

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1⁰⁹

Strategieumsetzung

Strategie erarbeitet – und jetzt?

Methoden der Strategieumsetzung

Zwischen Kommando und Selbstorganisation – verschiedene Implementierungsansätze im wissenschaftlichen Überblick

Strategieimplementierung unter erschweren Bedingungen

Wie aus den drei Berliner Flughäfen Tegel, Tempelhof und Schönefeld ein neuer entsteht

Was tun, wenn's hapert?

Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften aus Organisationen wie Google, Fraport, Kuoni und DEZA zu erfolgreicher Strategieumsetzung

Neuausrichtung einer Bank

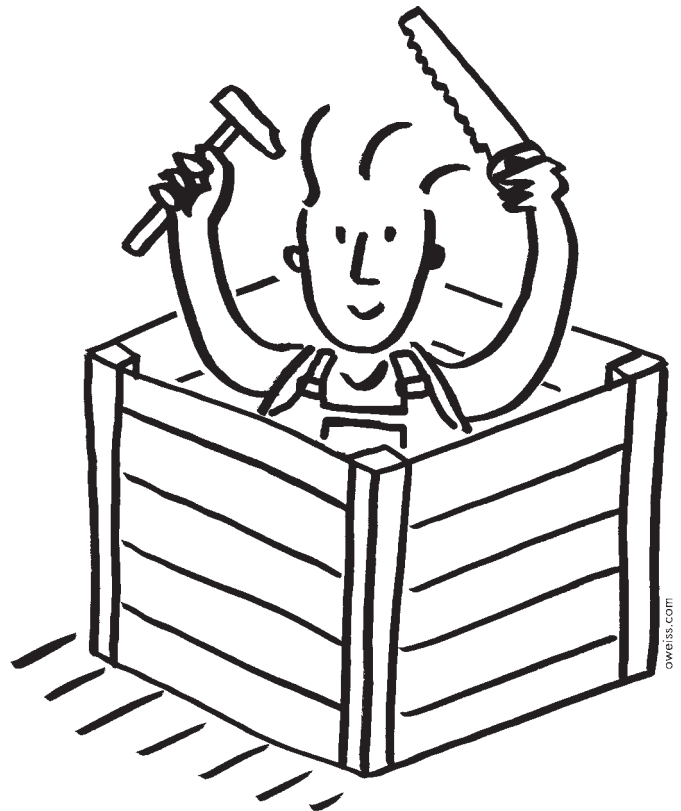
Der Prozess von einer behördlich geprägten Anstalt zur kunden- und leistungsorientierten Landesförderbank

Quantensprung oder Übergangsphänomen?

Die Debatte um die Komplementärberatung geht weiter... Roswita Königswieser, Erik Lang und Rudolf Wimmer im Gespräch

Werkzeugkiste

18. Balanced Scorecard



Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Hintergrund und Kontext

Wiederholt wird in Studien darauf hingewiesen, dass nur ein kleiner Prozentsatz von Strategien auch in die Realität umgesetzt wird. Ein ernüchternder Befund. Offenbar ist die Umsetzung einer Strategie ebenso anspruchsvoll wie die kreative Entwicklung einer strategischen Neupositionierung.

