativen des eigenen Unternehmens beobachtet und beurteilt werden sollen.⁹

Beispiele für strategische Fragen des Orchesters

Angewandt auf ein Berufsorchester könnten typische Fragen in einem Strategieprozess z. B. lauten: Berücksichtigen wir die Anspruchsgruppen des Orchesters in genügender Weise? Gibt es Anspruchsgruppen, die bislang gar nicht berücksichtigt wurden? Wenn eine neue Anspruchsgruppe identifiziert wird, könnte die nächste Frage lauten: Welche Leistungen können wir für diese Anspruchsgruppe erbringen? Und wenn es sich um eine Leistung handelt, die das Orchester bislang nicht angeboten hat, hieße die nächste Frage dann z. B.: Wie organisieren wir die Herstellung der neuen Leistung in unsere Organisation?

Je nach Art und Inhalt der Frage, werden also verschiedene Arbeitsfelder angesprochen. So ist die erste Frage nach den Anspruchsgruppen eine klassische Frage im Arbeitsfeld der Positionierung. Die letzte Frage nach der Herstellung einer neuen Leistung innerhalb der Organisation berührt jedoch möglicherweise gleich zwei Bereiche: nämlich das Feld der Wertschöpfung und das Feld der Veränderung. Der praktische Wert des Modells des GMN besteht darin, dass er uns erlaubt, an jeder Stelle einzusteigen. Es gibt keinen Anfang und kein Ende, sondern lediglich einen fortlaufenden Prozess. Das Ergebnis ist eine Gestaltungsentscheidung, die die allge-

⁸ Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 28, Abb. 1.3, sowie im Detail S. 431 ff.

⁹ Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 28, Abb. 1.3, sowie im Detail S. 577 ff.

Zukunftsstrategien für Orchester
Kompetenzen und Kräfte mobilisieren
Rosu, S.

2014, XVII, 161 S. 18 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-05387-1