

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 einzugreifen.

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.