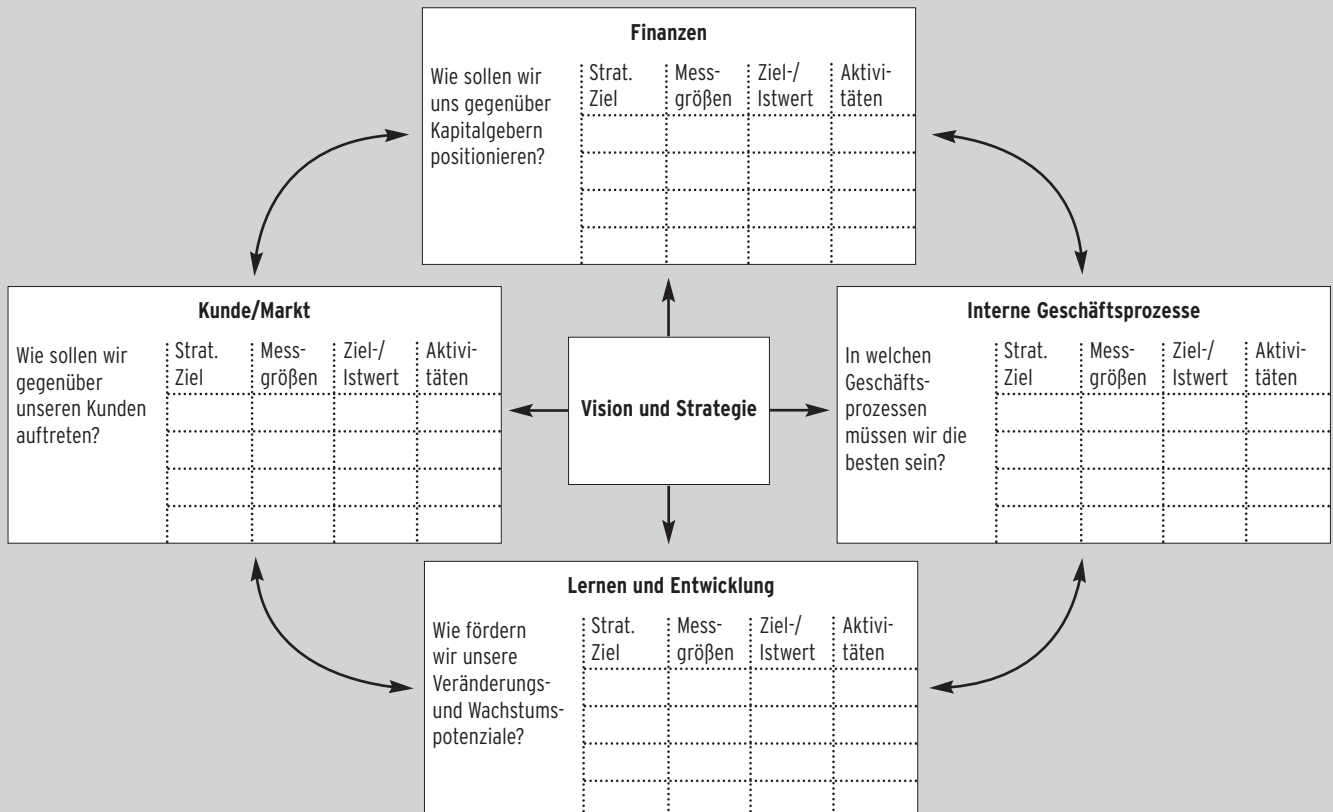
Hier sind also geeignete Steuerungsinstrumente gefragt, welche die Brücke zwischen der Entwicklung einer Strategie und deren Umsetzung in das Alltagsgeschäft schlagen. Die von Robert Kaplan und David Norton 1996 entwickelte «Balanced Scorecard» (BSC) ist ein solches Instrument. Es verbindet auf konzeptioneller Ebene die formulierte Strategie mit den Strategieumsetzungsmaßnahmen und strategischem Controlling. Die BSC wurde im letzten Jahrzehnt eines der populärsten Instrumente der strategieorientierten Steuerung von Organisationen.

Abbildung 1

Die BSC als Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Vorgaben

(orientiert an Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, S. 70)

In 4 Perspektiven ein ausgewogenes («balanced») und überprüfbares Zielsystem («Scorecard»)



Dieser Beitrag soll die Grundlogik dieses Instruments beschreiben, Hinweise zur Implementierung geben und einige Fallstricke bei der konkreten Anwendung aufzeigen.

Darstellung der Methode

Die BSC übersetzt die Vision und die Strategie in Ziele, Kennzahlen und Aktionsprogramme. In einer BSC soll die Strategie eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches operationalisiert werden und mittels entsprechender Messgrößen zu überprüfen sein (vgl. Abbildung 1).

«Balanced» bedeutet, dass vier wichtige Perspektiven gleichberechtigt betrachtet werden: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter und der Organisation. Diese vier Perspektiven sollen für

ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen und langfristigen Zielen zum Potenzialaufbau sorgen.

