

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	11

1 Einführung ins Strategische Management	15
1.1 Strategiebegriff	15
1.2 Strategisches Denken	17
1.3 Strategisches Management	18
1.4 Die typischen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses	19
Initiierungsphase	21
Analysephase	22
Konzeptionsphase	24
Umsetzungsphase	25
Laufende Evaluation	25
1.5 Fallstudie: Entwicklung der Strategie 2010 für ein Mehrspartenhilfswerk	26
Ausgangslage	26
Überblick über das Vorgehen bei der Strategieentwicklung	27
Die einzelnen Schritte des Strategieentwicklungsprozesses	28
Erfahrungen aus dem Strategieentwicklungsprozess	32
Zusammenfassung	33

Teil 1 Initiierungsphase

2 Den Strategieentwicklungsprozess planen	36
2.1 Strategieentwicklung zwischen Planung und Zufälligkeit	36
2.2 Instrumente	37
Bezugsrahmen zur Planung von Strategieentwicklungsprozessen	37
10 Thesen für die Strategieentwicklung	39
Strategieentwicklung nach den Regeln des Projektmanagements	40
Zusammenfassung	43

Teil 2 Analysephase

3 Organisation, Management und Führung: Das neue St. Galler Management-Modell	46
3.1 Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen	46
3.2 Das neue St. Galler Management-Modell	48
Zusammenfassung	52
4 Wertvorstellungen klären: Ansätze für den Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung	54
4.1 Zur Rolle der Organisation in der Gesellschaft	54
4.2 Instrumente	57
Wertvorstellungsprofil	57
Klärung der Interessen und der persönlichen Motivation	58
Zusammenfassung	59

5 Umweltanalyse	61
5.1 Strategische Frühaufklärung	62
5.1.1 Umgang mit Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung	62
5.1.2 Instrumente	63
Szenariotechnik	63
STEP-Analyse	65
Zusammenfassung	67
5.2 Analyse der Anspruchsgruppen (Stakeholder)	68
5.2.1 Shareholder-Value-Ansatz versus Stakeholder-Value-Ansatz	68
5.2.2 Instrument	70
Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen	70
Zusammenfassung	75
5.3 Analyse der Branche und der Mitbewerber	76
5.3.1 Branchen und ihre Mitglieder im Non-Profit-Bereich	76
5.3.2 Instrumente/Konzepte	77
Konzept der sechs Einflusskräfte	77
Konzept der strategischen Gruppen	79
Zusammenfassung	82
5.4 Analyse des Marktes und der Kundinnen/Klienten	83
5.4.1 Marktsegmentierung, Zielgruppendefinition und Positionierung	83
5.4.2 Instrumente	88
Segmentierung	88
Nutzwertanalyse	89
Zusammenfassung	93
6 Organisationsanalyse	95
6.1 Analyse der Wertschöpfung	96
6.1.1 Was ist Wertschöpfung?	96
6.1.2 Instrumente/Konzepte	98
Analyse der Wertkette	98
Benchmarking entlang der Wertkette	101
Veränderung der Wertkette	103
Zusammenfassung	105
6.2 Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten	106
6.2.1 Ressourcen, organisationale Fähigkeiten und Kernfähigkeiten	106
6.2.2 Instrumente	107
Das 7-S-Modell von McKinsey	107
Eskalationstreppe zur Prüfung von Fähigkeiten	109
Stärken-Schwächen-Analyse	111
Zusammenfassung	113
7 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte	115
7.1 Verbindung von Umwelt- und Organisationsanalyse	115
7.2 Instrumente/Konzepte	116
SWOT-Analyse	116
Portfolio-Ansatz	119
Gap-Analyse	124
Zusammenfassung	127

Teil 3 Konzeptionsphase	128
8 Abgleichung mit der Organisationspolitik	131
8.1 Vision, Mission, Leitbild	132
8.2 Instrumente	136
Entwicklung eines Leitbildes	136
Zusammenfassung	139
9 Formulierung konkreter Strategien	141
9.1 Strategien auf Ebene der Gesamtorganisation	142
9.1.1 Dimensionen der Strategien	143
9.1.2 Instrumente/Konzepte	144
Differenzierung oder Kostenführerschaft	145
Mitspielen oder Verändern der Regeln des Wettbewerbs	147
Konzentration oder Diversifikation	148
Entscheidungskriterien für eine konkrete Strategie	151
Formulierung der Strategie	152
9.2 Strategien auf Ebene der Geschäftseinheiten	156
9.2.1 Was sind SGF/SGE?	156
9.2.2 Instrument/Konzept	157
Produkt-Markt-Strategien	157
Zusammenfassung	161
Teil 4 Umsetzungsphase	162
10 Operative Planung	165
10.1 Umsetzungsverantwortung, Controllingphilosophie und Scorecards	166
10.2 Instrumente	167
NPO-Kompass	167
Businessplan (Geschäftsplan)	170
Projektmanagement	172
Zusammenfassung	176
Teil 5 Evaluation	178
11 Laufende Evaluation	180
11.1 Evaluieren, messen, kontrollieren	181
11.2 Instrumente	182
Prämissenkontrolle	182
Durchführungskontrolle	182
Wirksamkeitskontrolle	183
Zusammenfassung	185

Fallstudie und Ausblick

186

12 Fallstudie:

Strategische Neupositionierung eines Treffpunkts für Erwerbslose

187

12.1 Worum geht es?	187
12.2 Initiierung	187
Projektplan	188
Bezugsrahmen des Strategieentwicklungsprozesses	189
12.3 Aussensicht: Analyse der weiteren Umwelt	190
Vorbereitung des ersten Workshops durch die Leiterin	190
Erster Workshop: Analyse der Chancen und Risiken im Umfeld des Treffpunkts	191
Resultate der Chancen-Risiken-Analyse	191
Nachbereitung des ersten Workshops durch die Leiterin	193
12.4 Innensicht: Organisationsanalyse	193
Zweiter Workshop: Stärken-Schwächen-Analyse	193
Resultate der Stärken-Schwächen-Analyse	194
Nachbereitung des zweiten Workshops: Bestimmung der Kernkompetenzen	194
12.5 Aussensicht: Analyse des nahen Umfeldes	195
Vorbereitung des dritten Workshops: Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition	195
12.6 Integrierte Betrachtungsweise	196
Vorbereitung des dritten Workshops durch die Leiterin: SWOT-Analyse	196
12.7 Formulierung konkreter Strategien	197
Dritter Workshop: Erarbeitung Positionierung und Entscheid über strategische Entwicklung	197
Resultate des dritten Workshops	198
Nachbereitung des dritten Workshops durch die Leiterin	199
12.8 Planung der Umsetzung	200

13 Ausblick der Autorinnen des Handbuchs

201

Anhang

203

Glossar	204
Stichwortverzeichnis	215
Verzeichnis der Fallbeispiele und Fallstudien	219
Abbildungsverzeichnis	220
Literaturverzeichnis	222