



# Weltweiter Strategie Roll-out mit Strategy Maps bei Henkel Adhesives

Als im Jahr 1922 der Leim knapp wurde, mit dem man die Persil-Kartons zusammenklebte, entschloss sich Henkel, den Klebstoff selbst zu produzieren. Der Rest ist bekannt. Mit Marken wie Pritt, Pattex oder Metylan ist Henkel Adhesives heute Weltmarktführer für Konsumenten- und Handwerker-Klebstoffe. Generisches Wachstum und zahlreiche Akquisitionen haben im Laufe der Jahre eine weltweit agierende, im Kern jedoch multi-lokale Organisation geschaffen – mit teilweise recht unterschiedlichen Sortimentsschwerpunkten. Der Markt – vor allem der immer internationaler agierende Handel – erfordert aber ein weltweit verfügbares Sortiment, geführt unter globalen Marken, den Power Brands. Gemeinsam mit Horváth & Partners entwickelte Henkel Adhesives deshalb ein strategiebasiertes Instrumentarium zur globalen Steuerung des Geschäftsbereichs.

– und zwar in den Perspektiven Finanzen, Kunden/Markt, interne Prozesse sowie Potenziale. Diese Ziele wurden in eine Strategy Map überführt und anschließend in einem internationalen Roll-out auf die einzelnen Regionen, Geschäftsbereiche und Funktionen kaskadiert. Dabei glich man ab, inwiefern die lokalen und zentralen Einzelstrategien miteinander konsistent sind und alle Einheiten die Gesamtstrategie ausreichend unterstützen. Um die konsequente, gemeinsame Umsetzung der Strategie noch stärker zu fördern, entstanden ein Balanced-Scorecard-basiertes Steuerungssystem mit Key Performance Indicators zur Zielkontrolle und ein Projektplan mit strategischen Aktionen. Das Resultat ist ein strategisches System, in dem alle Ziele von Henkel Adhesives ausreichend von den beteiligten Einheiten unterstützt und von diesen gemeinsam verfolgt werden.

## Neue Struktur zur Unterstützung der globalen Bereichsstrategie

Für Henkel galt es also, eine übergreifende strategische Ausrichtung zu forcieren und gleichzeitig eine Organisationsstruktur mit global koordinierenden Zentralfunktionen zu schaffen: Der Strategiebeitrag jeder einzelnen Organisationseinheit sowie die genaue Ausgestaltung der Strategie in den einzelnen lokalen Märkten musste klar definiert werden.

Dazu erarbeitete man zunächst in Interviews und Top-Management-Workshops die wichtigsten strategischen Ziele

### Der Nutzen:

Mit der Strategy Map und der Balanced Scorecard gelang es, die „Story of Strategy“ weltweit zu kommunizieren und ein gemeinsames Strategieverständnis zu verankern. Man schuf ein Steuerungsinstrument, das eine globale Strategieumsetzung ermöglicht, den Weg der Strategieumsetzung transparent macht, zentrale und lokale Strategien vereinheitlicht und den Strategiebeitrag der einzelnen Organisationseinheiten klar definiert. Konkrete strategische Aktionen ermöglichen ein Herunterbrechen dieses Beitrags bis auf Teamebene.

Die Logik der Strategie-Synchronisation bei Henkel Adhesives

