

Die strategische Wahlkaskade nach Lafley / Martin - kompakt erklärt

Buch: «Playing to Win - Wie Strategie wirklich funktioniert», A.G. Lafley & Roger L. Martin, Verlag Franz Vahlen, ISBN 978-3-8006-7531-9

1. Einordnung und Zweck dieses Dokuments

Dieses Dokument fasst zentrale Inhalte des Buches «Playing to Win» von A.G. Lafley und Roger L. Martin kompakt zusammen. Es richtet sich an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen als Nachschlagereferenz und setzt den LinkedIn-Artikel als Einstieg voraus. Es enthält vier Schwerpunkte: was Strategie nicht ist, die fünf Entscheidungen der Wahlkaskade, die häufigsten Strategiefallen sowie das Instrument «Was müsste wahr sein?». Am Schluss stehen fünf Reflexionsfragen für das VR-Gremium.

2. Was Strategie nicht ist - fünf Fehlannahmen

Lafley und Martin beginnen ihr Buch mit einer klaren Abgrenzung. Zu viele Organisationen verwechseln Strategie mit etwas anderem und landen damit in einem reaktiven, mittelmässigen Modus:

Fehlannahme	Warum das nicht Strategie ist
Strategie als Vision	Leitbilder geben Orientierung, enthalten aber keine Entscheidungen über Spielfeld und Gewinnlogik. Eine Vision ist kein Fahrplan.
Strategie als Plan	Pläne legen fest, was getan wird - nicht ob es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schafft.
Strategie als Reaktion	Auf Sicht zu fahren klingt agil, ist aber reaktiv. Auch unter Unsicherheit ist eine Strategie möglich - und notwendig.
Strategie als Optimierung	Effizienz im Status quo schaffen bedeutet: das Falsche besser tun. Wer optimiert, was bereits falsch ist, verliert trotzdem.
Strategie als Best Practice	Dasselbe tun wie alle anderen, nur etwas besser - das ist ein Rezept für Mittelmässigkeit, keine Strategie.

«Strategie ist ein koordinierter und integrierter Satz von Entscheidungen - was das Ziel ist, wo wir spielen, wie wir gewinnen, welche Kernfähigkeiten und Managementsysteme nötig sind. Eine Strategie ist ein Weg zum Sieg - und nichts anderes.» - A.G. Lafley

3. Warum Gewinnen - und nicht nur Mitspielen

«Gewinnen» im Sinne von Lafley/Martin bedeutet nicht, Marktanteile zu halten oder keinen Boden zu verlieren. Es bedeutet tatsächlich zu gewinnen - eine überlegene Position aufzubauen, die nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schafft.

Die Autoren sind darin explizit und unbequem: Ein erheblicher - und oft unverhältnismässiger - Anteil der Wertschöpfung in einer Branche kommt dem Branchenführer zugute. Nicht dem Zweiten. Nicht dem Mittelfeld. Wer nur mitspielen will, trifft zwangsläufig zu bescheidene Entscheidungen und tätigt zu geringe Investitionen, um jemals in die Nähe des Sieges zu kommen.

«Ein zu bescheidenes Ziel ist weitaus gefährlicher als ein zu hoch gestecktes. Zu viele Unternehmen sterben schliesslich an ihren bescheidenen Ambitionen.» - Lafley / Martin

Das bedeutet für den VR: Die Winning Aspiration muss explizit formulieren, was «gewinnen» konkret heisst - überprüfbar, nicht nur inspirierend. Und sie muss den Anspruch enthalten, tatsächlich zu gewinnen - nicht bloss zu überleben, nicht bloss den Status quo zu sichern. Nur wer gewinnen will, trifft die Entscheidungen und investiert in dem Masse, das Gewinnen überhaupt erst möglich macht.

4. Die fünf Entscheidungen der Wahlkaskade

Strategie entsteht aus einem integrierten Bündel von fünf Entscheidungen, die aufeinander aufbauen. Die Reihenfolge ist verbindlich: Jede Entscheidung setzt den Rahmen für die nächste. Der Prozess ist iterativ – neue Erkenntnisse auf einer Ebene können frühere Entscheidungen verändern. Und Strategie findet auf mehreren Ebenen statt: als ineinandergreifende Kaskaden auf Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsebene.

