

WHITEPAPER

Wardley Mapping

für Entscheidungsträger

Strategische Landkarten jenseits der BCG-Matrix

Die meisten Strategietools zeigen, was ein Unternehmen hat — Wardley Mapping zeigt, wohin sich die Welt bewegt. Durch die Visualisierung von Wertschöpfungsketten auf einem Evolutionsdiagramm ermöglicht Wardley Mapping Entscheidungsträgern, strategische Züge nicht reaktiv, sondern situationsbedingt und antizipierend zu wählen. Dieses Whitepaper macht das Werkzeug für Führungskräfte zugänglich — von den Grundprinzipien bis zur strategischen Entscheidungsanwendung.

Autor	Ralf Platvoet, Diplom-Ökonom
Organisation	PPI – Platvoet Performance Intelligence
Erscheinungsjahr	2026
Umfang	ca. 22 Seiten
Themenbereich	Strategie · Wardley Mapping · Strategische Planung · Decision Making

platvoet.org

Executive Summary

Strategietools wie die BCG-Matrix oder SWOT-Analyse haben einen gemeinsamen blinden Fleck: Sie sind **statisch**. Sie zeigen den Ist-Zustand — aber nicht, wohin sich Märkte, Technologien und Wettbewerbskräfte bewegen. Entscheidungsträger, die auf Basis statischer Analysen investieren, steuern mit Blick in den Rückspiegel.

Wardley Mapping adressiert diesen blinden Fleck direkt. Entwickelt von Simon Wardley bei Canonical (2005), verbindet die Methode zwei Dimensionen, die kein anderes Strategietool in dieser Form kombiniert: die **Sichtbarkeit einer Komponente entlang der Wertschöpfungskette** (Y-Achse) und ihre **Evolutionsstufe** — von der einzigartigen Innovation bis zur unsichtbaren Infrastruktur (X-Achse). Das Ergebnis ist eine **strategische Landkarte**, die Bewegung sichtbar macht.

Für Entscheidungsträger bietet Wardley Mapping drei Kernvorteile: Es schafft gemeinsame Situationswahrnehmung im Führungsteam, ermöglicht antizipierendes statt reaktives Handeln und liefert ein Vokabular für strategische Züge, das über Portfolioentscheidungen, Make-or-Buy-Entscheidungen und Innovationsinvestitionen hinausgeht.

Kernaussagen

- Wardley Mapping macht Bewegung sichtbar — nicht nur Ist-Zustand. Das ist sein entscheidender Unterschied zu BCG, SWOT und Porter.
- Alle Komponenten einer Wertschöpfungskette durchlaufen vier Evolutionsstufen: Genesis → Custom → Produkt → Commodity.
- Unterschiedliche Evolutionsstufen erfordern fundamental unterschiedliche Führungsstile, Investitionslogiken und Organisationsstrukturen.
- Wardley Mapping ist kein Ersatz für andere Strategietools — es ist ein Kontext-Layer, der andere Analysen situiert.
- Die Methode ist besonders mächtig in Kombination mit OKR, Portfolio-Management und Make-or-Buy-Entscheidungen.

1. Das Problem mit statischen Strategietools

1.1 Warum BCG-Matrix, SWOT und Porter nicht genügen

BCG-Matrix, SWOT-Analyse, Porters Five Forces — sie alle haben ihren Wert. Aber sie teilen einen strukturellen Mangel: Sie beschreiben die Welt zum Zeitpunkt der Analyse. Sie beantworten die Frage 'Wo stehen wir?' — aber nicht die für Entscheidungsträger entscheidendere Frage: **'Wohin bewegt sich die Welt — und was bedeutet das für unsere Entscheidungen heute?'**

Ein Beispiel: Ein Unternehmen, das 2005 seine IT-Infrastruktur als 'strategischen Wettbewerbsvorteil' in die BCG-Stars-Kategorie einordnete, hatte Recht — zum damaligen Zeitpunkt. Zehn Jahre später war dieselbe Infrastruktur zur Commodity geworden (AWS, Azure), und das Unternehmen hatte Millionen in etwas investiert, das jeder für Cent-Beträge kaufen konnte. Die BCG-Matrix hatte das nicht vorhergesehen — sie konnte es strukturell nicht.

