

# Strategy Maps

## Zeitgemäße Wegweiser durch das schwierige Gelände des strategischen Managements

**Wer in unwegsamem Gelände sicher sein Ziel erreichen will, braucht eine gute Landkarte. Genau dies ist das Prinzip der „Strategy Map“. Sie stellt die wesentlichen strategischen Zielsetzungen einer Organisation in grafischer Form dar. Auf diese Weise klärt sie die innere Logik eines aus der Strategie abgeleiteten Zielsystems: Von der Entfaltung der Potenziale, vor allem der Intangibles, über die Gestaltung wesentlicher Prozesse hin zur Erfüllung der Kundenerwartungen bis zum finanziellen Erfolg. Strategen sollten ihrer Organisation solche Landkarten zur Verfügung stellen, um bei Strategieentwicklung und –umsetzung klare Orientierungen zu ermöglichen.**

Jede gute Strategie enthält eine Reihe von Kernbotschaften. Sie beschreiben in Form von Zielformulierungen, welche Richtung die Organisation einschlagen soll. Trotz ihrer Bedeutung verwenden viele Führungskräfte jedoch nur wenig Zeit für ihre Darstellung und Kommunikation. Was bei vielen Prozessen der Strategieentwicklung herauskommt, ist meist nur eine tabellarische Auflistung der wesentlichen Zielsetzungen für die kommende Periode. Ihr innerer Zusammenhang wird nicht transparent, die Strategie dadurch schwerer vermittelbar. Obendrein besteht die Gefahr, weiße Flecken der Strategie zu übersehen und Wesentliches mit weniger Wichtigem zu vermischen.

### Dynamik und Transparenz

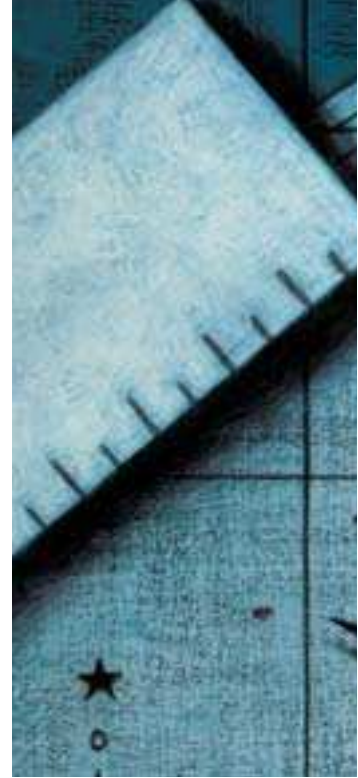
„Strategy Maps“ bieten hier Abhilfe. Im Kern stellen sie auf grafische Weise die Logik zwischen den wesentlichen Zielen der Strategie dar. Die Strukturierung über die bekannten Perspektiven der Balanced Scorecard erlaubt dabei einen einheitlichen, eingängigen Aufbau. Weil sie sich außerdem auf wenige Ziele beschränkt – eine Karte muss lesbar bleiben, um Orientierung zu bieten – gelingt es ihr, den Kern der Strategie zu beschreiben und sich nicht in Nebensächlichkeiten zu verlieren. Letztlich erlaubt die Verwendung von grafischen Elementen wie z. B. Pfeilen,

die Dynamik und „Story“ der Strategie zu verdeutlichen: Wir machen dies, weil wir jenes erreichen wollen, was uns wiederum für jenes andere helfen wird.

Richtig eingesetzt, sind Strategy Maps das Bindeglied zwischen dem umzusetzenden Strategiekonzept und seiner Konkretisierung mit Kennzahlen und Aktionen. Im Grunde ist das gar nicht so neu. Denn in ihrer Ausgestaltung als „Ursache-Wirkungskette“ waren sie von Anfang an Teil des Balanced-Scorecard-Konzeptes. Tatsächlich fielen sie in vielen Projekten aber eher als Nebenprodukt an. Sie galten als „nice to have“, aber nicht essentiell. Entsprechend gering war die Sorgfalt, die man der Erstellung widmete. Heraus kamen dann oft grafisch wenig ansprechende Darstellungen, die in ihrer Komplexität mehr verwirrten als klärten. Moderne Strategiearbeit dagegen erstellt erst sorgfältig „Strategie-Karten“, bevor sie an die Operationalisierung durch Kennzahlen und Maßnahmen geht (siehe nebenstehende Abbildung).