#	Entscheidung	Inhalt / Wichtig für den VR
1	Winning Aspiration <i>Was bedeutet «gewinnen» für uns – konkret und überprüfbar?</i>	Das erste Kästchen definiert den strategischen Anspruch: Wie sieht Gewinnen für diese Organisation aus? Nicht als Vision oder Leitbild, sondern als konkreter, überprüfbarer Massstab. Lafley/Martin: «Nur zu spielen, um dabei zu sein, ist selbstzerstörerisch. Es ist ein Rezept für Mittelmässigkeit.» Ziele sind keine Strategie – sie sind der Ausgangspunkt.
	Wichtig für den VR	<i>Sicherstellen, dass das Gremium eine gemeinsame, explizite Antwort hat – schriftlich und überprüfbar. Leitbilder reichen nicht. Die Frage ist: Woran werden wir in drei Jahren erkennen, ob wir gewonnen haben?</i>
2	Where to Play <i>In welchen Märkten, Segmenten, Kanälen spielen wir – und bewusst nicht?</i>	Die Wahl des Spielfelds umfasst Kundensegmente, Geographien, Produktkategorien und Kanäle. Ebenso wichtig wie die Entscheidung, wo man spielt: die explizite Entscheidung, wo man nicht spielt. «Um einen echten Wert zu schaffen, müssen Sie sich dafür entscheiden, einige Kundengruppen wirklich gut zu bedienen – und sich nicht um die anderen zu kümmern.»
	Wichtig für den VR	<i>«Nicht spielen» muss genauso explizit entschieden und dokumentiert sein wie «spielen». Die Abgrenzung des Spielfelds kritisch prüfen: Ist sie wirklich scharf – oder hält sie alle Optionen offen?</i>
3	How to Win <i>Wie gewinnen wir auf diesem Spielfeld?</i>	Die Gewinnlogik definiert, warum Kunden das Unternehmen wählen – und warum das nachhaltig ist. Lafley/Martin unterscheiden Kostenführerschaft und Differenzierung. Entscheidend: How to Win ist immer auf das konkret gewählte Spielfeld bezogen. Beide Logiken gleichzeitig zu verfolgen, ist keine Strategie.
	Wichtig für den VR	<i>Prüfen, ob die Gewinnlogik konsistent ist und sich eindeutig auf das Spielfeld ausgerichtet. Differenzierung und Kostenführerschaft schliessen sich in der Regel aus. Ist die GL in der Lage, aus dieser Gewinnlogik eigenständig operative Prioritäten abzuleiten?</i>
4	Capabilities <i>Welche Kernfähigkeiten brauchen wir, um auf die gewählte Weise zu gewinnen?</i>	Kernfähigkeiten sind die Aktivitäten und Kompetenzen, die für die Gewinnlogik zwingend notwendig sind. Lafley/Martin unterscheiden, welche Fähigkeiten aufgebaut, gestärkt oder erworben werden müssen. Investitionen in Fähigkeiten müssen der Gewinnlogik folgen – nicht der Geschichte des Unternehmens.
	Wichtig für den VR	<i>Sicherstellen, dass Investitionsentscheide aus der Gewinnlogik hergeleitet werden. Fähigkeiten, die nicht direkt zur Gewinnlogik beitragen, sollten priorisiert überprüft werden.</i>
5	Management Systems <i>Welche Systeme stellen sicher, dass die Strategie gelebt und gemessen wird?</i>	Managementsysteme umfassen Strukturen, Kennzahlen, Planungs- und Berichtsprozesse sowie Anreize. Lafley/Martin: Erst wenn klar ist, woran man merkt, ob die Strategie funktioniert, ist sie vollständig. Kennzahlen müssen strategisch relevant sein – nicht nur einfach messbar.
	Wichtig für den VR	<i>Reporting und Steuerung müssen die Strategie abbilden. Den Massstab für «Erfolg» explizit operationalisieren – und nicht auf kurzfristige Finanzzahlen reduzieren.</i>

Anmerkung: Das Buch enthält am Ende jedes Kapitels konkrete Handlungsempfehlungen («Ge- und Verbote») pro Entscheidungsebene. Sie sind als buchinternes Nachschlagewerk konzipiert und ergänzen dieses Dokument ideal.

5. «Was müsste wahr sein?» - Ideen erkunden statt töten

In Kapitel 8 beschreiben Lafley und Martin ein Instrument, das in strategischen Diskussionen besonders wertvoll ist: die Frage «Was müsste wahr sein?»

Klassische Strategiediskussionen verlaufen oft als Kampf um Meinungen: Wer hat recht? Wessen Option ist besser? Das erzeugt Verteidigung, nicht Erkundung. Das mögliche Ergebnis: gute Ideen werden früh verworfen, schlechte Ideen werden hartnäckig verteidigt.

Die Alternative: Anstatt Optionen zu befürworten oder zu bekämpfen, fragt das Team für jede Option: «Was müsste wahr sein, damit diese Option eine gewinnende Wahl wäre?» - ohne in diesem Schritt zu beurteilen, ob diese Bedingungen wahrscheinlich zutreffen.

«Was müsste wahr sein? - Diese Frage verwandelt unproduktive Konflikte in gesunde Spannungen, die sich auf die Suche nach dem besten strategischen Ansatz konzentrieren.» - Lafley / Martin

Der Prozess folgt einer klaren Logik:

- Optionen formulieren - als echte, sich ausschliessende Alternativen
- Bedingungen festlegen - was müsste für jede Option wahr sein?
- Hindernisse identifizieren - welche Bedingungen sind am wenigsten wahrscheinlich?
- Tests entwickeln - für jedes Hindernis einen validen Test entwerfen
- Entscheidung treffen - auf Basis der Testergebnisse

Für den VR bedeutet das: Neue strategische Ideen müssen nicht sofort bewertet werden. Die produktivere Frage lautet: Unter welchen Bedingungen wäre diese Idee eine gute Wahl für unser Unternehmen? Damit wird Erkundung vor Urteil gestellt - und das Gremium bewegt sich von Meinungskämpfen zu gemeinsamer Strategiearbeit.