Framework	Was es zeigt	Was es nicht zeigt	Blindspot
BCG-Matrix	Marktanteil vs. Marktwachstum	Wettbewerbs-Dynamik, Technologie-Evolution	Statisch; ignoriert Reife und Standardisierung
SWOT-Analyse	Interne Stärken/Schwächen, externe Chancen/Risiken	Kausale Zusammenhänge, Marktbewegung	Kein Kontext, keine Richtung, keine Zeitdimension
Porter's Five Forces	Branchenattraktivität durch Kräftestruktur	Wie sich die Kräftestruktur verändert	Eher retrospektiv; erfasst Disruption schwer
Balanced Scorecard	Strategische Ziele und KPIs	Warum bestimmte Ziele richtig sind	Setzt Strategie-Gültigkeit voraus; hinterfragt sie nicht
Wardley Map	Evolutionszustand aller Komponenten + Bewegungsrichtung	Exakte Timing-Vorhersagen	Qualitativ; erfordert Urteilsvermögen

1.2 Das Kernproblem: Fehlende Situationswahrnehmung

Simon Wardley bezeichnet den zentralen Fehler vieler Strategieprozesse als **'Playing Chess Without a Board'**: Strategische Entscheidungen werden getroffen, ohne dass alle Beteiligten dasselbe Spielfeld sehen. Jede Führungskraft hat ein mentales Modell der Wettbewerbssituation — aber diese Modelle weichen oft erheblich voneinander ab, ohne dass es jemand merkt.

Wardley Maps lösen dieses Problem, indem sie ein gemeinsames, visuelles, diskutierbares Bild der strategischen Lage schaffen. Das ermöglicht Führungsteams, über Strategie zu sprechen — statt an Strategie vorbeizusprechen.

2. Die zwei Achsen: Sichtbarkeit und Evolution

Eine Wardley Map ist ein zweidimensionales Diagramm. Wer die Logik der beiden Achsen versteht, versteht das Werkzeug. Beide Achsen sind nicht trivial — und werden regelmäßig missverstanden.

2.1 Die Y-Achse: Sichtbarkeit (Wertschöpfungskette)

Die Y-Achse zeigt, wie **sichtbar** eine Komponente für den Endnutzer ist. Oben: was der Nutzer direkt erlebt (Nutzeroberfläche, Service, Ergebnis). Unten: was der Nutzer nie sieht (Infrastruktur, Protokolle, Betriebssysteme).

Wichtig: Die Y-Achse ist keine Qualitätsskala — sie ist eine Sichtbarkeits-/Abhängigkeitsskala. Komponenten weiter oben sind direkter mit dem Nutzer-Erlebnis verbunden und **häufig auch durch Komponenten unten abhängig**. Das Diagramm macht diese Abhängigkeiten sichtbar — durch Verbindungslinien zwischen den Komponenten.

Beispiel-Hierarchie (Sichtbarkeit)

HOCH (Nutzer-nah): Kundenerlebnis — Webanwendung — Suchfunktion

MITTEL: Datenbank-Service — Authentifizierungssystem — API

NIEDRIG (Infra): Netzwerk — Serverkapazität — Strom

2.2 Die X-Achse: Evolution (vier Stufen)

Die X-Achse — und damit die eigentliche Innovation von Wardley Mapping — zeigt die **Evolutionststufe** einer Komponente. Alle Technologien, Services und Fähigkeiten durchlaufen denselben Lebenszyklus: von der einzigartigen Neuentdeckung bis zur unsichtbaren Infrastruktur. Diese Bewegung ist **nicht umkehrbar** und verläuft — trotz unterschiedlicher Geschwindigkeit — **immer von links nach rechts**.

I Genesis	II Custom-Built	III Product / Rental	IV Commodity / Utility
<p>Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Einzigartig, noch nicht verstanden ▶ Hohe Unsicherheit & Risiko ▶ Wettbewerbsdifferenzierung ▶ Keine Standards, Pionierarbeit 	<p>Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Auftragsbasiert, individuell gefertigt ▶ Wachsendes Verständnis ▶ Hohe Kosten, langsame Diffusion ▶ Differenzierung noch möglich 	<p>Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Standardisierte Produkte/Dienste ▶ Schnell wachsender Markt ▶ Wettbewerb über Features ▶ Sinkende Margen, steigende Skalierung 	<p>Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hochstandardisiert, günstiger Zugang ▶ Nutzen = selbstverständlich ▶ Kein Differenzierungspotenzial mehr ▶ Wettbewerb über Preis/Effizienz
<p>Beispiele</p> <p>→ Erster Webserver 1991</p>	<p>Beispiele</p> <p>→ Firmeninterne Software 2000er</p>	<p>Beispiele</p> <p>→ Linux (Produkt-Phase)</p>	<p>Beispiele</p> <p>→ Elektrizität → AWS S3</p>

