

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
1. Strategische Analyse	19
1.1. Umfeldanalyse.....	24
1.1.1. Analyse des globalen Umfelds	25
1.1.1.1. Technologische Faktoren	26
1.1.1.2. Politische Faktoren.....	27
1.1.1.3. Gesellschaftliche und ökologische Faktoren.....	28
1.1.1.4. Wirtschaftliche Faktoren	28
1.1.1.5. Bewertung	28
1.1.2. Stakeholder-Analyse	30
1.1.3. Branchen-/Wettbewerbsanalyse	33
1.1.3.1. Bedrohung durch neue Konkurrenten	35
1.1.3.2. Verhandlungsstärke der Abnehmer	37
1.1.3.3. Verhandlungsstärke der Lieferanten	38
1.1.3.4. Druck durch Substitutionsprodukte.....	39
1.1.3.5. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen.....	40
1.2. Unternehmensanalyse.....	43
1.2.1. Die GAP-Analyse.....	43
1.2.2. Stärken-Schwächen-Analyse.....	45
1.2.3. SWOT-Analyse	49
1.2.4. Analyse der Wertkette.....	53
1.2.5. Potenzialanalyse	55
2. Der normative Rahmen	58
2.1. Instrumente der Unternehmenspolitik	58
2.1.1. Vision	59
2.1.2. Mission	61
2.1.3. Leitbild	62
2.1.4. Werte	64
2.2. Ziele.....	67
2.2.1. Zieldiskussion.....	67
2.2.2. Unternehmensethik als Regulativ.....	72
2.2.3. Corporate (Social) Responsibility	81
3. Strategieentwicklung	84
3.1. Geschäftsmodelle	84
3.1.1. Nutzenversprechen	85
3.1.2. Architektur der Wertschöpfung.....	85
3.1.3. Ertragsmechanik.....	88

3.2. Geschäftsstrategien.....	89
3.2.1. Strategie der Kostenführerschaft.....	90
3.2.1.1. Das Produktlebenszykluskonzept.....	92
3.2.1.2. Die Erfahrungskurve.....	96
3.2.1.3. Die Industriekostenkurve.....	101
3.2.2. Differenzierungsstrategie.....	103
3.2.3. Spezialisierungsstrategie.....	104
3.3. Unternehmensstrategien im Portfolio-Konzept.....	106
3.3.1. Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Boston-Portfolio).....	108
3.3.2. Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey).....	113
3.3.3. Technologie-Portfolio.....	116
4. Strategie-Implementierung.....	118
4.1. Strategie als Prozess der Veränderung.....	118
4.2. Gestaltungsparameter.....	122
4.2.1. Konzept.....	123
4.2.2. Timing.....	125
4.2.3. Inhalte.....	127
4.2.4. Rahmenbedingungen.....	128
4.2.4.1. Die strukturellen Rahmenbedingungen.....	128
4.2.4.2. Die politischen Rahmenbedingungen.....	129
4.2.4.3. Die kulturellen Rahmenbedingungen.....	130
4.2.5. Akteure.....	131
4.3. Strategieimplementierung als Projekt.....	137
4.3.1. Den Wandel vorbereiten.....	140
4.3.2. Kick-off: Prozesseinstieg.....	140
4.3.3. Roll-out: Energie ins System bringen.....	142
4.3.4. Verstetigung und Konsolidierung.....	145
5. Performance-Beurteilung anhand der Balanced Scorecard (BSC).....	146
5.1. Performance und Leistungsbeurteilung.....	146
5.2. Wesen der BSC.....	149
5.2.1. Der Begriff BSC.....	149
5.2.2. Grundkonzeption der BSC.....	150
5.2.3. Ziele der Einführung einer BSC.....	151
5.2.4. Aufbau der BSC nach <i>Kaplan/Norton</i>	152
5.2.5. Die vier Perspektiven der BSC.....	153
5.2.5.1. Finanzperspektive.....	153
5.2.5.2. Kundenperspektive.....	154
5.2.5.3. Interne Prozessperspektive.....	156
5.2.5.4. Lern- und Entwicklungsperspektive.....	157
5.3. Die Verknüpfung der BSC mit der Unternehmensstrategie.....	158
5.3.1. Ursache-Wirkungs-Ketten.....	159
5.3.2. Früh- und Spätindikatoren.....	161
5.3.3. Verknüpfung mit den Finanzen.....	163

5.4. Unternehmensweite Ausdehnung der BSC	163
5.4.1. Ausdehnungsrichtungen	163
5.4.2. Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie	165
5.4.3. BSC und Unternehmensstruktur	165
5.4.4. Probleme bei der Strategieweise Ausrichtung	166
5.5. Reporting der BSC-Ergebnisse	167
5.6. Würdigung der BSC in der Praxis	169
5.7. Einführung einer BSC als Projekt	172
6. Strategische Kontrolle	176
6.1. Begriffsabgrenzung	176
6.1.1. Überwachung	176
6.1.2. Kontrolle	177
6.1.3. Strategie	181
6.2. Strategische Überwachung	183
6.2.1. Konzeption der strategischen Überwachung	183
6.2.2. Strategisches Radar	185
6.2.3. Prämissenkontrolle und begleitende Kontrolle	194
6.2.4. Ergebniskontrolle	199
6.3. Organisation der strategischen Überwachung	200
7. Fallbeispiele	203
7.1. Projekt Opernseebühne Österreich Süd	203
7.1.1. Unternehmen und Umfeld	203
7.1.1.1. Problemstellung/Summary des Projektinhalts	203
7.1.1.2. Ausgangssituation des Unternehmens	203
7.1.1.3. Produkte und Dienstleistungen	204
7.1.1.4. Kunden	204
7.1.1.5. Mitbewerber und konkurrierende Events	207
7.1.1.6. Markt	209
7.1.2. Stakeholder	209
7.1.2.1. Interne Stakeholder	209
7.1.2.2. Externe Stakeholder	210
7.1.2.3. Grafische Zusammenfassung	211
7.1.2.4. Strategische Handlungsoptionen	213
7.1.3. Trends	213
7.1.3.1. Technologie-Trends	213
7.1.3.2. Politische Trends	214
7.1.3.3. Gesellschaftliche und ökologische Trends	215
7.1.3.4. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	217
7.1.3.5. Fazit der Trendanalyse	218
7.1.4. Branchenanalyse und -entwicklung	221
7.1.4.1. Porter's Five Forces – Oper	221
7.1.4.2. Porter's Five Forces – Events	223
7.1.4.3. Branchenentwicklung	225
7.1.5. Kritische Erfolgsfaktoren	225