6. Die sechs häufigsten Strategiefallen

In der Schlussfolgerung ihres Buches benennen Lafley und Martin sechs typische Fallen. Sie sind bewusst provokativ formuliert - und in der Praxis erschreckend verbreitet:

#	Falle	Was dahintersteckt
1	Die Do-it-all-Strategie	Keine echten Entscheidungen treffen und alles zur Priorität machen. Wer alles priorisiert, priorisiert nichts. Strategie ist Wahl.
2	Die Don-Quijote-Strategie	Den stärksten Konkurrenten direkt frontal angreifen. Die Wahl des Spielfelds muss die eigenen Gewinnchancen berücksichtigen - nicht den heroischen Kampf.
3	Die Waterloo-Strategie	Gleichzeitig an mehreren Fronten gegen mehrere Wettbewerber kämpfen. Kein Unternehmen kann alles gut machen - der Versuch endet damit, alles schlecht zu machen.
4	Die Etwas-für-alle-Strategie	Alle Segmente, Kanäle und Geographien gleichzeitig bedienen. Echter Wert entsteht, wenn man einige Kunden wirklich gut bedient - und andere bewusst nicht.
5	Die Traumstrategie	Hochgesteckte Ziele und Leitbilder, die nie in konkrete Kaskaden-Entscheidungen übersetzt werden. Bestrebungen sind keine Strategie.
6	Die Programm-des-Monats-Strategie	Allgemeine Branchenstrategien übernehmen, bei denen alle Wettbewerber dasselbe tun. Gleichförmigkeit ist kein Wettbewerbsvorteil.

7. Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

Die folgenden Fragen sind kein Prüfkatalog. Sie sind eine Einladung zur ehrlichen Auseinandersetzung – mit dem Ansatz, mit der eigenen Strategie und mit dem Gremium selbst. Gute Antworten entstehen selten im ersten Anlauf.

1. Haben wir tatsächlich beschlossen zu gewinnen – oder haben wir beschlossen, nicht zu verlieren?

Das ist nicht dieselbe Frage. «Nicht verlieren» führt zu anderen Entscheidungen, anderen Investitionen und anderen Verhaltensweisen als «gewinnen». Woran würde ein externer Beobachter erkennen, welches der beiden Ziele unser Gremium wirklich verfolgt?

2. Können alle VR-Mitglieder die Winning Aspiration unseres Unternehmens aus dem Kopf benennen – und meinen sie damit dasselbe?

Wenn nicht: Was sagt das über den Zustand unserer strategischen Führung? Wenn ja: Ist diese Aspiration konkret genug, dass die GL daraus eigenständig Prioritäten und Verzichte ableiten kann?

3. Was haben wir in den letzten zwölf Monaten strategisch abgelehnt – und warum?

Playing to Win zeigt sich nicht nur in dem, was ein Unternehmen tut, sondern in dem, was es bewusst nicht tut. Fehlt diese Liste, ist das ein Signal: Entweder wird noch nicht wirklich entschieden – oder die Entscheidungen sind noch nicht explizit genug.

4. Wenn wir eine neue strategische Idee im Gremium diskutieren: Stellen wir die Frage «Ist das eine gute Idee?» – oder «Was müsste wahr sein, damit das eine gewinnende Option für uns wird?»

Die erste Frage führt zu Meinungskämpfen. Die zweite öffnet strategischen Raum. Welche Diskussionskultur herrscht in unserem Gremium – und ist das die richtige?

5. Sind unsere fünf Kaskaden-Entscheidungen wirklich aufeinander abgestimmt – oder widersprechen sie sich im Alltag?

Konsistenz ist das härteste Kriterium. Wenn Fähigkeiten aufgebaut werden, die nicht zur Gewinnlogik passen, wenn Kennzahlen gemessen werden, die nicht zur Winning Aspiration führen, wenn Spielfelder besetzt werden, auf denen How to Win nicht klar ist – dann ist die Kaskade nicht integriert. Dann ist es keine Strategie.

8. Schlussbemerkung

Der Ansatz von Lafley und Martin bietet keine Erfolgsgarantie. Er bietet strukturelle Disziplin: Er macht Entscheidungen explizit, prüfbar und konsistent.

In der Schweiz sind wir es weniger gewohnt, mit Selbstbewusstsein zu sagen: Wir wollen die Besten sein. Genau diese Haltung bringen Lafley und Martin ins Spiel – und es tut gut, sich diese Frage bewusst zu stellen. Nicht als Arroganz, sondern als strategische Klarheit.

Denn Strategie wird letztlich an der Umsetzung gemessen. Die Wahlkaskade schafft dafür die Voraussetzung: Wer weiss, wo er spielt und wie er gewinnt, kann konsequent handeln. Wer es nicht weiss, optimiert – und verliert sich dabei.