
Do's and Dont's im Strategieprozess;

Erfahrungen aus der Praxis

Zürich, 9. September 2024
Swiss Board Forum
Nadja Lang



Do

Don't

Welche Schlüsselfragen muss sich jeder VR regelmässig stellen? Genau diese muss auch die Strategie beantworten.

1

Zukunftsfähigkeit unseres Geschäftsmodells, Portfolio? Wettbewerbsvorteile? Attraktiver Markt?

2

Wie generieren wir Wachstum? Märkte, Businessmodelle und Ökosysteme?

3

Haben wir die richtige Organisation, Ressourcen, Fähigkeiten?

4

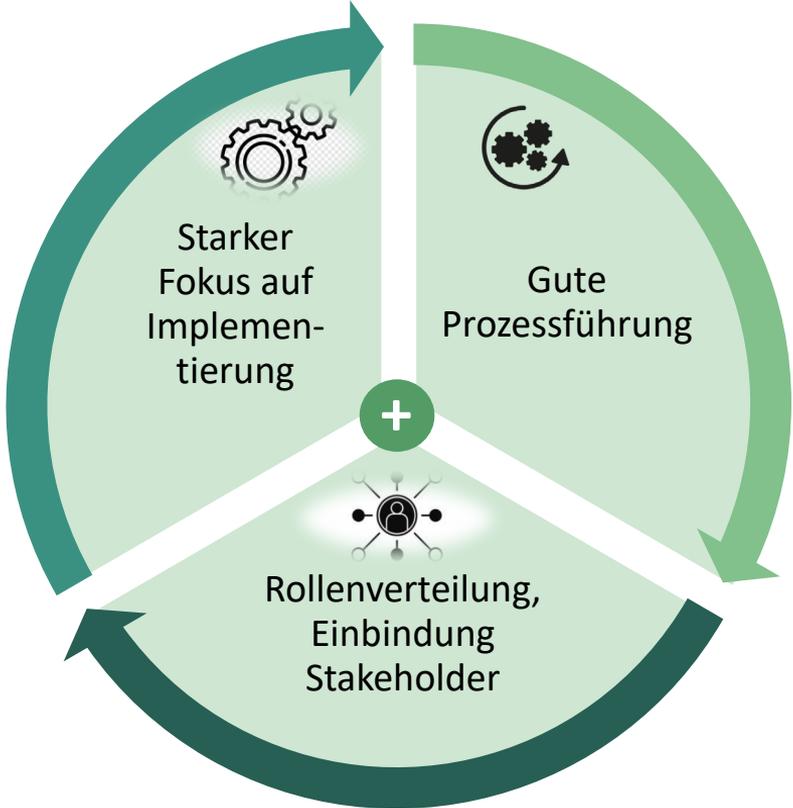
Kosten, Operating Model im Griff?

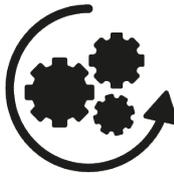
Unterschätzt: Der Strategieprozess.

Der Prozess ist mindestens so wichtig wie die Strategie selbst!

- 3/4 der Strategien scheitern an der Umsetzung
 - Ein guter «Strategieprozess» erhöht Chancen für erfolgreiche Umsetzung substantziell:
- Wichtiger Lern- und Entwicklungsprozess für die gesamte Organisation
 - Richtig gemacht: Der Startschuss, die Strategie wirklich in den «Alltag» zu bringen (nur da hat sie Wirkung)

Die 3 goldenen Regeln des Strategieprozesses.





Do's

- Alle 3-5 Jahre gründliche Überprüfung
- Prozess mit Denkpausen und guter Vor-/Nachbereitung der «Sessions»
- Der Strategie einen Namen geben
- Paradigmen-Shifts und Szenarien kreieren; Komfortzone verlassen
- Definieren Vision, Mission, Strategische Ziele
- Strategische Schwerpunkte, runterbrechen auf Bereichsstrategien und Massnahmenpläne, Strategiecontrolling

Don'ts

- VR mit der gesamten Strategie «überfallen»
- «Jumping to Conclusions»
- Wenn Strategieausschuss: Rest «abhängen»
- VRP oder CEO als Moderator*innen (falls interne Prozessführung)

Rollenverteilung, Einbindung Stakeholder.



Do's

- Einbindung «grösserer Gruppe» über mehrere Hierarchiestufen; Mittleres Management als Botschafter:innen
- VR soll sich (punktuell) involvieren; auf Augenhöhe mitarbeiten (One Team-Kultur), (z.B. Visions-, Szenarien- Workshop)
- Punktuelle Einbringung externer Stakeholder und Sichtweisen/Challenger (Kunden; Beratung)

Don'ts

- Nie den «inhaltlichen» Lead aus der Hand geben / outsourcen
- Strategie alleine im VR/GL-Kämmerchen erarbeiten

Starker Fokus auf Implementierung, Alltag.

Do's

- Strategiekommunikation ist wichtig, aber lange nicht ausreichend
- Am Anfang intensive Kommunikation der Strategie (Verständnis/Identifikation), danach kontinuierliches Top Down, Bottom Up
- GL-Mitglieder & Kader als Verantwortliche für Implementierung in Bereichen/Abteilungen
- Strategie immer Teil aller Aktivitäten: Teammeetings, Kader-, MA-Meetings etc.
- Best Practices sammeln, sichtbar machen (Plattformen und Medien bieten)

Don'ts

- Die Strategie als «Papiertiger» von VR und GL
- Ein Papier, das man regelmässig revidiert

Rollen im Strategieprozess.

	Eigner-Strategie	Strategie-Entwicklung	Strategie-Genehmigung	Strategie-Implementierung	Strategie-Controlling	Strategie im Alltag leben
Eigentümer:in						
Verwaltungsrat						
Geschäftsleitung						
Mitarbeitende						

In Anlehnung an Prof. Dr. Michael Hilb

Zudem: Was ist relevant ist für einen erfolgreichen VR?
Dies gilt ganz speziell auch für den Strategieprozess.

Richtige Zusammensetzung, richtige Kompetenzen, Diversität

VR-Kultur, Rolle VRP

Haltung und Selbstverständnis: „**Kritische(r) Freund:in**“

Zudem.

Eine Strategie muss in einfachen Worten sagen, was das Unternehmen **tun will** und was es **nicht tun wird**.

„Gewählte Methode“ ist nicht matchentscheidend, aber die grössten Chancen und Probleme müssen konsequent angegangen werden.
Klares „beim Namen nennen“ kann enormes auslösen.

Strategieprozesse bedeutet auch Change-Management und hat oftmals personelle Konsequenzen, das muss man (speziell der VR) antizipieren.

Partizipation und Implementierung sind Key für eine erfolgreiche Strategie.

Three light-colored wooden blocks are arranged in a row on a dark, textured wooden surface. Each block has a different character printed on its front face in a black, serif font. The first block on the left shows the letter 'Q', the middle block shows an ampersand '&', and the third block on the right shows the letter 'A'. The background is a blurred, warm-toned wooden surface.

Q

&

A