→ Erste Deep-Learning-Modelle 2006 → Generative KI 2022	→ Cloud vor AWS → LLM-APIs 2023-2024	→ SaaS-CRM 2010er → Cloud-KI-Services 2025	→ Linux-Kernel heute
--	---	---	----------------------

2.3 Die Bewegungsrichtung: Das 'Climatic Pattern'

Die entscheidende Aussage von Wardley Mapping ist nicht, wo eine Komponente heute steht — sondern wohin sie sich bewegt. Wardley nennt die wiederkehrenden Gesetzmässigkeiten dieser Bewegung '**Climatic Patterns**'. Die wichtigsten:

- ▶ **Alles evolviert: Jede Komponente, die heute in Genesis ist, wird langfristig zur Commodity — wenn sie nützlich genug ist.**
- ▶ Commodity erzeugt Genesis: Wenn etwas zur Commodity wird, entstehen neue Möglichkeiten darüber — neue Genesis-Komponenten, die ohne die Commodity nicht möglich gewesen wären. (Beispiel: Cloud → KI-APIs → neue KI-Anwendungen)
- ▶ Inertia ist die größte Gefahr: Unternehmen, die von einer erfolgreichen Komponente leben, widersetzen sich ihrer Evolution. Diese Inertia ist die häufigste Ursache strategischen Scheiterns.
- ▶ Tempo variiert: Wie schnell etwas evolviert, hängt von Wettbewerbsdruck, Standardisierung und Nutzeradoption ab.

3. Wie man eine Wardley Map erstellt

Eine Wardley Map zu erstellen ist weniger technisch als konzeptionell. Es gibt keinen 'richtigen' Weg — nur einen iterativen Prozess, der mit zunehmender Diskussion präziser wird. Das ist kein Defizit, sondern ein Feature: Die Karte ist ein Gesprächsobjekt.

3.1 Die fünf Schritte

1. Nutzer und Bedürfnisse definieren: Wer ist der Nutzer? Was will er erreichen? Das ist der Anker — alles andere folgt daraus.
2. Wertschöpfungskette aufbauen: Welche Komponenten braucht es, damit der Nutzer sein Ziel erreicht? Von oben (Ergebnis) nach unten (enabling capabilities) denken. Welche Abhängigkeiten bestehen?
3. Jede Komponente verorten: Auf der X-Achse — Genesis, Custom, Produkt oder Commodity? Diese Einordnung erfordert Diskussion und ist selten eindeutig. Das ist gewollt.
4. Abhängigkeiten einzeichnen: Linien zwischen den Komponenten — welche Komponente unterstützt welche? Diese Linien sind oft aufschlussreich.
5. Bewegungen antizipieren: Welche Komponenten werden sich in den nächsten 3-5 Jahren evolutionär verschieben? Was bedeutet das für unsere aktuellen Investitionen?

3.2 Eine Wardley Map lesen: Praxisbeispiel

Das folgende Beispiel zeigt eine vereinfachte Wardley Map für ein Unternehmen, das KI-gestützte Empfehlungen in einem digitalen Produkt anbietet. Die Positionen sind illustrativ:

Sichtbarkeit	I — Genesis	II — Custom	III — Produkt	IV — Utility
Hoch (Nutzer)	Kundenerlebnis • Nutzer-Interface			
Mittel		KI-Empfehlungs- maschine •	• Daten- analyse- Tool	
Niedrig (Infra)				• Cloud Speicher • Netzwerk

Lesart der Karte: Das **Nutzererlebnis** ist sichtbar, aber noch individuell gebaut (Custom). Die **KI-Empfehlungsmaschine** befindet sich ebenfalls in der Custom-Phase — ein potenzieller Differenzierungsfaktor, aber teuer. Das **Datenanalyse-Tool** ist bereits als Produkt (SaaS) verfügbar — kauf statt bauen. Die **Cloud-Infrastruktur** ist Commodity — kein strategischer Differenzierungspunkt.