7.1.6.	Potenzialanalyse	226
7.1.7.	Portfolioanalyse	228
7.1.8.	Stärken und Schwächen der Opernbühne	232
7.1.8.1.	Stärken	232
7.1.8.2.	Schwächen	233
7.1.8.3.	Interpretation	233
7.1.8.4.	Opportunities	235
7.1.8.5.	Threats	236
7.1.8.6.	Zusammenfassende SWOT	236
7.1.9.	Strategische Optionen	237
7.1.9.1.	Zusammenfassung der Optionen aller Analysen	237
7.1.9.1.1.	Stakeholder	237
7.1.9.1.2.	Kunden	238
7.1.9.1.3.	Bekanntheit	238
7.1.9.1.4.	Qualität/Differenzierung	239
7.1.9.1.5.	Technischer Bereich	239
7.1.9.1.6.	Programm	239
7.1.9.1.7.	Sonstiges	240
7.1.9.2.	Qualitative Bewertung	240
7.1.9.3.	Bewertung Stakeholder – Kunden-Optionen	241
7.1.9.4.	Bewertung Bekanntheit – Qualitäts-/Differenzierungs- optionen	242
7.1.9.5.	Bewertung Technik – Programm – Sonstiges	243
7.1.9.6.	Fazit: Strategische Handlungsempfehlungen	243
7.1.9.6.1.	Vision	245
7.1.9.6.2.	Leitbild	245
7.1.10.	Balanced Scorecard	246
7.1.10.1.	BSC – grafische Darstellung	247
7.1.10.2.	Kunden	248
7.1.10.3.	Stakeholder	249
7.1.10.4.	Qualität/Differenzierung	250
7.1.10.5.	Finanzen	252
7.1.11.	Anhang	253
7.2.	Projekt Fellini – Café Bar	260
7.2.1.	Executive Summary	260
7.2.2.	Unternehmen	261
7.2.2.1.	Unternehmensvorstellung	261
7.2.2.2.	Vision	261
7.2.2.3.	Leitbild	261
7.2.2.4.	Produkte, Dienstleistungen, Kunden	262
7.2.2.5.	Markt	262
7.2.3.	Umfeldanalyse	262
7.2.3.1.	Stakeholder-Analyse	262
7.2.3.1.1.	Primäre Stakeholder	263
7.2.3.1.2.	Sekundäre Stakeholder	265

7.2.3.1.3.	Tertiäre Stakeholder	267
7.2.3.1.4.	Stakeholder-Matrix	268
7.2.3.2.	PEST-Analyse	270
7.2.3.2.1.	Politische Entwicklungen.....	270
7.2.3.2.2.	Gesellschaftliche Entwicklungen.....	273
7.2.3.2.3.	Wirtschaftliche Entwicklungen.....	276
7.2.3.2.4.	Technologische Entwicklungen	279
7.2.3.2.5.	Wichtigste Umweltfaktoren	281
7.2.3.2.6.	Chancen und Risiken	283
7.2.4.	Branchenanalyse.....	284
7.2.4.1.	Branchentrends.....	284
7.2.4.2.	Porter's Five Forces	285
7.2.4.2.1.	Bedrohung durch neue Wettbewerber.....	286
7.2.4.2.2.	Rivalität in der Branche	287
7.2.4.2.3.	Verhandlungsmacht der Abnehmer	289
7.2.4.2.4.	Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	291
7.2.4.2.5.	Gefahr durch Substitute	292
7.2.4.2.6.	Gesamtbewertung.....	293
7.2.4.3.	Kritische Erfolgsfaktoren	293
7.2.5.	Stärken und Schwächen des Unternehmens.....	296
7.2.5.1.	Stärken.....	296
7.2.5.2.	Schwächen.....	299
7.2.6.	Potenzialanalyse	300
7.2.6.1.	Potenzialanalyse McDonalds	300
7.2.6.2.	Potenzialanalyse „Der Mann“	302
7.2.6.3.	Potenzialanalyse Heuriger.....	302
7.2.6.4.	Marktpositionierungsanalyse	304
7.2.7.	Portfolioanalyse.....	305
7.2.7.1.	Produkte	306
7.2.7.2.	Bewertung der Produkte.....	307
7.2.7.3.	Darstellung und Fazit des Produkt-Portfolios	308
7.2.8.	SWOT-Analyse	308
7.2.8.1.	Unternehmen	309
7.2.8.1.1.	Stärken	309
7.2.8.1.2.	Schwächen	311
7.2.8.2.	Umwelt.....	312
7.2.8.2.1.	Chancen.....	312
7.2.8.2.2.	Risiken	313
7.2.9.	Optionen	315
7.2.10.	Strategische Hauptstoßrichtung.....	318
7.2.11.	Handlungsempfehlungen.....	319
Literaturverzeichnis		327
Stichwortverzeichnis		341