«Scorecard» steht für die Operationalisierung der strategischen Ziele mittels entsprechender Kennzahlen. Dabei werden die inhaltlichen Ziele in jeder der vier Perspektiven erfasst. Finanzielle Kennzahlen und solche der Kundenperspektive erfassen dabei die eigentlichen «Ergebnisse» der Unternehmensaktivitäten. Kennzahlen zu den Leistungstreiber-Perspektiven (Prozesse sowie Lernen & Entwicklung) bilden dabei «Frühindikatoren». Schlechte Ergebnisse in diesen Kategorien wirken sich häufig erst nach einer gewissen Zeitverzögerung finanziell aus.

Beispiel: Ein Pizzalieferservice wird Stammkunden nicht sofort verlieren, wenn die Lieferung sich einmal verzögert (= Schwäche im Kernleistungsprozess) oder der liefernde Mitarbeiter sich verrechnet oder Kundenbeschwerden nicht gut behandelt (= Schwäche in der Mitarbeiterausbildung). Wenn

dies mehrmals vorkommt und Beschwerden nichts verändern, dann sind der Kunde und der Umsatz dauerhaft verloren. Die Erfassung und Messung von Beschwerden und der Beseitigung ihrer Ursachen kann daher zeitlich deutlich früher signalisieren, ob ein Finanzziel, z.B. ein bestimmtes Umsatzwachstum, erreicht werden wird.

Die Indikatoren der BSC und die an den strategischen Zielen orientierten Aktionsprogramme sollen individuelle, abteilungsbezogene und -übergreifende sowie unternehmensbezogene Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel ausrichten. Im Endeffekt geht es darum, das Unternehmen aus der Perspektive der Zukunft zu steuern und nicht mit dem Blick zurück in die Vergangenheit.

«Strategy Maps» bilden die Strategie in ihren Ursache-/Wirkungsbeziehungen ab. Die vier Perspektiven der BSC sind nicht beliebig gewählt, implizit steckt ein Geschäftsmodell hinter der Auswahl. Das langfristige Erreichen von finanziellen Zielen hängt davon ab, ob Kunden zufrieden gestellt werden. Dauerhaft zufriedene Kunden wird man wiederum nur mit qualitativ effektiven Prozessen erreichen. Dazu muss man immer wieder in eigene Kompetenzen investieren. Finanzieller Erfolg ist damit die «Wirkung» von tiefer liegenden «Ursachen». In Strategy Maps werden die strategischen Ziele miteinander verknüpft.

«Die Balanced Scorecard übersetzt Vision und Strategie in Ziele, Kennzahlen und Aktionsprogramme.»

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die Strategie wird hier aus der Perspektive der Anteilseigner betrachtet. Die inhaltliche Strategie gibt Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen gegenüber den Kapitaleignern auftreten möchte.

Kennzahlen zu Wachstum (Umsatz, Marktanteile etc.), Rentabilität (Gewinn, Kapitalrenditekennzahlen wie RoI oder ROCE, Übergewinnkennzahlen wie der Wertbeitrag, EVA, etc.) und Risiko sowie weitere Kennzahlen zum Beispiel zu Liquidität, Finanzierung und Bonität machen diese strategische Perspektive messbar.

Die Kundenperspektive

Diese Strategieperspektive erfasst die spezifische Form der Wertgenerierung und Differenzierung aus dem Blickwinkel des Kunden. Mit welchem wettbewerbsdifferenzierendem Produkt- und Leistungsportfolio wollen wir für welche Kunden- und Marktsegmente erfolgreich sein?

In dieser Dimension werden daher meist

- allgemeine und segmentübergreifende Kennzahlen wie Kundenzufriedenheitsparameter, Marktanteil, Kundenakquisition oder Kundenrentabilität sowie
- spezifische Kennzahlen für das jeweilige Segment wie Geschwindigkeit, Pünktlichkeit, besonders innovative Produkte oder maßgeschneiderte Lösungen identifiziert.