Was die Karte signalisiert

Make: Die KI-Empfehlungsmaschine ist noch in der Custom-Phase — hier kann differenziert werden. Eigenentwicklung vertretbar.

Buy: Datenanalyse-Tool ist Produkt — Best-of-Breed kaufen, nicht selbst bauen.

Outsource: Cloud-Infrastruktur ist Commodity — AWS/Azure, nicht eigenes Rechenzentrum.

Watchlist: Wenn die KI-Empfehlungsmaschine in 2-3 Jahren zur Commodity wird (API-Services), muss die Differenzierung eine Ebene höher verlagert werden.

4. Evolutionsstufen und ihre Management-Implikationen

Der mächtigste Aspekt von Wardley Mapping für Entscheidungsträger ist die Erkenntnis, dass **unterschiedliche Evolutionsstufen fundamental unterschiedliche Managementansätze erfordern**. Was für eine Genesis-Komponente funktioniert (Exploration, hohe Fehlertoleranz, agile Methoden), scheitert bei einer Commodity — und umgekehrt.

Dimension	Genesis	Custom-Built	Produkt	Commodity
Investitionslogik	Venture-Kapital-Logik: hohe Unsicherheit, hoher potenzieller Return	Differenzierungsinvestition: kompetitiver Vorteil möglich	Effizienz-Investition: Feature-Wettbewerb, Margen sinken	Kostenmittimierung: preiswerter Bezug, null Eigenentwicklung
Führungsstil	Exploration: Pivots erlaubt, Scheitern akzeptiert	Expertise: tiefes Fachwissen, individuelle Lösungen	Skalierung: Prozesse, Qualität, Kundenfokus	Effizienz: Automatisierung, Six Sigma
Methodik	Lean Startup, Design Thinking, Experimente	Agile, DevOps, enge Kundennähe	Produktmanagement, Roadmap, OKR	ITIL, Lean, SLA-getriebene KPIs
KPI	Lernen: Erkenntnisrate, Pivot-Entscheidungen	Wettbewerb: NPS, Retention, Differenzierung	Wachstum: ARR, CAC, LTV, Marktanteil	Effizienz: Kosten/Unit, Uptime, SLA-Erreichung
Make/Buy	Immer Make (nichts zu kaufen)	Tendenz Make (Differenzierung), selektiv Buy	Mix: Buy Best-of-Breed + Make für Diff.	Fast immer Buy oder Outsource

4.1 Die Inertia-Falle

Der häufigste und teuerste strategische Fehler, den Wardley Mapping sichtbar macht: **Inertia** — die Tendenz von Organisationen, an bestehenden Komponenten festzuhalten, auch wenn deren Evolutionsstufe veränderte Entscheidungen erfordern würde.

Inertia entsteht, wenn eine Komponente erfolgreich war — und die Organisation die Kompetenz, die Investition und das Selbstbild mit ihr verknüpft hat. Die IT-Abteilung, die 'ihr' Rechenzentrum gegen Cloud-Lösungen verteidigt; das Produktteam, das eine selbstentwickelte Datenbank betreibt, obwohl PostgreSQL + AWS RDS billiger und besser wäre — das sind klassische Inertia-Muster.

Das Inertia-Erkennungsmuster

Warnsignal 1: 'Das haben wir schon immer so gemacht' bei einer Komponente, die sich in Richtung Commodity bewegt.

Warnsignal 2: Interne Teams konkurrieren gegen externe SaaS-Anbieter mit ähnlichem Funktionsumfang — und verlieren.

Warnsignal 3: Ein Grossteil des Entwicklungsbudgets fließt in Komponenten, die kein Differenzierungspotenzial mehr haben.

Wardley-Diagnose: Wenn eine Komponente in der Map weiter links steht, als sie objektiv sein sollte — Inertia ist im Spiel.

5. Strategische Spielzüge: Was Wardley Mapping ermöglicht

Wardley beschreibt eine Reihe von 'Gameplay' — **strategischen Zugmustern**, die Entscheidungsträger gezielt einsetzen können, wenn sie die Evolutionsphase der relevanten Komponenten kennen. Die wichtigsten für Industrieunternehmen und IT-Organisationen:

Spielzug 1: Accelerate Evolution (Commoditization)

Beschreibung

Aktiv zur Standardisierung oder Open-Sourcing einer Komponente beitragen, um Wettbewerber, die darauf differenzieren, zu schwächen.