### Templates

Inzwischen werden Strategy Maps bereits in die Phase der Strategieentwicklung eingebunden. Sogenannte „Strategy Map Templates“ unterstützen diesen Trend. Dabei handelt es sich um vorstrukturierte Karten, die je nach Branche, Funktion oder Strategie die Themen vorschlagen, zu denen im Rahmen der Strategieentwicklung Antworten gefunden werden müssen. Beispielsweise wird in der Potenzialperspektive gefragt, welches Wissen aufzubauen ist, wie die IT Strategie aussehen muss und welche organisatorischen Voraussetzungen zu erfüllen sind.





Solche vorstrukturierten Karten sind aber nicht mit fertigen Lösungsvorschlägen zu verwechseln, die nach Austausch des Logos für die eigene Organisation einsetzbar wären. Immerhin sollte ja jede Strategie einzigartig sein, um Differenzierungspotenziale im Wettbewerb zu bieten. Doch die Vorstrukturierung stellt Fragen, die einen soliden Strategieentwicklungsprozess herausfordern und bereichern. Und sie bieten den einzigartigen Vorteil, dass Strategien von Anfang an umsetzungsorientiert entworfen werden.

**Lokale und internationale Koordination**

So, wie es nicht „die“ Strategie im Unternehmen gibt, gibt es auch nicht „die“ Strategy Map. Strategien sind verschachtelte Konstrukte, die sich untereinander ergänzen und potenzieren. Aus der Konzernstrategie folgt die Strategie der Geschäftseinheit, aus dieser folgt die Produktionsstrategie usw. Entsprechend braucht es spezifische Karten für das Terrain, das gerade betrachtet wird. Aus der Strategy Map des Gesamtunternehmens kann die Strategy Map für einzelne Geschäftseinheiten abgeleitet

werden. Diese wiederum ist Grundlage für die nachgelagerten Ebenen, z. B. internationale Tochtergesellschaften oder Funktionseinheiten. Kurzum: Weil sie die systematische Auseinandersetzung mit dem Zielsystem der oberen Ebene und die Übertragung auf die lokalen Umstände fördern, ermöglichen Strategy Maps lokal wie international eine Koordination, wie sie kaum ein anderes Konzept leisten kann.

Wirksame Strategien zu finden ist keine leichte Aufgabe, ihre aussagekräftige Abbildung in Strategy Maps, Balanced Scorecards und Aktionsprogrammen auch nicht. Transparenz, Ausgewogenheit, Koordination und Umsetzungsorientierung sind jedoch Vorteile, die diesen Aufwand in der Strategiearbeit mehr als ausgleichen.

Weitere Informationen:  
Dr. Oliver Greiner  
+49 711 6 69 19-0  
ogreiner@horvath-partners.com

| Strategy Map       |  | Balanced Scorecard   |   | Aktionsplan  |        |
|--------------------|--|--|---|--|--------|
| Strategische Ziele |  | Messgrößen   | Zielwerte   | Maßnahmen  | Budget |
| Finanzen           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profit und EVA</li> <li>Umsatzwachstum</li> <li>Kostenstruktur</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftlichkeit</li> <li>Umsatzwachstum</li> <li>Kostenstruktur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EVA 54 Mio. €</li> <li>NES 550 Mio. €</li> <li>Strukturkosten, DYMAX 140 Mio. €</li> <li>110%</li> </ul>                           |  |        |
| Kunden             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Produkte weltweit ausrollen</li> <li>Marken stärken</li> <li>Neue Kanäle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Internationalisierung</li> <li>Starke Marken</li> <li>Neue Kanäle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil Umsatz Ausland 70%</li> <li>Markenwert, -bekanntheitsgrad 345 Mio. €</li> <li>80%</li> <li>Anzahl neuer Kanäle 4</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ISM etablieren XX €</li> <li>Marketingplan für Marken A und C erstellen XX €</li> <li>Zielkundenliste XX €</li> </ul> |        |
| Prozesse           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mafo verbessern</li> <li>Kanalspez. Produkte</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Marktforschung</li> <li>Kundengruppenspezifische Produkte</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mafo Assessment 8 Punkte</li> <li>Portfolio Score 90%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Panel im LEH einführen XX €</li> <li>USA- und Asien-Produkte definieren XX €</li> </ul>                               |        |
| Potenziale         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertriebskompetenz stärken</li> <li>Marketing-Knowhow</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertriebskompetenz</li> <li>Marketing know-how</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische Jobbereitschaft 80 Punkte</li> <li>Anzahl Mafo-Experten 5</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualifikationsprogramm Vertrieb XX €</li> <li>2 externe MA rekrutieren XX €</li> </ul>                                |        |
| Budget gesamt      |  |  |   |  | XX €   |

Die Strategy Map als Ausgangspunkt der Ableitung von Kennzahlen und Aktionen (vereinfachtes Beispiel aus der Konsumgüterindustrie)