
Kapitel 1

Einleitung

»Obwohl wir vorrangig die Kompetenzen eines jeden Mitarbeiters managen, konzentrierten wir uns in der Vergangenheit vorrangig auf die hoch qualifizierten Jobs. Die Identifizierung strategischer Jobfamilien brachte etwas zutage, was wir sonst nicht gesehen hätten. ... Wir erkannten, dass den Einstiegsjobs eine ebenso große Bedeutung zukommt. Durch die Fokussierung auf diese Jobs wird ein riesiger Nutzen entstehen.«

Paul Smith, der Personalchef bei Gray-Syracuse, machte diese Aussage, als er über ein neues Trainingsprogramm sprach, mit dem in kürzester Zeit 30 Montagearbeiter bezüglich eines breiten Kompetenzspektrums geschult wurden. Gray-Syracuse ist ein weltweit führender Hersteller von Präzisionsgussteilen für hoch entwickelte Produkte, die in Flugzeugtriebwerken, Energieerzeugungsanlagen und Flugkörpern eingesetzt werden. Das gehobene Management hatte nach Einführung der Balanced Scorecard für die neue Strategie herausgefunden, dass die frühen Phasen des Produktionsprozesses eine gute Möglichkeit boten, um Nacharbeiten zu reduzieren und die Qualität zu verbessern. Die am Anfang dieses Prozesses stehenden Arbeiter hatten den größten Einfluss auf die Reduzierung von Nacharbeiten und die Verminderung der Durchlaufzeit von der Produktidee bis zur Auslieferung an den Kunden. Das Unternehmen konzentrierte deshalb den Einsatz seines knappen Trainingsbudgets auf diese wenigen kritischen Arbeitskräfte und halbierte damit die Zeit bis zur Erreichung der strategischen Ziele.

Das Beispiel von Gray-Syracuse zeigt, wie sich Unternehmen nun auf ihre Humankapitalinvestitionen und allgemein auf Investitionen in alle immateriellen Vermögenswerte konzentrieren können, um Wettbewerbsvorteile und nachhaltige Werte zu schaffen. Heute erfolgt in allen Organisationen die Schaffung von nachhaltigem Wert durch den wirksamen Einsatz immaterieller Vermögenswerte wie Humankapital, Datenbanken und Informationssysteme, effiziente Prozesse, Kundenbeziehungen und Marken, Innovationsfähigkeit und Unternehmenskultur. Der Trend weg von einer produktgetriebenen, auf materiellen Vermögenswerten basierenden Wirtschaft hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ist schon seit Jahrzehnten zu beobachten. Selbst nach dem Zerplatzen der durch den Neuen Markt und die dot.com-Welle hervorgerufenen Träume machen die immateriellen (d. h. nicht im Finanzsystem der Unternehmung gemessenen) Vermögenswerte mehr als 75% des Unternehmenswertes aus. Die durchschnittlichen materiellen Vermögenswerte eines Unternehmens, errechnet aus dem Nettobuchwert von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, repräsentieren weniger als 25% des Marktwertes (vgl. Abb. 1-1).

Was für Unternehmen gilt, trifft erst recht auf Staaten zu. Einige Staaten, wie z.B. Venezuela und Saudi Arabien, verfügen zwar über hochwertiges physisches Kapital,