Beispiel: Google investierte Milliarden in Linux, Android und Kubernetes — um Microsoft und Apple zu schwächen, nicht um Profit zu machen. Wer Marktmacht auf einer Komponente hat, verliert sie, wenn sie Commodity wird.

Wann anwenden

- ✓ Wettbewerber differenzieren auf einer Komponente, die ich effizienter nutzen könnte
- ✓ Open-Source-Alternative realistisch möglich
- ✓ Eigene Position liegt eine Ebene darüber (dort profitiere ich)

Risiken

- ⚠ Investition in Standardisierung ohne direkte Rendite
- ⚠ Eigene Fähigkeiten werden ebenfalls entwertet, falls abhängig

Spielzug 2: Exploit Inertia of Competitors

Beschreibung

Wenn Wettbewerber durch Inertia an alten Komponenten festhalten (z. B. Legacy-Infrastruktur, proprietäre Standards), nutze deren Erosionskosten als Wettbewerbsvorteil.

Beispiel: Netflix' Wechsel zu Cloud-Infrastruktur 2008-2011 war ein Exploit der Inertia traditioneller Videotheken und TV-Sender, die an physischer Distribution festhielten.

Wann anwenden

- ✓ Wettbewerber investieren sichtbar in veraltete Infrastruktur
- ✓ Kundere Fähigkeit, schneller auf neue Commodity zu wechseln
- ✓ Eigene Position erlaubt schlanke Nachfolger-Architektur

Risiken

- ⚠ Timing-Risiko: zu früh wechseln, bevor Commodity reif
- ⚠ Eigene Inertia erkennen und überwinden

Spielzug 3: Tower and Moat (Ecosystem Control)

Beschreibung

Eine Plattform oder API auf Produkt-Niveau aufbauen, die anderen Entwicklern und Unternehmen ermöglicht, darüber zu bauen — während die eigene Position als Plattformbetreiber gesichert wird.

Wann anwenden

- ✓ Eigene Fähigkeit hat Netzwerkeffekt-Potenzial
- ✓ Ecosystem aus Drittparteien ist aufbaubar
- ✓ Plattform-Logik passt zum Geschäftsmodell

Beispiel: AWS ist kein IT-Dienstleister — es ist ein Ecosystem-Kontrollpunkt. Wer auf AWS aufbaut, stärkt AWS. Microsoft Azure mit Teams, GitHub und Azure DevOps folgt derselben Logik.

Risiken

- ⚠ Plattform-Lock-in schafft Regulierungsrisiko
- ⚠ Ecosystem-Pflege ist ressourcenintensiv
- ⚠ Vendor-Lock-in für Kunden kann Wechsel verhindern

Spielzug 4: Pioneer-Settler-Town Planner (3-Horizons-Struktur)

Beschreibung

Drei unterschiedliche Organisationseinheiten für drei unterschiedliche Evolutionsphasen aufbauen: 'Pioneers' für Genesis (Exploration), 'Settlers' für Custom (Ausreifen), 'Town Planners' für Commodity (Skalierung und Effizienz).

Wardley argumentiert, dass Organisationen typischerweise eine Kultur dominieren — und dadurch für die anderen Phasen strukturell ungeeignet sind. Die Lösung: bewusste strukturelle Trennung.

Wann anwenden

- ✓ Organisation deckt mehrere Evolutionsphasen ab
- ✓ Kulturkonflikt zwischen Exploration und Effizienz erkennbar
- ✓ Differenzierte Fähigkeitsprofile aufbaubar

Risiken

- ⚠ Komplexere Governance und Ressourcenteilung
- ⚠ Risiko der Silobildung zwischen den drei Typen
- ⚠ Führungskraft benötigt Urteilsvermögen für Übergänge

6. Wardley Mapping im Vergleich: Was es ergänzt, was es nicht ersetzt

Wardley Mapping ist kein universelles Strategietool — es ist ein spezifisches Werkzeug für spezifische Fragestellungen. Der Wert entsteht, wenn es gezielt eingesetzt und mit anderen Methoden kombiniert wird.