Die interne Prozessperspektive

Mit dieser Perspektive hat die Organisation jene kritischen Prozesse im Blick, die den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden und den Erfolg des Unternehmens haben. Im Unterschied zu traditionellen Messsystemen richtet die BSC ihr Augenmerk nicht nur auf die Optimierung bestehender Prozesse, sondern mehr auf neue Prozesse, die ein Unternehmen aufbauen sollte, um mit wachsenden Erwartungen Schritt halten zu können.

Eine diesbezügliche Überlegung könnte beispielsweise lauten: Was müssten wir tun, welche Schlüsselprozesse müssten wir verbessern, wenn unsere Kunden erwarten würden, dass wir unsere Leistungen künftig in der Hälfte der bislang zur Verfügung stehenden Zeit erbringen?

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die besondere Betrachtung von Innovationsprozessen. Um langfristig erfolgreich zu sein, kann es erforderlich werden, völlig neue Produkte und Dienstleistungen zu »erfinden«. Im Sinne Druckers geht es auch aus dieser Perspektive der BSC um die Frage «Tun wir die richtigen Dinge?» und weniger um den Optimierungsfokus «Tun wir die Dinge richtig?».

Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Sie beachtet in besonderem Ausmaß die langfristige Unternehmensperspektive: Durch den raschen Wandel ergibt sich ein besonderer Anpassungsbedarf bei Mitarbeitern, Systemen und Prozessen. Um diesen zu bewältigen, muss häufig in Weiterbildung, in Informationstechnologie und unterstützende Systeme investiert werden. Ebenso wie aus der Kundenperspektive werden auch aus der Lern- und Entwicklungsperspektive allgemeine Kennzahlen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter, zur Weiterbildung, zur Fluktuation, zu Teamleistungen und spezielle im Wettbewerbsfeld wichtige neue Fähigkeiten, wie neue Mitarbeiterkompetenzen, Verfügbarkeit und Nutzung von Wissen und Expertise, neue technologische Infrastruktur und ähnliches mehr identifiziert und beobachtet.

Die BSC ist allerdings mehr als ein reines Kennzahlensystem. Sie bildet den inhaltlichen Rahmen für einen Managementprozess, in dem die Strategie umgesetzt wird – oder wie Norton in einem Vortrag einmal formulierte als »der Strategie zweiter Teil«. Durch die Verknüpfung der in der BSC erfassten strategischen Ziele, Messgrößen und Aktionsprogramme mit Budgets und individuellen Zielen wird strategieorientiertes Handeln im täglichen Geschäft sichergestellt.

Ein Managementprozess, in dem die strategischen Indikatoren in der BSC regelmäßig diskutiert werden, dient dem Feedback zum Stand der Strategieumsetzung und dem Lernen über das eigene System.

Strategy Maps

Neben der Operationalisierung der Strategie durch die Hinterlegung mit Kennzahlen und Aktivitäten ist die Übersetzung der Strategie in eine «Strategy Map» das zweite zentrale Element einer Balanced Scorecard. Die strategischen Ziele eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs werden dabei den vier Perspektiven zugeordnet und miteinander in so genannten «Ursache-/Wirkungsketten» verknüpft.

Beispiel: In einem Mobilfunkunternehmen wurde als eines der Schlüsselemente zur Erreichung der Marktanteilsziele und dem damit verknüpften Umsatz (Finanzen) die Erhöhung der Kundenloyalität (Kundenperspektive) identifiziert. Ein in dieser Branche gewonnener Kunde ist erst nach einiger Zeit profitabel, da der Anfangsaufwand (subventioniertes Handy, administrativer Aufwand, etc.) nicht sofort gedeckt ist. Als eines der wesentlichen Ziele zur Erhöhung der Loyalität wurde eine Verbesserung im Serviceprozess (Prozessperspektive) identifiziert. Wer nicht nachvollziehbare Rechnungen erhält oder bei Problemen zu lange/zu oft in der «Warteschleife» hängt bzw. keine ausreichende Lösung erreicht, wechselt eher zum

Wettbewerber als Kunden, die sich gut betreut fühlen. Um diesen Prozess zu optimieren, wurde entschieden, sowohl in die Ausbildung der ServicemitarbeiterInnen als auch in die technische Ausrüstung zu investieren, die für die Erbringung der Serviceleistungen notwendig sind (Lern- und Entwicklungsperspektive).