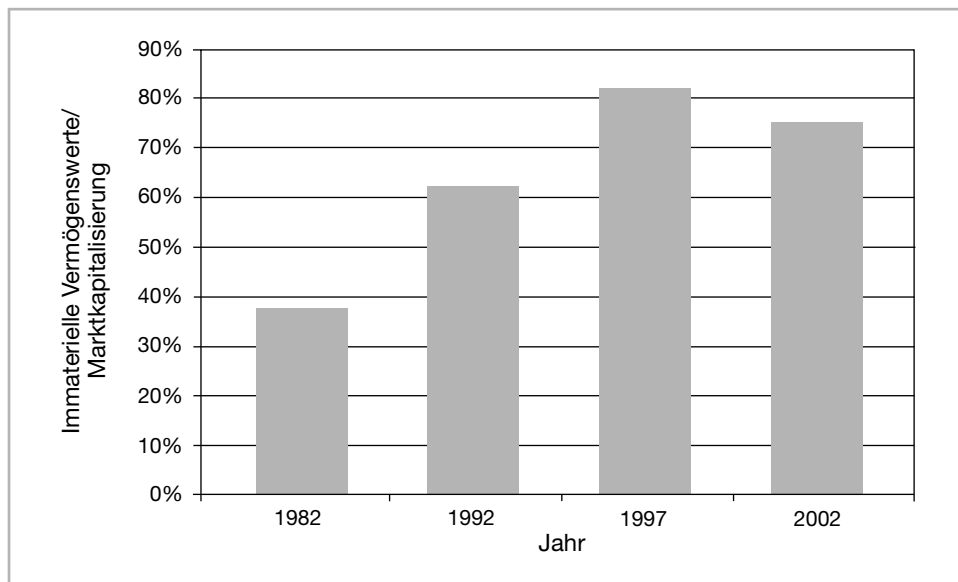


Abb. 1-1 Die zunehmende Bedeutung immaterieller Vermögenswerte

haben jedoch nur notdürftige Investitionen in die Ausbildung und die Infrastruktur getätigt. Als Konsequenz daraus produzieren sie weit weniger Output pro Person und erleben sehr viel langsamere Wachstumsraten als Staaten wie Singapur und Taiwan, die wenig natürliche Ressourcen haben, aber massiv in Human- und Informationskapital sowie effektive Infrastruktur investieren.¹ Sowohl auf der makroökonomischen als auch auf der mikroökonomischen Ebene sind immaterielle Vermögenswerte die Treiber für langfristige Wertschöpfung.

Strategie

Eine Strategie beschreibt, wie eine Organisation Werte für ihre Anteilseigner, Kunden oder Bürger schaffen will. Wenn die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation mehr als 75 % ihres Wertes darstellen, dann muss die Formulierung und Umsetzung ihrer Strategie explizit auf die Mobilisierung und Ausrichtung der immateriellen Vermögenswerte Bezug nehmen. Dies ist der Inhalt des Buches.

Wir haben zusammen mit unseren Kollegen in den vergangenen 12 Jahren mehr als 300 Organisationen dabei geholfen Balanced Scorecards zu entwickeln und zu implementieren. Dabei haben wir erlebt, dass die Balanced Scorecard ein schlagkräftiges Management-Tool ist. Ein Measurement-System erhält jedermanns Aufmerksamkeit. Um maximalen Einfluss ausüben zu können, sollte ein Measurement-System daher auf

die *Strategie* der Organisation fokussiert sein, also darauf wie zukünftig nachhaltiger Wert von ihr geschaffen werden soll. Mit der Ausgestaltung von Balanced Scorecards muss eine Organisation also *die wenigen Schlüsselparameter messen, die ihre Strategie für langfristige Wertschöpfung repräsentieren*.

Unsere Erfahrung hat uns jedoch gelehrt, dass es keine zwei Organisationen gibt, die gleich über Strategie denken. Einige definierten Strategie über ihre finanziellen Pläne für Umsatz- und Gewinnwachstum, einige über ihre Produkte oder Dienstleistungen, einige über ihre Zielkunden, einige über eine Qualitäts- und Prozessorientierung, andere wiederum aus einer Humanressourcen- und Lernperspektive. Diese Blickwinkel waren eindimensional. Diese Enge in der Betrachtungsweise wurde weiterhin durch den jeweiligen Hintergrund der Führungskräfte verstärkt. Finanzchefs sahen die Strategie aus einer finanziellen Perspektive, Vertriebs- und Marketingführungskräfte nahmen eine Kundenperspektive ein, Produktionsmanager betrachteten Qualität, Durchlaufzeit und andere Prozesskriterien, Personalmanager waren fokussiert auf Investitionen in Humanressourcen und Informationsmanager auf Informationstechnologie. Nur wenige hatten eine ganzheitliche Sicht auf ihre Organisation.

Auch der Blick in die Veröffentlichungen führender Managementdenker brachte uns nicht die Idee eines ganzheitlichen Bezugsrahmens für die Unternehmensstrategie.

Strategische Theorien kreisten um einzelne Themen wie Shareholder Value,² Prozessmanagement,³ Qualität,⁴ Kernkompetenzen,⁵ Innovation,⁶ Humanressourcen,⁷ Informationstechnologie,⁸ Organisationsgestaltung⁹ und Lernen.¹⁰ Während jede einzelne Theorie tiefgehende Einblicke verschafft, liefert keine eine übergreifende und integrierte Beschreibung einer Strategie. Selbst der Ansatz von Michael Porter, der auf dem Erreichen von Wettbewerbsvorteilen basiert, stellt keine allgemeingültige Beschreibung der Strategie dar.¹¹ Manager, denen es gelang, eine Strategie erfolgreich umzusetzen (Lou Gerstner bei IBM, Jack Welch bei GE, Richard Teerlink bei Harley-Davidson und Larry Bossidy bei GE, Allied Signal und Honeywell) können alle mit einem reichen Erfahrungsschatz aufwarten, jedoch nicht mit einer konsistenten Beschreibung von Strategie.¹² Ein allgemein anerkannter Weg der Strategiebeschreibung existierte nicht.

Die Konsequenz daraus ist, dass Führungskräfte die Strategie ohne diese übergreifende Beschreibung weder untereinander noch gegenüber ihren Mitarbeitern problemlos kommunizieren können. Ohne ein gemeinsames Verständnis der Strategie können die Führungskräfte auch keine Ausrichtung auf diese herstellen. Ohne diese Ausrichtung können Führungskräfte ihre neuen Strategien für das veränderte Umfeld, das sich in globalem Wettbewerb, Deregulierung, Kundensouveränität, Spitzentechnologie und in auf immaterielle Vermögenswerte basierende Wettbewerbsvorteilen äußert, nicht umsetzen.