Wardley Mapping	BCG-Matrix / SWOT / Porter
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fragt: Wohin bewegt sich die Welt? ■ Zeigt Bewegung und Dynamik ■ Kontextualisiert Make-or-Buy-Entscheidungen ■ Macht strategische Abhängigkeiten sichtbar ■ Ermöglicht antizipierendes Handeln ■ Erzeugt gemeinsame Situationswahrnehmung ■ Schwäche: qualitativ, keine harten Metriken 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fragt: Wo stehen wir gerade? ■ Zeigt Ist-Zustand ■ Bewertet Marktposition und Portfolio ■ Zeigt Branchenattraktivität ■ Gut für periodische Reviews ■ Etabliert, weit verbreitet, leicht kommunizierbar ■ Schwäche: statisch, keine Bewegungsrichtung

6.1 Kombinationen mit maximaler Hebelwirkung

Wardley + ...	Kombinations-Logik	Anwendungsbeispiel
OKR	Wardley gibt Kontext für OKR-Formulierung: Welche Ziele sind in welcher Evolutionsphase? OKRs für Genesis-Komponenten brauchen andere Ambitionslogik als für Commodity.	Portfolio-OKR: 'Reduce custom-built infrastructure costs by 40 %' — nur sinnvoll, wenn Wardley Map zeigt, dass diese Infra bereits Commodity-reif ist.
Make-or-Buy	Wardley Map liefert die direkte Entscheidungsgrundlage: Commodity = kaufen/outsourcen. Custom/Genesis = möglicherweise selbst bauen.	Cloud vs. On-Premise, Build vs. SaaS, Kernkompetenz vs. Commodity-Service.
Strategic Portfolio Management	Wardley Map zeigt, welche Portfolio-Initiativen in welcher Evolutionsphase liegen — und damit, welche Investitionslogik passt.	Initiative in Genesis: hohe Unsicherheit, kleine Budgets, schnelle Lernzyklen. Initiative in Commodity: ROI-Logik, Effizienz, klare KPIs.
Innovation Portfolio (3 Horizonte)	Wardley Horizont 1 = Commodity/Produkt, Horizont 2 = Custom, Horizont 3 = Genesis. Die Map verhindert falsche Ressourcenallokation.	Verhindern, dass H3-Projekte mit H1-Metriken bewertet werden — klassischer Innovationskiller.

7. Wardley Mapping in der Praxis: Einstieg für Entscheidungsträger

7.1 Typische Anwendungsszenarien

Situation	Wardley-Anwendung	Erwarteter Erkenntnisgewinn
Make-or-Buy-Entscheidung (IT, Produkt)	Komponente auf Map verorten: Commodity → Buy, Custom → diskutieren, Genesis → Make	Objektivierung der Entscheidung jenseits von 'Wir können das selbst bauen'
Technologie-Investitionsstrategie	Aktuelle Tech-Stack auf Map: Was ist Commodity? Was ist noch Custom?	Identify Over-Investment in Commodity-Fähigkeiten; Ressourcen umleiten
Wettbewerbsanalyse	Wettbewerber-Position auf derselben Map verorten: Wo differenzieren sie?	Explizite Sichtbarkeit von Wettbewerbs-Inertia und eigenen Vorteilen
Innovationsstrategie	Wo könnte unsere nächste Genesis-Komponente entstehen? Was wird als nächstes Commodity?	Antizipation von Plattformwechseln und Disruptions-Gefahren
Führungsteam-Alignment	Jedes Mitglied zeichnet Map individuell, dann Vergleich	Unterschiede im Weltbild werden sichtbar und diskutierbar
Cloud-Strategie	IT-Infrastruktur auf Map: Was ist Commodity (cloudifizieren), was ist Differenzierung (nicht cloud-naiv)?	Pragmatische Cloud-Strategie statt ideologischer Debatte

7.2 Häufige Anfängerfehler

Fehler	Symptom	Korrekte Herangehensweise
Zu detailliert von Anfang an	Map wird unlesbar durch zu viele Komponenten	Mit 5-8 Hauptkomponenten starten; Details in Second Iteration
Evolutionsstufe ohne Diskussion vergeben	Falsche Verortung, da nur eine Person urteilt	Verortung im Team diskutieren — Meinungsverschiedenheiten sind aufschlussreich
Map als finales Dokument behandeln	Map wird nicht mehr aktualisiert, verliert Relevanz	Map ist lebendig; regelmäßige Aktualisierung einplanen (quartalsweise)
Y-Achse ignorieren	Alle Komponenten auf gleicher Höhe — keine Wertschöpfungsketten-Logik	Nutzerperspektive oben, Infrastruktur unten — Abhängigkeiten explizit machen
Strategische Implikationen nicht ziehen	Schöne Karte, keine Entscheidungen	Nach jeder Map-Sitzung: 'Was machen wir jetzt anders?' als Pflichtfrage