Die Erarbeitung solcher Ursache-/Wirkungsketten zu den strategischen Zielen erzwingt im Management ein gemeinsames Verständnis des eigenen Geschäftsmodells. Zielkonflikte werden so frühzeitig thematisiert und die strategischen Inhalte in eine «Story» gebracht, die leichter zu verstehen ist und wirkungsvoller kommuniziert werden kann, als die üblichen Powerpoint-Folien.

Implementierung einer Balanced Scorecard

Für die tatsächliche Wirksamkeit der BSC sind die Art und die Qualität der Einführung entscheidend. Das folgende Beispiel (vgl. auch Abbildung 3) beschreibt den Entwicklungs- und Implementierungsprozess in einem Mobilfunkunternehmen.

Am Beginn des Prozesses standen Interviews mit dem Vorstand und den Bereichsleitern des Unternehmens zur inhaltlichen Vorbereitung eines gemeinsamen Workshops der Spitze. Mit dem verantwortlichen Projektleiter, zuständig für das strategische Controlling des Unternehmens, wurden die vorhandenen strategischen Grundlagen geklärt und ein erster Projektplan entwickelt. In einem zweieinhalbstündigen Kick-Off Workshop mit den Bereichsleitern wurde die BSC Methodik erklärt und die Projektziele sowie der Projektplan abgestimmt. Im ersten eintägigen Workshop wurden die Ziele der Unternehmensstrategie in die vier Perspektiven der BSC übertragen. Dabei wurde eine strategische Schwäche deutlich: In dem stark marktorientierten Unternehmen, das bis dahin vor allem auf Wachstum fokussiert war, war die Zielperspektive der internen Prozesse nur unzureichend bearbeitet worden. Die BSC Entwicklung und vor allem die Arbeit an einer Strategy Map war der Anlass, die Strategie inhaltlich nochmals nachzuschärfen. Am Ende des Workshops wurden Arbeitsgruppen gebildet, die für jede der Perspektiven einen Vorschlag für Zielformulierungen und strategische Indikatoren machen sollten.

Nach wenigen Wochen wurden in einem zweiten Workshop die Ergebnisse der Arbeitsgruppen präsentiert und konsolidiert. Die Strategieinhalte wurden diskutiert und in den beiden Darstellungsvarianten der BSC – als ausformulierte Ziele in Tabellenform und als Kurzform in der Strategy Map – fixiert. Erste Ideen für Indikatoren wurden entwickelt und laufende Aktivitäten den Zielen zugeordnet.

In der Folge beschäftigten sich die Arbeitsgruppen damit, konkrete Messgrößen zu erarbeiten, Ist-Werte zu erheben, strategische Zielwerte vorzuschlagen und das aktuelle Portfolio an Projekten und Schlüsselinitiativen mit den Zielen zu verknüpfen, um auch hier die gegebenenfalls vorhandenen Lücken zu