In »*Die strategiefokussierte Organisation*« zitierten wir eine Studie über fehlgeschlagene Strategien, die zu folgendem Schluss kam: »In den meisten Fällen – wir schätzen in 70 % – ist das eigentliche Problem nicht eine schlechte Strategie, sondern eine schlechte Umsetzung.«¹³ Eine neuere Studie von Bain & Company untersuchte die Performance von Großunternehmen (Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 500 Mio. \$) in sieben Industriestaaten (USA, Australien, UK, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan) von 1988 bis 1998, also während der wirtschaftlich gesehen zehn besten Jahre überhaupt. Nur ein Achtel dieser Unternehmen konnte sich einer jährlichen realen

Gesamtwachstumsrate des Gewinns von 5,5 % oder mehr erfreuen und gleichzeitig den Anteilseignern Gewinne über den Kapitalkosten bieten. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen hatte strategische Pläne, in denen die Zielsetzungen für das reale Wachstum bei mehr als 9 % lagen. Weniger als 10 % von ihnen erreichten dieses Ziel.¹⁴ Das zeigt klar, dass die meisten Unternehmen bei der Strategieimplementierung nicht erfolgreich sind. Im Gegensatz zu diesem düsteren Ergebnis schafften Organisationen, die die Balanced Scorecard zur Grundlage ihres Managementsystems machten, wie wir es in »Die strategiefokussierte Organisation« beschreiben, das Unwahrscheinliche. Sie implementierten neue Strategien effektiv und schnell. Sie benutzten die Balanced Scorecard, um ihre Strategien zu beschreiben, verknüpften ihr Managementsystem mit der Balanced Scorecard und somit auch mit ihren Strategien. Sie demonstrierten ein fundamentales Prinzip, das der Balanced Scorecard zugrunde liegt: »Nur was man messen kann, kann man auch managen.«

Die Beschreibung der Strategie

Um ein Measurement-System aufzubauen, mit dem man eine Strategie beschreiben kann, brauchen wir zuerst ein allgemeines Modell einer Strategie. Schon im 19. Jahrhundert betonte Carl von Clausewitz die Wichtigkeit eines Bezugsrahmens für das Nachdenken über Strategie.

»Die erste Aufgabe jeder Theorie ist es, diffuse Begriffe und Konzepte zu klären. [...] Erst nachdem ein Konsens bezüglich Begrifflichkeiten und Konzepten erzielt wurde, können Themenstellungen leicht und eindeutig erfasst werden und man kann erwarten, mit dem Leser den gleichen Blickwinkel zu teilen.«¹⁵

Die Balanced Scorecard bietet einen solchen Rahmen zur Beschreibung von Strategien zur Wertschöpfung. Das BSC-Rahmenmodell besteht bekanntlich aus mehreren wichtigen Elementen (vgl. Abb. 1-2).

- Die *finanzielle* Leistung – ein »nachlaufender« Indikator – stellt die ultimative Definition des Organisationserfolgs dar. Die Strategie beschreibt, auf welche Weise eine Organisation das nachhaltige Wachstum des Shareholder Value erreichen will.
- Der Erfolg bei den Zielkunden ist eine der Hauptkomponenten für verbesserte finanzielle Leistung. Mithilfe der Kundenperspektive werden einmal die »nachlaufenden« Ergebnisindikatoren für den Kundenerfolg wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenzuwachs gemessen. Darüber hinaus definiert sie den Wertbeitrag für die anzusprechenden Kundensegmente. Die *Kundenwertschöpfung* zu bestimmen ist das zentrale Element einer Strategie.
- Interne *Prozesse* schaffen und transportieren den Wertbeitrag für die Kunden. Die Performance interner Prozesse ist ein Vorlaufindikator für nachfolgende Verbesserungen beim finanziellen Erfolg sowie den Kundenergebnissen.
- Immaterielle Vermögenswerte sind die ultimative Quelle für nachhaltige Wertschöpfung. *Lern- und Entwicklungsziele* beschreiben, wie Mitarbeiter, Technologie und