7.3 Der Wardley-Workshop: Ein Tagesformat

Ein praxiserprobtes Tagesformat für den ersten Wardley-Workshop im Führungsteam:

6. 09:00 – 09:30: Theorie-Einheit: Die zwei Achsen erklären, Evolutionsstufen anhand bekannter Beispiele (Telefon, Internet, Cloud) einführen
7. 09:30 – 11:00: Erste Map (in Kleingruppen): Nutzerbedarf definieren, Wertschöpfungskette aufbauen, Komponenten verorten
8. 11:00 – 12:00: Galerie-Review: Alle Maps werden präsentiert und verglichen — Unterschiede in der Weltsicht des Teams sichtbar machen
9. 13:00 – 14:30: Konsolidierte Map: Eine gemeinsame Map aus den besten Elementen erstellen, Diskussionen an Konfliktpunkten vertiefen
10. 14:30 – 16:00: Strategische Implikationen: Welche Spielzüge ergeben sich? Make-or-Buy? Inertia-Diagnose? Investitionsprioritäten?
11. 16:00 – 17:00: Entscheidungen und Nächste Schritte: Was ändern wir konkret? Welche Komponente wird als nächstes untersucht?

8. Wardleys Strategische Doktrinen

Wardley hat über Jahre eine Reihe von **'Doctrines'** — universell anwendbaren Verhaltensweisen guter strategischer Führung — formuliert. Sie sind unabhängig von der Map nutzbar, gewinnen aber durch sie an Scharfe. Eine Auswahl der wirkungsmächtigsten:

Doktrin	Aussage	Managementimplikation
Know your users	Beginne immer mit den Bedürfnissen des Nutzers, nicht mit der Technologie oder dem Produkt	Jede Map startet mit dem Nutzer — nicht mit dem eigenen Angebot
Use appropriate methods	Unterschiedliche Evolutionsstufen erfordern unterschiedliche Methoden	Agile für Genesis, Lean für Commodity — nicht umgekehrt
Think small	Kleine, fokussierte Teams sind in der Frühphase effizienter als grosse	Innovationseinheiten klein halten; nicht mit Konzern-Governance steuern
Remove bias and duplication	Entscheide basierend auf Lage, nicht auf Präferenzen; vermeide parallele Investitionen in dieselbe Komponente	Make-or-Buy auf Fakten, nicht auf historische Gewohnheit gründen
Manage inertia	Erkenne und bekämpfe aktiv Widerstand gegen Evolution	Regelmäßige 'Inertia-Audits' im Portfolio
Optimise flow	Engpässe im Wertstrom aktiv beseitigen	Bottleneck-Analyse analog zu Theory of Constraints
Set direction, not path	Gibt die Richtung vor, nicht den exakten Weg — adaptives Handeln ermöglicht	OKR statt Micromanagement; Ergebnis statt Aktivität steuern

9. Wardley-Readiness-Assessment für Führungsteams

Die folgenden Fragen helfen Führungsteams, den eigenen strategischen Reifegrad einzuschätzen — und zu beurteilen, wo Wardley Mapping den größten unmittelbaren Wert liefern könnte.

Frage	Wenn 'Nein': Wardley-Beitrag
Können alle Führungsteam-Mitglieder die drei größten Wettbewerbsbedrohungen der nächsten 3 Jahre benennen?	Gemeinsame Wardley Map erstellen: Welche Komponenten evolvieren disruptiv?
Wissen wir, welche unserer IT-Komponenten in 3 Jahren Commodity sein werden?	Tech-Stack auf Wardley Map verorten — Make-or-Buy-Entscheidungen vorbereiten
Haben wir eine explizite Strategie, welche Fähigkeiten wir selbst aufbauen vs. kaufen?	Wardley-basiertes Make/Buy-Framework entwickeln
Investieren wir mehr als 20 % unseres Innovationsbudgets in wirklich neue Fähigkeiten (Genesis)?	Innovationsportfolio auf Map verorten — Inertia-Investitionen identifizieren
Haben alle Führungskräfte dasselbe mentale Bild der Wettbewerbslage?	Führungsteam-Workshop: Individuelle Maps zeichnen und vergleichen
Können wir Wettbewerber-Inertia benennen und gezielt ausnutzen?	Wettbewerber-Map erstellen: Wo halten sie fest, wo können wir schneller sein?
Haben wir eine explizite Pioneer-Settler-Town-Planner-Struktur oder ein Äquivalent?	Organisationsstruktur mit Wardley-Linse analysieren: Kulturpassung prüfen

