

# Der Strategieprozess nach Lombriser - kompakt erklärt

Buch «Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU», Roman Lombriser, 2. Auflage 2023, Haupt Verlag, ISBN 978-3-258-08082-6

## 1. Ziel und Einordnung dieses Dokuments

Dieses Dokument fasst den Strategieansatz von Roman Lombriser in kompakter Form zusammen. Es richtet sich an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen, die:

- einen klaren Überblick über den Strategieprozess suchen
- die Rollen von VR und GL besser einordnen wollen
- Strategie nicht als Projekt, sondern als Führungsaufgabe verstehen möchten

Das Dokument ersetzt die Lektüre des Buches nicht im Detail, ermöglicht aber ein vollständiges Verständnis des Vorgehens und der Logik.

## 2. Grundverständnis des Ansatzes

Der Ansatz versteht Strategie als **kontinuierlichen Führungsprozess** auf VR- und GL-Ebene. Zentral sind dabei:

- die explizite Klärung der Eignerinteressen,
- die Formulierung strategischer VR-Leitplanken,
- die klare Rollenverteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung,
- die Verbindung von Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle.

Der Prozess wird zwar schrittweise dargestellt, verläuft in der Praxis jedoch **iterativ mit Rückkopplungen**.

## 4. Der Strategieprozess im Detail

### Schritt 1: Formulierung der Eignerinteressen

#### Ziel

Klärung der grundlegenden Erwartungen der Eigentümer als verbindliche Basis für die Strategie.

#### Inhalte

- explizite Formulierung der Eignerinteressen
- Klärung von Zielsetzungen, Zeithorizonten und grundlegenden Erwartungen

Die Eignerinteressen bilden den Ausgangspunkt des gesamten Strategieprozesses.

#### Rolle des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass die Eignerinteressen **klar und explizit** formuliert sind. Implizite Annahmen sollen vermieden werden, da sie später zu Zielkonflikten führen können.

### Schritt 2: Entwicklung strategischer VR-Leitplanken

#### Ziel

Festlegung des strategischen Rahmens, innerhalb dessen die Geschäftsleitung die Strategie entwickeln soll.

#### Inhalte

Die strategischen Leitplanken bestehen aus:

- methodischen Vorgaben
- inhaltlichen Vorgaben

Sie definieren, **was erlaubt ist und was nicht**, ohne die Strategie vorwegzunehmen. Typischerweise umfasst der Satz an Leitplanken wenige, klar formulierte Vorgaben.

#### Rolle des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat:

- leitet die Leitplanken aus den Eignerinteressen ab,
- formuliert sie aus seiner strategischen Verantwortung heraus,
- nutzt sie später als zentrales Beurteilungskriterium für Strategieoptionen.

## **Schritt 3: Strategie-Entwicklung**

### **Ziel**

Erarbeitung eines fundierten Strategievorschlags innerhalb der vorgegebenen Leitplanken.

### **Inhalte**

Die Geschäftsleitung erarbeitet den Strategievorschlag entlang folgender Schritte:

- Informationsbeschaffung
- Analyse (z. B. SWOT)
- Entwicklung mehrerer strategischer Alternativen
- Auswahl und Vorschlag

Wichtig ist, dass **echte Alternativen** entwickelt werden und nicht nur eine einzige Lösung.

### **Rolle des Verwaltungsrats**

Der Verwaltungsrat übernimmt die Rolle eines **konstruktiven Sparringspartners**:

- Hinterfragen von Annahmen
- Prüfung der Plausibilität
- Einbringen von Erfahrung und Perspektiven

Die Verantwortung für den Vorschlag bleibt bei der Geschäftsleitung.

## **Schritt 4: Strategie-Genehmigung**

### **Ziel**

Formeller Entscheid über die zukünftige strategische Ausrichtung.

### **Inhalte**

- Bewertung des Strategievorschlags
- Entscheid über Genehmigung oder Anpassung

Der Entscheid bildet die verbindliche Grundlage für die Umsetzung.

### **Rolle des Verwaltungsrats**

Der Verwaltungsrat:

- trifft den strategischen Entscheid,
- übernimmt Verantwortung für diesen Entscheid,
- definiert einen klaren Umsetzungsauftrag an die Geschäftsleitung.

## Schritt 5: Strategie-Umsetzung

### Ziel

Die genehmigte Strategie wirksam in die Organisation bringen.

### Inhalte

- Massnahmenprogramm zur Umsetzung der Strategie
- Budgetierung der strategischen Initiativen
- Ausführung durch die Organisation

Dabei wird zwischen Tagesgeschäft und zusätzlichen strategischen Massnahmen unterschieden.

## Rolle des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat:

- führt die Umsetzung auf strategischer Ebene,
- genehmigt zentrale Massnahmen und Budgets,
- bleibt auf Wirkungsebene dran, ohne operativ einzutragen.

## Schritt 6: Strategie-Kontrolle

### Ziel

Sicherstellen, dass Strategie umgesetzt wird, wirkt und bei Bedarf angepasst wird.

### Inhalte

Die Strategie-Kontrolle umfasst drei Ebenen:

- Umsetzungskontrolle
- Wirksamkeitskontrolle
- Prämissen- und Strategieüberprüfung

Diese Kontrollen dienen nicht nur der Rückschau, sondern auch dem Lernen.

## Rolle des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat:

- stellt sicher, dass Kontrollen regelmäßig stattfinden,
- nutzt die Ergebnisse für Reflexion und Kurskorrekturen,
- entscheidet bei Bedarf über Anpassungen der Strategie.

## 5. Schlussbemerkung

Der Strategieprozess nach Lombriser bietet keine einfache Lösung und keine Erfolgsgarantie, aber einen **klaren, bewährten Ordnungsrahmen** für strategische Führung. Gerade in einem Umfeld zunehmender Unsicherheit hilft er Verwaltungsratsmitgliedern, ihre Rolle bewusst wahrzunehmen und Strategie wirksam zu führen.