
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Der Begriff des Berufsorchesters	1
1.2	Die vier entscheidenden Schritte der Strategieentwicklung	2
1.3	Die geistigen Väter für die Darstellung des Strategieprozesses	3
1.4	Der Fokus der Darstellung	5
1.5	Wie dieses Buch gelesen werden kann	5
1.6	Zur inhaltlichen Gliederung	6
2	Strategisches Management	7
2.1	Der Begriff Strategie	7
2.2	Strategisches Management	9
2.2.1	Das Problem der (un-) zuverlässigen Prognose	11
2.2.2	Die Auswirkungen strategischer Fehler oder fehlender Strategie	12
2.2.3	Der General Management Navigator	13
2.3	Der Nutzen von Strategischem Management für ein Berufsorchester	17
2.3.1	Operationales Orchestermanagement	17
2.3.2	Die aktuelle Lage der Berufsorchester	18
2.3.3	Strategisches Management für Berufsorchester	19
3	Strategieprozesse	23
3.1	Fünf Varianten von Strategieprozessen	23
3.1.1	Typus Kommandoansatz	25
3.1.2	Typus Strategische Planung	26
3.1.3	Typus Gelenkte Evolution	27
3.1.4	Typus Symbolischer Ansatz	27
3.1.5	Typus Selbstorganisation	28

3.2	Die Qualität von Strategieprozessen	28
3.3	Anforderungen für erfolgreiche Strategieprozesse im Berufsorchester	30
3.3.1	Der Team-Aspekt	30
3.3.2	Der Aspekt der wissensgetriebenen Organisation	31
3.3.3	Der Aspekt des fundamentalen Existenzdrucks von außen ..	33
3.4	Empfehlung für einen Strategietypus	34
4	Stakeholderanalyse und Nutzenversprechen	37
4.1	Die Stakeholderanalyse als Basis der Strategieentwicklung	37
4.2	Ein Nutzenversprechen für jeden relevanten Stakeholder	40
4.3	Das Management der Stakeholderbeziehungen	41
4.4	Die Bestimmung der Stakeholder der Berufsorchester	42
4.4.1	Die internen Stakeholder	43
4.4.2	Die externen Stakeholder	44
4.4.3	Die allgemeine Entwicklung und Megatrends	46
4.4.4	Übersicht: Die Stakeholder eines Berufsorchesters	53
4.5	Nutzenversprechen am Beispiel Berufsorchester	54
4.5.1	Ein Nutzenversprechen für Orchestermusiker (Beispiel 1) ..	55
4.5.2	Ein Nutzenversprechen für Entscheider und Opinion-Leader (Beispiel 2)	57
5	Die Mission und die Produktpalette	61
5.1	Die Mission einer Organisation	62
5.2	Die Produkt- und Dienstleistungspalette einer Organisation	64
5.2.1	Der Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung	66
5.2.2	Die organisationalen Fähigkeiten als Faktor der Produktentwicklung	68
5.2.3	Die Kernkompetenz als Ausgangspunkt zur Produktentwicklung	69
5.3	Die Mission der Berufsorchester	72
5.3.1	Die Kundenorientierung von Kulturinstitutionen	73
5.3.2	Beispiele für Mission-Statements von Berufsorchestern	75
5.3.3	Die strategischen Anforderungen an die Mission des Berufsorchesters	79
5.4	Produktentwicklung und Produktinnovationen im Orchester	80
5.4.1	Die etablierte Denkweise von Produktentwicklung im Orchester	81

5.4.2	Die neue Denkweise auf Basis der Kernkompetenzen des Orchesters	81
5.4.3	Ansätze zur Innovation aus vier Kernkompetenzen für ein fiktives Orchester	84
5.4.4	Die Auswirkungen des Ansatzes der Kernkompetenz	87
6	Die SWOT-Analyse und der Normative Rahmen	91
6.1	Die SWOT-Analyse zur Entwicklung strategischer Handlungsalternativen	91
6.2	Der normative Rahmen	95
6.2.1	Die Mission	95
6.2.2	Die Vision	95
6.2.3	Die Ziele	96
6.2.4	Die Werte	97
6.3	SWOT-Analyse für ein fiktives Berufsorchester	100
6.4	Normativer Rahmen eines fiktiven Berufsorchesters	101
7	Wertschöpfung und Geschäftsmodelle	107
7.1	Wie Organisationen Wert schaffen	108
7.1.1	Der Begriff der Wertschöpfung	108
7.1.2	Die Wertkette nach Porter	108
7.1.3	Wert schaffen durch ein Portfolio wertschaffender Aktivitäten	109
7.1.4	Neue Wertschöpfungsarchitektur nach Heuskel	112
7.2	Strategieentwicklung mit Hilfe von Geschäftsmodellen	112
7.2.1	Der Begriff Geschäftsmodell	114
7.2.2	Der Zusammenhang von Strategie und Geschäftsmodellen ..	117
7.2.3	Die Innovation von Geschäftsmodellen	118
7.3	Die Wertschöpfung und die Wertkette für ein Berufsorchester	119
7.3.1	Die Wertkette Konzert im traditionellen Verständnis	121
7.3.2	Die Wertkette Konzert im institutionellen Verständnis	122
7.3.3	Bewertung der beiden Ansätze	124
7.4	Das Geschäftsmodell eines Berufsorchesters	126
7.4.1	Beispiel für ein Geschäftsmodell Musikreisen	128
7.4.2	Beispiel für eine Wertkette Musikreisen	129
7.4.3	Der Sinn des Geschäftsmodells als Teil der Gesamtstrategie .	132
8	Organisationaler Wandel – Change Management	135
8.1	Wandel als Herausforderung für die Organisation	136
8.1.1	Das Management von fundamentalem Unternehmenswandel	138

8.1.2	Die Prozesse des Wandels	139
8.1.3	Die Entwicklung zur Netzwerk-Struktur	140
8.2	Wandel als Herausforderung für die Menschen	141
8.2.1	Der Faktor Angst	142
8.2.2	Die kritische Phase der Durchführung	143
8.3	Der Einfluss der Unternehmenskultur	143
8.4	Managementaufgaben im Veränderungsprozess.....	146
8.5	Die wichtigsten Erkenntnisse	147
8.6	Organisationaler Wandel im Berufsorchester	148
8.6.1	Das Berufsorchester als erstarrte Organisation	148
8.6.2	Herausforderungen für ein Berufsorchester im Prozess des Wandels	150
8.6.3	Voraussetzungen für erfolgreichen fundamentalen Wandel eines Berufsorchesters	152
9	Zusammenfassung und abschließende Bemerkungen	155
Literatur		159

Zukunftsstrategien für Orchester
Kompetenzen und Kräfte mobilisieren
Rosu, S.

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