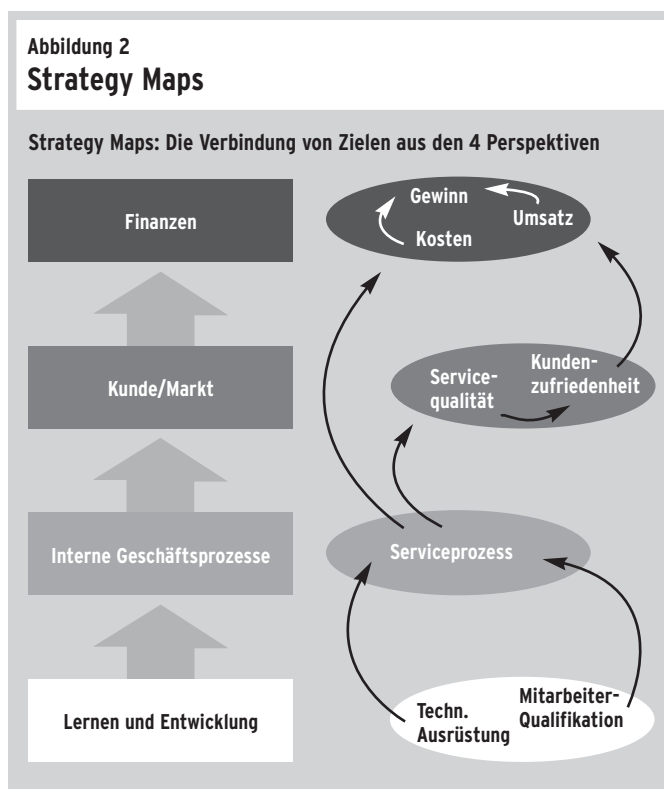
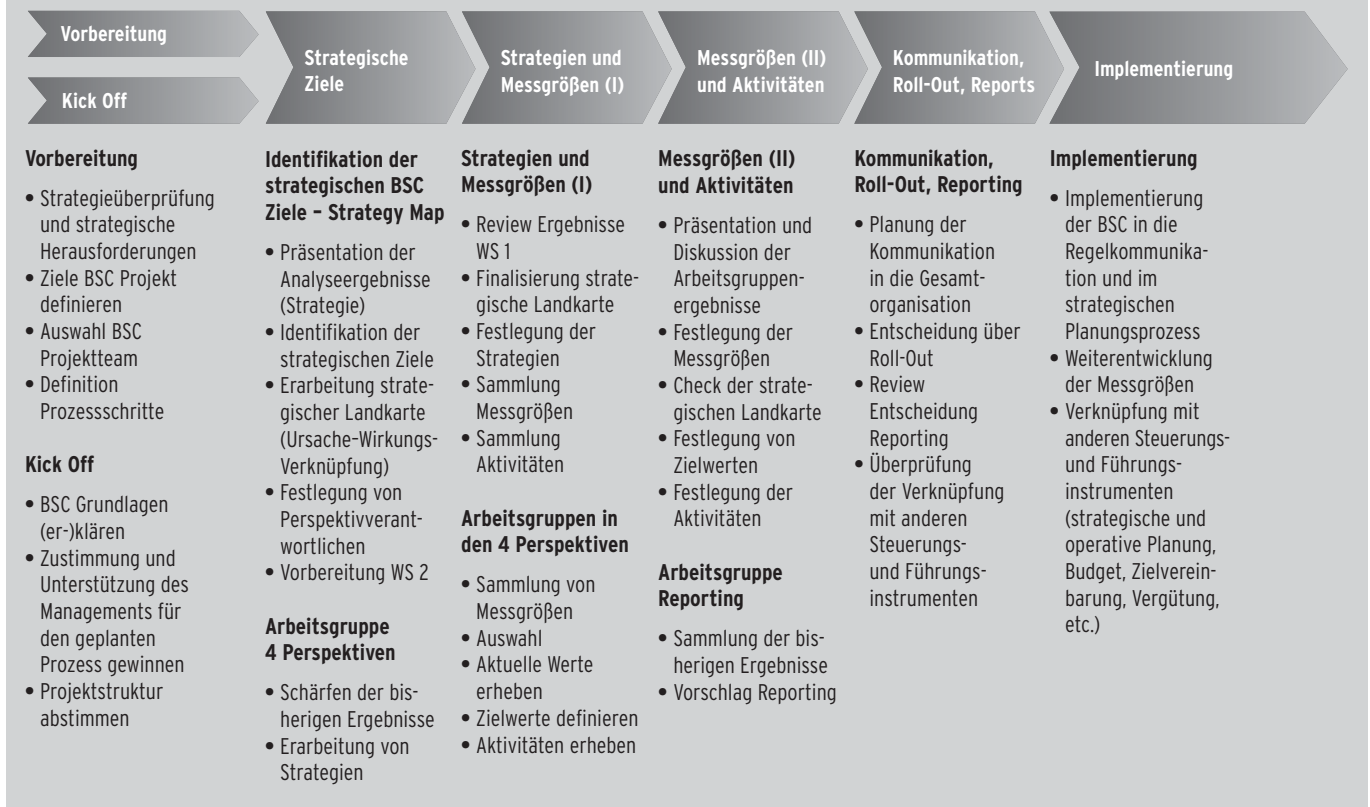


