

Roman Lombriser

**Strategische Führung auf
VR- und GL-Ebene in KMU**

HAUPT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Worum geht es in diesem Buch?	1
An wen richtet sich dieses Buch?	4
0 Einleitung: Plädoyer für den strategischen Verwaltungsrat	5
0.1 Ausgangslage	6
Strategische Führung in KMU: Wunschvorstellungen	6
Realität in der Praxis	9
Nutzen der strategischen Führung	14
Herausforderungen in der strategischen Führung von KMU... ..	15
Fazit: strategische Führung als Kernaufgabe der VR	17
0.2 Zielsetzung: VR als Gestaltungs- und Controlling-Team	18
0.3 Vorgehen: das integrierte VR*Strategiekonzept	19
0.4 Unsere VR*Strategie-Studie	21
1 VR- & GL-Team:	
strategische Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung	23
1.1 Zusammensetzung und Kompetenzen	24
Anzahl VR- und GL-Mitglieder	24
Strategische VR- und GL-Kompetenzen	26
1.2 VR-Mitglieder mit Exekutivfunktion	31
1.3 Unabhängige Verwaltungsräte	36
VR-Sekretär	39
1.4 Strategische und operative Aufgaben von VR & GL	39
Begriffsklärung: strategisch vs. operativ	40

STOP-Matrix: strategische und operative Aufgaben	40
Zuordnung strategischer und operativer Aufgaben in KMU ...	42
Behandlung spezieller Themen durch einzelne VR-Mitglieder .	44
VR-Ausschüsse in KMU	45
Formelle Regelung der Aufgabenteilung.	47
1.5 Sicherung & Entwicklung zukünftiger Kompetenzen	48
2 Strategieprozess	51
2.1 Hauptphasen und Beitragsformen von VR und GL	52
Der Strategieprozess im Überblick	52
Grundsätzlicher Führungsansatz des VR im Strategieprozess ..	55
2.2 Die einzelnen Phasen im Strategieprozess	61
Formulierung der Eignerstrategie durch die Eigentümer	61
Entwicklung strategischer VR-Leitplanken.....	62
Strategie-Entwicklung	68
Strategie-Genehmigung (Prozess der Entscheidungsfindung) ..	70
Strategie-Umsetzung.....	72
Strategie-Kontrolle	72
Strategie-Review	74
2.3 Formelle Regelung des Strategieprozesses	76
2.4 Situative Elemente im Strategieprozess.....	77
2.5 Zeitliche Aspekte	79
Traktandierung der Strategie in VR- und GL-Sitzungen.....	80
2.6 Strategieberater	82
3 Strategische Instrumente	84
3.1 Strategische Relevanz allgemeiner Management-Instrumente..	85
3.2 Grundsätzliche Methodik des Strategischen Management.....	87
3.3 Instrumente für Eignerstrategie und VR-Leitplanken.....	89
3.4 Instrumente zur Strategie-Entwicklung	89
3.5 Instrumente zur Strategie-Genehmigung.....	98
3.6 Instrumente zur Strategie-Umsetzung	99

3.7	Instrumente zur Strategie-Kontrolle	102
	Schlüsselkennzahlen für die Strategie-Kontrolle	104
4	VR- & GL-Zusammenarbeit	108
4.1	Träger der Kommunikation (Wer mit wem?)	113
4.2	Ziele der Zusammenarbeit	114
4.3	Mittel und Voraussetzungen der Zusammenarbeit	115
	Vertrauen	115
	Informationen und schriftliche Berichterstattung	116
4.4	Methodik der Zusammenarbeit	118
	VR-Präsident und CEO:	
	Schlüsselpersonen in der Zusammenarbeit	119
	Zusammenarbeit während und ausserhalb VR-Sitzungen	122
	Die Kunst des strategischen Dialogs	125
4.5	Gezieltes Feedback für VR- und GL-Mitglieder	135
5	Strategie	139
5.1	Unternehmensstrategie (Geschäftskonzept)	141
5.2	Positionierung	144
5.3	Schlüsselprozesse und Kernkompetenzen	148
5.4	Innovations- und Investitionsprojekte	150
5.5	Organisationsentwicklung	151
5.6	Strategische Ziele	152
5.7	Dokumentation der Strategie	152
5.8	Beurteilung einer Strategie aus VR-Sicht	156
	STOP-Projektportfolio	158
6	Schlussfolgerungen	160
7	Checklisten und Musterformulare	161
	1. Selbstevaluation zum Thema «VR- & GL-Team»	162
	2. Selbstevaluation zum Thema «Strategieprozess»	163

3. Selbstevaluation zum Thema «Strategische Instrumente» . . .	164
4. Selbstevaluation zum Thema «VR- & GL-Zusammenarbeit»	165
5. Selbstevaluation zum Thema «Strategie»	166
6. Checkliste zur Sitzungsführung durch den VR-Präsidenten	167
7. Aufgaben / Kompetenz-Matrix auf VR- & GL-Ebene	168
8. VR-Leitplanken: Muster für strategische Richtlinien	170
9. Prozess «Grundsätzliche Strategieerarbeitung» für XY-AG	171
10. Prozess «Strategie-Review» für XY-AG	172
11. Strategie-Review:	
Muster für eine Einladung mit Programm	173
Danksagung	176
Literaturverzeichnis	178
Zum Autor	182