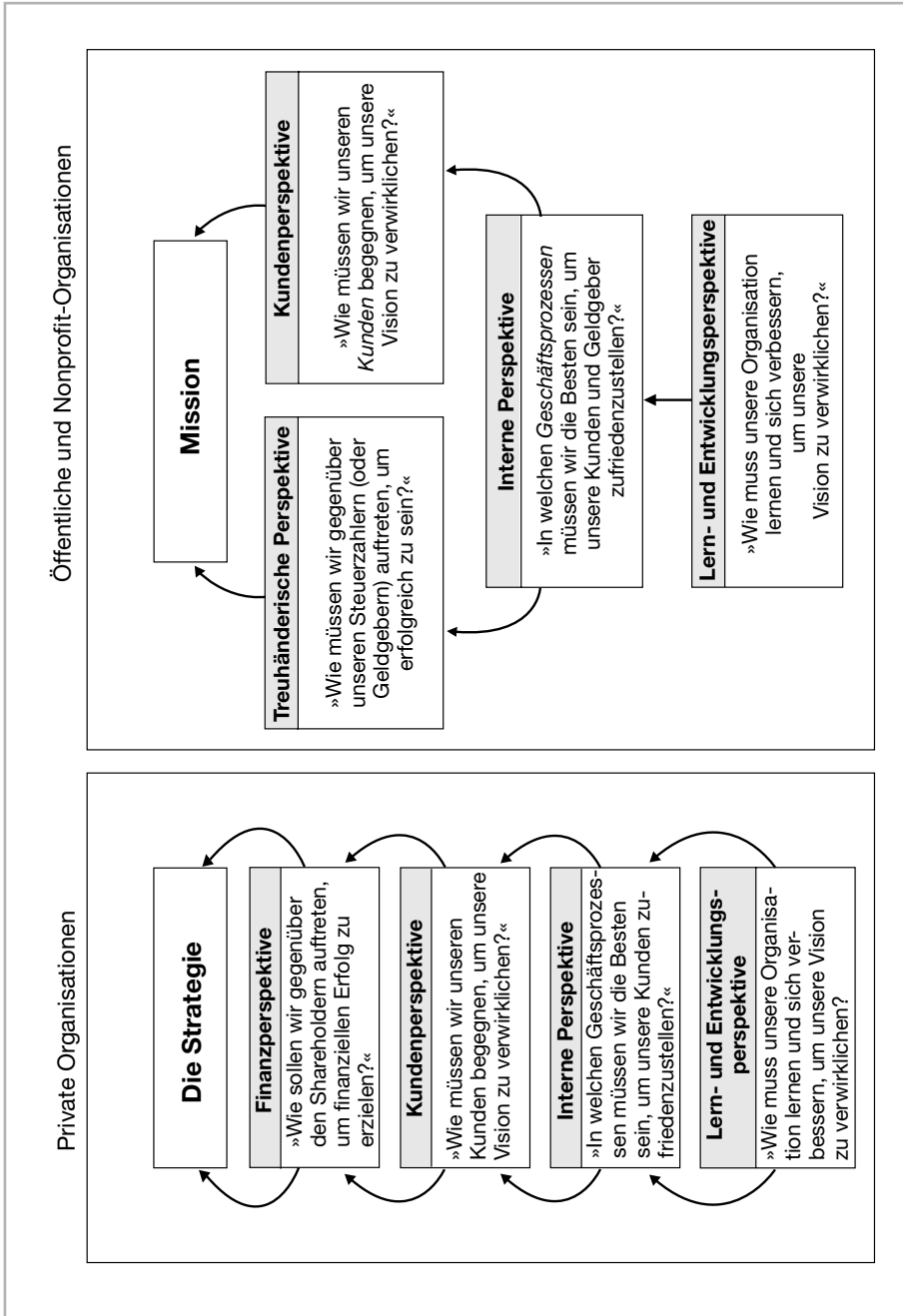


Abb. 1-2 Strategy Map: Das einfache Modell der Wertgenerierung

Organisationskultur in Kombination die Strategie unterstützen. Verbesserungen bei den Lern- und Entwicklungskennzahlen sind Vorlaufindikatoren für die Leistung in den Bereichen interne Prozesse, Kunden und Finanzen.

- Die Ziele innerhalb der vier Perspektiven sind in einer Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden. Die Aufwertung und Ausrichtung immaterieller Vermögenswerte führt zu einer verbesserten Prozessleistung, welche wiederum den Erfolg für Kunden und Anteilseigner vorantreibt.

Der Bezugsrahmen für Wertschöpfung in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen (vgl. den rechten Teil von Abb. 1-2) ähnelt dem oben für den privaten Sektor beschriebenen, jedoch mit einigen wichtigen Unterschieden. Erstens definiert sich Erfolg für öffentliche und Nonprofit-Organisationen als die Erfüllung ihrer jeweiligen *Mission* (Auftrag). Organisationen des privaten Sektors können unabhängig von der Branche eine einheitliche Finanzperspektive verwenden, nämlich die Steigerung des Shareholder Value. Öffentliche und Nonprofit-Organisationen hingegen weisen ein breites und vielfältiges Missionsspektrum auf und müssen daher ihr Oberziel – die gesellschaftliche Wirkung – anders definieren. Beispiele sind etwa: »Verbesserung der Zukunftsaussichten von Kindern aus Gesellschaftsschichten mit niedrigem Einkommen« (Teach for America), »Langfristige Zukunftssicherung der Oper« (Boston Lyric Opera), »Sicheres Wohnen, sichere Gemeinden« (Royal Canadian Mounted Police).