Abbildung 3
BSC Entwicklung und Implementierung



identifizieren. Diese Arbeitsphase beanspruchte einen Zeitraum von ca. sieben Wochen. Insbesondere die Entwicklung von sinnvollen Messgrößen, die tatsächlich die Umsetzung der Strategie überprüfbar machen, erforderte mehr Zeit und kreative Energie, als im Unternehmen ursprünglich geplant war. Häufig war es notwendig, zuerst einmal mit 80-Prozent-Lösungen zu starten. Im dritten Workshop wurden die Ergebnisse abgestimmt und entschieden. Die wesentlichen Elemente der BSC – strategische Ziele in den vier Perspektiven in der Strategy Map, die Balanced Scorecard inklusive Messgrößen und Zielwerten sowie ein auf die strategischen Ziele bezogenes Aktivitätenportfolio – waren damit fertig gestellt.

Die nächsten Schritte bezogen sich bereits auf die Kommunikation in die Organisation und die Vorbereitung des kontinuierlichen Einsatzes der BSC als Steuerungsinstrument. Eine Arbeitsgruppe bereitete einen Vorschlag für das laufende Reporting vor. In einem letzten Workshop wurden die Kommunikation und der Roll-Out diskutiert und entschieden. Insbesondere wurde auch die Verbindung zu anderen Steuerungs- und Führungsinstrumenten (von operativer Planung über Budgets zu Zielvereinbarungen) festgelegt. Die Kommunikation der Ergebnis-

se bildete ein wesentliches Element einer Großveranstaltung mit den ersten drei Führungsebenen wenige Wochen später.

Das Top-Management selbst legte Reviewtermine für die nächsten zwölf Monate fest. Damit war der regelmäßige Einsatz der BSC im strategischen Managementprozess initiiert.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Das Grundmodell der BSC ist einfach zu erfassen und erscheint einleuchtend. Die Einführung und Anwendung der BSC in der Praxis ist jedoch ein äußerst anspruchvolles Vorhaben. Die nachstehenden Fallstricke geben Hinweise auf die Besonderheiten bei der Implementierung.

Die Strategie und die BSC werden von Stäben und Beratern erarbeitet und verwaltet

Entscheidend für eine gelingende Strategieorientierung einer Organisation ist die Qualität der Strategie. Diese ist davon abhängig, wer in welcher Form in den Entwicklungsprozess ein-

gebunden wird. Strategien lassen sich nicht an einem Nachmittag entwickeln. Denn die Frage der Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherung einer Organisation ist bedeutsam, äußerst komplex und mit vielen Unsicherheiten befasst. Die Entwicklung einer Strategie lässt sich nicht delegieren. Das Top-Management hat selbst die Führung für diesen Managementprozess zu übernehmen, ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieses Instrument zu einem Spielzeug von internen Stäben und Beratern verkommt.

Ein tieferes Verständnis des Geschäftsmodells wird nicht erarbeitet

Eine wichtige Basis einer wirksamen BSC bildet die Strategy Map. Ein Verständnis des «Geschäftsmodells» einer Organisation – entwickelt von den Betroffenen selbst – bewirkt mehr an Ausrichtung und gemeinsamem Verständnis als Kontrollmechanismen, wie stark auch immer diese ausgestaltet sind. Bei der Vielfalt an Aktivitäten, Kommunikationen, Entscheidungen, die eine Organisation ständig «produziert», muss ein gemeinsamer «Sinn», ein gemeinsames Modell für Ausrichtung sorgen. Kontrolle, auch mit noch so vielen Messgrößen kann und wird hier immer nur die Oberfläche berühren.

Kennzahlen- statt Aktionsorientierung

Strategieumsetzung wird über das Tun, das Umsetzen von Maßnahmenplänen erreicht; die Resultate (und entsprechende Kennzahlen) folgen daraus. Ausrichtung gelingt dann, wenn schnell sichtbare Aktivitäten in einer Organisation deutlich machen, dass es «ernst» ist. Wer mit der Strategieumsetzung wartet, bis alle Kennzahlen einer BSC genügend quantifiziert sind, muss möglicherweise seine Strategie schon wieder überarbeiten, bevor begonnen wurde, sie umzusetzen.