10. Fazit: Strategie als Bewegung denken

Wardley Mapping ist keine Methode, die man einmal anwendet und dann in der Schublade vergisst. Es ist ein Denkraum — eine Art, Strategiefragen zu stellen, die andere Tools nicht stellen: nicht 'Wo stehen wir?' sondern **'Wohin bewegt sich die Welt, und was bedeutet das für die Entscheidungen, die wir heute treffen müssen?'**

Für Entscheidungsträger bietet Wardley Mapping drei unmittelbare Vorteile: Es macht den **Kontext von Entscheidungen** explizit (Evolutionsstufe, Abhängigkeiten, Wettbewerbslage). Es schafft **gemeinsame Situationswahrnehmung** im Führungsteam — die Voraussetzung für koordiniertes strategisches Handeln. Und es liefert ein **Vokabular für strategische Züge**, das über 'Wachstum' und 'Innovation' hinausgeht.

Die Lernkurve ist steiler als bei SWOT oder BCG — aber der Return ist ebenfalls höher. Unternehmen wie Amazon, Alibaba und Netflix nutzen Wardley-Prinzipien aktiv in ihrer Strategiearbeit. Und mit der wachsenden Community (wardleymaps.com, Wardley's freie Online-Bücher) sind Einstiegshürde und Lernressourcen heute so niedrig wie nie.

Drei Empfehlungen für Entscheidungsträger

1. Beginnen Sie mit einem konkreten Problem, nicht mit der Theorie: Nehmen Sie eine Make-or-Buy-Entscheidung oder eine Technologie-Investitionsfrage, die Sie beschäftigt — und zeichnen Sie dazu eine erste Map.
2. Machen Sie die erste Map im Team: Die Diskussion über Unterschiede in der Einschätzung ist oft wertvoller als die fertige Map selbst.
3. Kombinieren Sie Wardley mit Ihren bestehenden Prozessen: Map als Kontext-Layer in Portfolioreview, Make-or-Buy-Entscheidungen und Strategieklausuren integrieren — nicht als separates Framework, sondern als Situationssprache.

Weiterführende Quellen & Ressourcen

- ▶ Wardley, S.: 'Wardley Maps' (freies Online-Buch) — medium.com/wardleymaps — die primäre, kostenfreie Referenz
- ▶ wardleymaps.com — Community-Hub, Tool für interaktive Maps, Case Studies
- ▶ Wardley, S.: 'An Introduction to Wardley Maps' — LearnWardleyMapping.com (strukturierter Einstieg)
- ▶ Chestnut, B.: 'The Wardley Mapping Newsletter' — regelmäßige Praxis-Anwendungen
- ▶ Ben Mosior: 'Mapping the Landscape' — praktische Workshop-Formate und Fallstudien
- ▶ Strategy Dynamics (Kim Warren): Komplementäre Methode für quantitative Ursache-Wirkungs-Modellierung
- ▶ Evans, E.: 'Domain-Driven Design' — komplementäre Methode für Software-Architektur mit ähnlicher Logik
- ▶ Christensen, C.: 'The Innovator's Dilemma' — theoretischer Hintergrund zur Disruptionslogik, die Wardley operationalisiert

Über den Autor

Ralf Platvoet ist Diplom-Ökonom und Inhaber von PPI – Platvoet Performance Intelligence. Er berät Organisationen zu Strategic Portfolio Management, PMO-Advisory, Cyber-Compliance und Industrial IoT. Wardley Mapping ist ein zentrales Instrument in seiner strategischen Beratungsarbeit — insbesondere in Verbindung mit Strategy Dynamics (Kim Warren), OKR und strategischem Portfolio-Management zur Kontextualisierung von Investitionsentscheidungen.

Weitere Whitepapers, interaktive Tools und der PPI Strategy Navigator: platvoet.org