Wie im Modell für den privaten Sektor wird die Mission dadurch erfüllt, dass die Erwartungen der *Zielkunden* (oder der Wähler, Mitglieder oder Anspruchsgruppen, wie einige dieser Organisationen die Menschen beschreiben, die von ihren Diensten profitieren) erfüllt werden. Diese Organisationen erreichen Erfolge mittels der Leistung der *internen Prozesse*, die durch ihre immateriellen Vermögenswerte unterstützt werden (Lern- und Entwicklungsperspektive). Die *treuhänderische* Perspektive ist zwar nicht dominant, spiegelt aber die Ziele eines wichtigen Kundenkreises (die Steuerzahler oder Spender, die die Finanzierung gewährleisten) wider. Die gleichzeitige Zufriedenstellung der Anspruchsgruppen der Treuhänder und der Kunden erschafft eine strategische Architektur aus Effektivitäts- und Effizienzkriterien, spiegelbildlich zu denen des Produktivitäts- und Umsatzwachstums bei Organisationen des privaten Sektors.

Strategy Maps: Die Beschreibung der Wertschöpfung der Organisation

Durch unsere Arbeit mit mehr als 300 Organisationen verfügen wir über einen umfangreichen Datenbestand an Strategien, Strategy Maps und Balanced Scorecards. Zusätzlich dazu haben wir den Wissensstand in diversen Managementfeldern erforscht, einschließlich der Bereiche Geschäfts- und Unternehmensstrategie, Management der Kundenbeziehungen, Produktentwicklung und Innovation, Produktions- und Logistikmanagement, Umweltmanagement, Investitionen in Sozialleistungen, Personalmanagement, Informationstechnologiemanagement, Kultur und Führung. Durch diese Erfahrung und dieses Wissen wurde uns klar, dass die Balanced Scorecard, die ursprünglich zur Verbesserung

der Leistungsmessung der immateriellen Vermögenswerte einer Organisation gedacht war, ein wirksames Instrument zur Beschreibung und Implementierung einer Strategie sein kann. Das Vier-Perspektiven-Modell für die Beschreibung der Wertschöpfungsstrategie einer Organisation stellt eine Sprache zur Verfügung, mit der Führungskräfte die Richtung und die Prioritäten ihrer Unternehmen diskutieren können. Damit können sie ihre strategischen Kennzahlen nicht nur als Performance-Indikatoren in vier unabhängigen Perspektiven betrachten, sondern vielmehr als eine Reihe von Ursache-Wirkungs-Verbindungen zwischen den Zielen der vier Perspektiven der Balanced Scorecard. Wir ermöglichen solche Diskussionen zwischen Führungskräften durch die Schaffung einer allgemeinen Darstellung dieser Beziehungen, der so genannten *Strategy Map*. Uns ist nun klar, dass die Strategy Map als Visualisierung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Komponenten der Strategie einer Organisation den Führungskräften einen ebenso tiefen Einblick gewährt wie die Balanced Scorecard selbst.

Die allgemeine Strategy Map in Abbildung 1-3 entwickelte sich aus dem einfachen Vier-Perspektiven-Modell der Balanced Scorecard. In der Strategy Map kommt eine zweite Dimension hinzu, die die zeitbezogene Dynamik einer Strategie illustriert; des Weiteren werden durch den höheren Grad an »Körnigkeit« die Klarheit und Fokussierung verbessert. Wie bereits erwähnt werden in der Praxis zahlreiche Ansätze zur Formulierung von Strategie benutzt. Unabhängig davon, welcher Ansatz verwendet wird, liefert eine Strategy Map eine einheitliche und konsistente Beschreibung der Strategie und ermöglicht die Schaffung und das Management von Kennzahlen. Somit stellt die Strategy Map die (bisher) fehlende Verbindung zwischen Formulierung und Realisierung einer Strategie her.

Die in Abbildung 1-3 beschriebene Strategy Map-Vorlage liefert darüber hinaus eine normative Checkliste für die Komponenten einer Strategie und deren Zusammenhänge. Fehlt einer Strategie ein Element der Strategy Map-Vorlage, ist sie höchstwahrscheinlich mangelhaft. Es ist bspw. häufig zu beobachten, dass keine Verbindung zwischen internen Prozessen zur Kundenwertschöpfung besteht. Auch gibt es oft keine Innovationsziele und nur vage Ziele für die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter und für die Rolle der Informationstechnologie. Solche Lücken in einer Strategy Map führen gemeinhin zu enttäuschenden Ergebnissen.

Die Strategy Map basiert auf mehreren Prinzipien: *Eine Strategie gleicht konkurrierende Kräfte aus*. Die Investition in immaterielle Vermögenswerte mit dem Ziel des langfristigen Umsatzwachstums steht üblicherweise in Konkurrenz zur Reduktion der Kosten für kurzfristigen finanziellen Erfolg. Das Hauptziel für private Unternehmungen ist die Schaffung von nachhaltiger Steigerung des Shareholder Value, womit also eine langfristige Orientierung verbunden ist. Kurzfristige Ergebnisse können immer erzielt werden, indem langfristige Investitionen – häufig unbemerkt – geopfert werden. Daher ist der Ausgangspunkt einer Strategie der Ausgleich und die Verbindung zwischen den kurzfristigen finanziellen Zielen der Kostenreduktion und der Produktivitätssteigerung mit dem langfristigen Ziel des profitablen Wachstums.

Eine Strategie basiert auf differenzierter Kundenwertschöpfung. Kundenzufriedenheit ist der Ursprung nachhaltiger Wertschöpfung. Eine Strategie erfordert eine klare

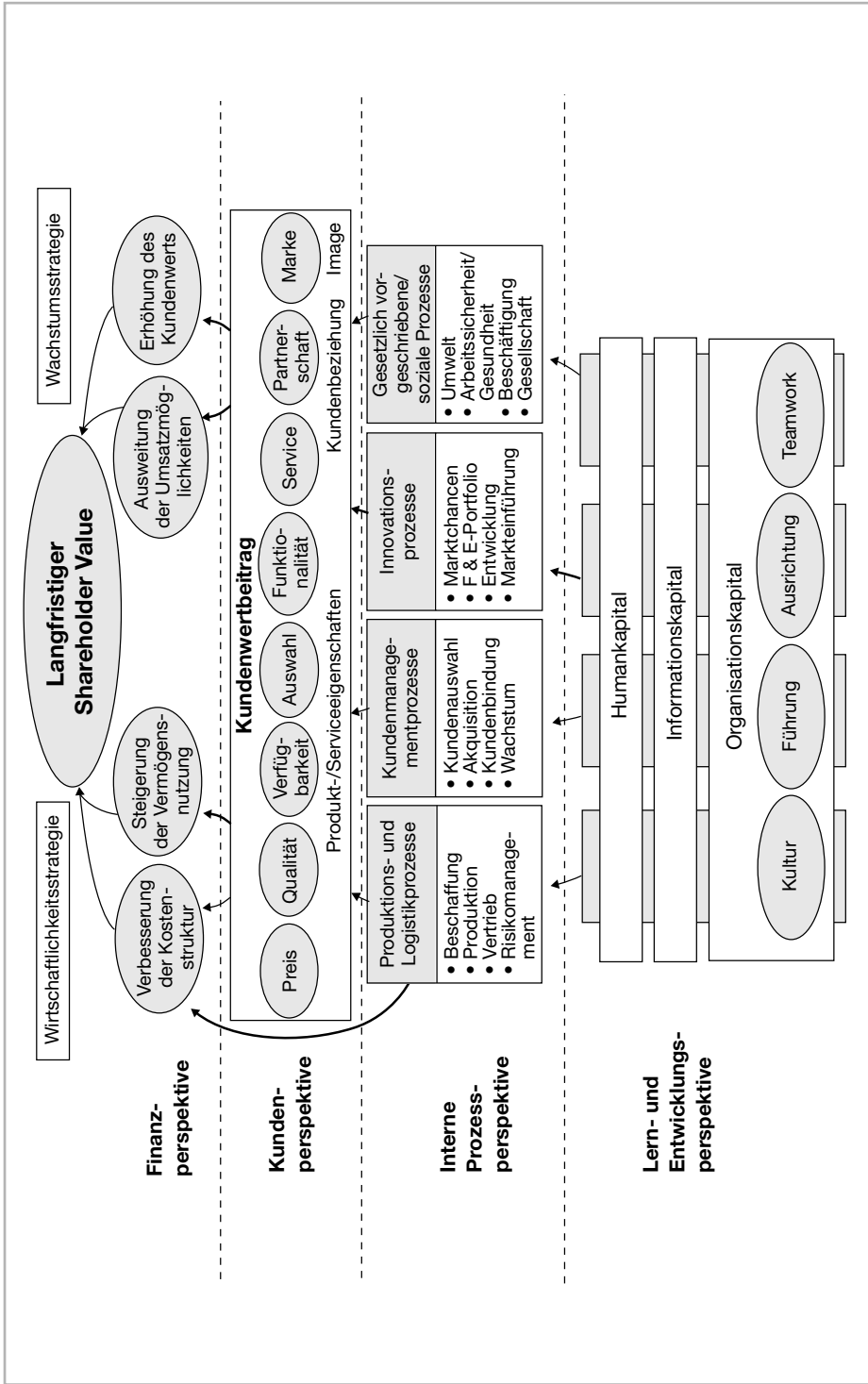


Abb. 1-3 Die Strategy Map zeigt die Wertschöpfung der Organisation auf

Spezifizierung von Zielkundensegmenten und die Bestimmung der dazugehörigen Kundenwertschöpfungskategorien. Die klare Definition dieser Wertbeiträge ist die wichtigste Dimension einer Strategie. In Kapitel 2 und Kapitel 11 werden wir die vier bedeutendsten Wertbeiträge und Kundenstrategien diskutieren, die nach unserer Beobachtung von Organisationen in der Praxis eingesetzt werden: 1. Kostenführerschaft, 2. Produktführerschaft, 3. komplette Kundenlösungen, 4. Systembindung. Jeder dieser Wertbeiträge definiert in eindeutiger Weise die Qualitätsmerkmale, die für die Kundenzufriedenstellung nötig sind.

Wertschöpfung geschieht durch interne Geschäftsprozesse. Die Finanz- und die Kundenperspektive der Strategy Maps und Balanced Scorecards stehen für die Ergebnisse, die die Organisation zu erreichen hofft: Steigerung des Shareholder Value durch Umsatzwachstum und Produktivitätssteigerung, Steigerungen des Anteils des Unternehmens an den Kundenausgaben durch Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Loyalität und Wachstum.

Die internen Prozesse sowie die Prozesse der Lern- und Entwicklungsperspektive sind die Treiber der Strategie, sie beschreiben die Art, wie sie von der Organisation implementiert wird. Effektive und an der Strategie ausgerichtete interne Prozesse bestimmen, wie Wertschöpfung und -erhaltung erreicht werden. Die Unternehmen müssen sich auf die wenigen kritischen internen Prozesse konzentrieren, die für die differenzierende Kundenwertschöpfung sowie die Verbesserung der Produktivität und die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit verantwortlich sind. Im zweiten Teil dieses Buches stellen wir eine Systematik vor, mit der interne Prozesse in vier Cluster eingeteilt werden können:

- *Produktions- und Logistikmanagement.* Herstellung und Auslieferung von Produkten und Dienstleistungen an den Kunden.
- *Management der Kundenbeziehungen.* Aufbau und Nutzung von Kundenbeziehungen.
- *Innovation.* Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Beziehungen.
- *Gesetzliches und Gesellschaftliches.* Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und gesellschaftlicher Normen.

Jedes dieser Cluster kann wiederum über Hunderte von Subprozessen verfügen, die in irgendeiner Weise zur Wertschöpfung beitragen. Führungskräfte, die mit dem Thema Strategie betraut sind, müssen die wenigen Schlüsselprozesse identifizieren, die kritisch für die Schaffung und Realisierung differenzierender Kundenwertschöpfung sind. Diese kritischen Prozesse nennen wir *strategische Themen*.

Eine Strategie besteht aus simultanen und komplementären Themen. Jedes Cluster von internen Prozessen stiftet zu einem anderen Zeitpunkt Nutzen. Verbesserungen bei den Arbeitsprozessen führen im Allgemeinen zu kurzfristigen Ergebnissen durch Kosteneinsparungen und Qualitätsverbesserungen. Nutzen aus verbesserten Kundenbeziehungen hingegen wird 6 bis 12 Monate nach den Verbesserungen in den *Kundenmanagement-*

prozessen wirksam. Innovationsprozesse brauchen gemeinhin noch länger, um höhere Kundenumsätze und Umsatzrenditen zu produzieren; und die Nutzenstiftung durch verbesserte Einhaltung gesetzlicher und gesellschaftlicher Normen tritt in noch fernerer Zukunft auf, indem die Unternehmen Rechtsstreitigkeiten vermeiden und ihr Ansehen innerhalb der Gemeinschaft aufwerten. Strategien sollten ausgewogen sein und mindestens ein strategisches Thema aus jedem der vier internen Cluster beinhalten. Dadurch realisiert die Organisation im Laufe der Zeit Vorteile, die eine nachhaltige Steigerung des Shareholder Value generieren.

Die strategische Ausrichtung bestimmt den Wert der immateriellen Vermögenswerte. Mit der vierten Perspektive der Balanced Scorecard Strategy Map (Lernen und Entwicklung) werden die immateriellen Vermögenswerte der Organisation und deren Rolle innerhalb der Strategie beschrieben. Immaterielle Vermögenswerte können in drei Kategorien eingeteilt werden:

- *Humankapital.* Kompetenzen, Talent und Wissen der Mitarbeiter.
- *Informationskapital.* Datenbestände, Informationssysteme, Netzwerke und technologische Infrastruktur.
- *Organisationskapital.* Kultur, Führungsstil, Mitarbeitermotivation, Teamarbeit und Wissensmanagement.

Die Werte der jeweiligen immateriellen Vermögenswerte sind dabei nicht separat oder unabhängig voneinander bestimmbar, sie leiten sich von ihrer Fähigkeit ab, die Implementierung der Strategie zu unterstützen. Unsere Forschungen haben jedoch gezeigt, dass zwei Drittel der Organisationen keine klare Ausrichtung der Strategie an den Personal- und Informationstechnologieprogrammen schaffen.¹⁶ Die beträchtlichen Investitionen dieser nicht fokussierten Organisationen in Personal und Informationstechnologie sind nicht zielführend, sie unterstützen die Fähigkeit der Organisation, ihre Strategien umzusetzen, nicht. Daher ist es auch unwahrscheinlich, dass sie einen positiven ROI auf diese Investitionen erhalten.

Wir identifizierten drei Ansätze für die Ausrichtung der immateriellen Vermögenswerte an der Strategie:

1. *strategische Jobfamilien*, die das Humankapital an den strategischen Themen ausrichten,
2. das *strategische IT-Portfolio*, das das Informationskapital an den strategischen Themen ausrichtet,
3. eine *Agenda für organisationalen Wandel* zur Integration und Ausrichtung des Organisationskapitals für kontinuierliches Lernen und Verbesserungen innerhalb der strategischen Themen.

Sind alle drei Komponenten der Lern- und Entwicklungsperspektive (Human-, Informations- und Organisationskapital) an der Strategie ausgerichtet, verfügt die Organisation über einen hohen Grad an organisationaler Bereitschaft: *Sie besitzt die Fähigkeit den Prozess des Wandels, der für die Umsetzung ihrer Strategie erforderlich ist, einzuleiten und aufrecht zu erhalten.* Die organisationale Bereitschaft ist dann hoch, wenn

- die Humankapitalfähigkeiten innerhalb der strategischen Jobfamilien eng an den strategischen Themen ausgerichtet sind,
- das Informationskapital eine effiziente IT-Infrastruktur und strategische IT-Anwendungen bereitstellt, die das Humankapital bei der herausragenden Realisierung strategischer Themen ergänzen,
- Kultur, Führungsstil, Ausrichtung und Teamarbeit die Veränderungen des Organisationsklimas, die für die Umsetzung der Strategie nötig sind, verstärken.

Zusammenfassend gesagt, beschreibt die Strategy Map-Vorlage, angepasst an die spezielle Strategie der Organisation, wie die immateriellen Vermögenswerte als Treiber für Leistungssteigerungen derjenigen internen Prozesse fungieren, die den maximalen Effekt auf die Wertschöpfung für die Kunden, Shareholder und die Gesellschaft haben. Die zwei folgenden Fallstudien sollen dem Leser eine Einführung bieten, wie Strategy Maps dazu verwendet werden können, die immateriellen Vermögenswerte an den strategischen Themen auszurichten. Der Fall der Bank of Tokyo illustriert die Entwicklung einer Strategy Map und Scorecard für den privaten Sektor, der Fall der American Diabetes Association den Ansatz für den Nonprofit-Sektor.

Aufbau des Buches

In Kapitel 2 nehmen wir einen ersten Einstieg in die Thematik der Strategy Maps vor. Wir erläutern die Strategy Map-Vorlage und beschreiben die Auswahl von Zielen in den vier Perspektiven der Balanced Scorecard. In den vier Kapiteln des zweiten Teils des Buches folgt eine eingehende Erforschung der Zielsetzungen und Kennzahlen für die Prozesse innerhalb der vier internen Perspektiven: Produktions- und Logistikmanagement, Management der Kundenbeziehungen, Innovation und Prozesse zur Erfüllung gesetzlicher und gesellschaftlicher Normen. Teil III enthält vier Kapitel über die Ausrichtung der Lern- und Entwicklungsperspektive an den strategischen internen Prozessen. Kapitel 7 gibt einen Überblick über die Wertschöpfung durch immaterielle Vermögenswerte. In den Kapiteln 8 bis 10 wird eine detaillierte Beschreibung ausgewählter Zielsetzungen und Kennzahlen für Human-, Informations- und Organisationskapital gegeben. In Kapitel 11 des vierten Teils werden die Grundlagen aus Teil II und III zur Konstruktion von Strategy Map-Vorlagen für vier generische Differenzierungsstrategien angewandt: Kostenführerschaft, Produktführerschaft, komplette Kundenlösungen und Systembindung. Kapitel 12 stellt den Implementierungsfahrplan auf, in dem erläutert wird, wie Oberziele für organisatorische Performance in Unterziele für die strategischen Hauptthemen in der Strategy Map übersetzt werden. Diese Unterziele bieten eine Anleitung zur Auswahl strategischer Initiativen und Programme für Performance-Verbesserungen.

Nach jedem Kapitel dieses Buches, wie auch in Teil V, präsentieren wir kurze Auszüge aus unseren Fallstudien. Jeder dieser Auszüge enthält den Kontext und die Strategie der Organisation, ihre Strategy Map und einige Ergebnisse aus der Praxis mit der Strategy