Die Kommunikation der Maßnahmen wird unterschätzt

Wer will, dass andere in eine Richtung gehen, muss nicht nur dorthin zeigen, sondern auch sagen, warum das sinnvoll ist – und das regelmäßig. Gerade bei strategischen Zielen, deren Merkmal es ist, dass die Erreichung relativ lange unsicher bleibt, ist die Kommunikation darüber ein Schlüsselfaktor.

Die BSC wird überkomplex durch die Anbindung weiterer Ansinnen

Wer gleich im ersten Wurf noch weitere Dinge wie Zielvereinbarungen oder variable Vergütung an die Kennzahlen der BSC knüpft, riskiert Qualitätseinbußen der BSC. Nach Erarbeitung einer BSC sollte erst ein bis zwei Jahre Erfahrung mit den Messgrößen gewonnen werden. Damit wird klar, ob es tatsächlich die adäquaten Größen sind, die den strategischen Erfolg reflektieren. Im Laufe der Zeit wird auch deutlicher, welche die Beeinflussungsgrößen sind. Wenn eine BSC auf diese Art getestet wurde, können weitere Dinge mit ihr verknüpft werden.

Die BSC wird nicht als Management-Prozess verstanden

Das prinzipielle Ziel einer BSC ist die konsequente Ausrichtung einer Organisation auf den gewählten strategischen Korridor. Die Informationen, die eine BSC mit ihren ganzheitlichen Kennzahlen dabei gibt, muss im Dialog der Betroffenen bewertet und verarbeitet werden. Wer nur ein BSC Papier hat, aber keinen Managementprozess, in dem deutlich wird, wann die Informationen der BSC auch verarbeitet und in Aktivitäten umgesetzt werden, hat nur kosmetisch gearbeitet.

Fazit

Die Balanced Scorecard ist trotz ihrer Einfachheit ein komplexes und anspruchsvolles Steuerungswerkzeug im Sinne eines Kompasses bei der Strategieimplementierung. Die Übersetzung der Strategie in eine Strategy Map und die Operationalisierung mit Kennzahlen und Aktivitäten fördern strategische Klarheit, Kommunikation und Selbstkontrolle. Auch mit einer Balanced Scorecard wird es nicht gelingen, die Unberechenbarkeit einer modernen Organisation, das Unvorhersehbare und Überraschende des Organisationslebens zu berechnen. Management bleibt weiter gefragt.

Dr. Reinhart Nagel, Strategieberater osb international, Autor mehrerer Fachbücher zum strategischen Management. reihart.nagel@osb-i.com
Walter Dietl, Strategieberater osb international, walter.dietl@osb-i.com

Literatur

- **Dietl, W. (2001).** Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard. In: Böhnisch W. und Krennhuber E. (Hrsg.): Balanced Scorecard: Erfolgreiches Management aus theoretischer und praktischer Sicht. Rudolf Trauner Verlag, Linz.
- **Kaplan, R. und Norton, D. (1997).** Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Pöschel.
- **Kaplan, R. und Norton, D. (2001).** Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Schäffer-Pöschel.
- **Kaplan, R. und Norton, D. (2004).** Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Schäffer-Pöschel.
- **Kaplan, R. und Norton, D. (2006).** Alignment. Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen. Schäffer-Pöschel.
- **Nagel, R. und Wimmer, R. (2002).** Systemische Strategieentwicklung, Klett-Cota.
- **Rappaport, A. (1986).** Creating Shareholder Value, New York.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

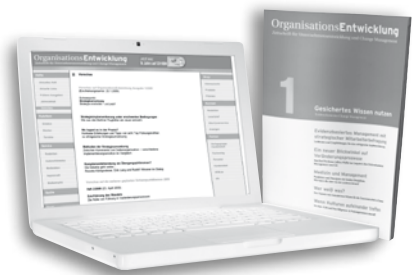
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresaboppreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort