

LEISTUNGSBESCHREIBUNG

Strategieworkshop – Unternehmensstrategie entwickeln und schärfen

Standardisierte Leistungsbeschreibung der VIANOS advisory GmbH · Stand [08/2026] · Version [1.0]

KURZBESCHREIBUNG

Strategie entsteht nicht am Schreibtisch der Geschäftsführung und auch nicht in einem Foliensatz, sondern im gemeinsamen Denken derer, die sie später verantworten. Der Strategieworkshop führt die oberste Leitung und die Schlüsselpersonen Ihrer Organisation in ca. 1,5 bis 2 Tagen von der ehrlichen Standortbestimmung zu einer schriftlich festgelegten Unternehmensstrategie. Ergebnis sind Mission, Vision und Leitbild sowie die strategischen Handlungsfelder, innerhalb derer die strategischen Ziele aus der Strategie abgeleitet werden. Methodischer Rahmen ist die Mintzberg-Strategiebrücke: Sie führt in sieben Perspektiven vom Rückblick auf den bisherigen Weg über die Betrachtung von Wettbewerb, Markt und eigener Leistungsfähigkeit bis zu Szenarien, Zukunftsbild und Umsetzung – und verbindet dabei die bekannten Analysewerkzeuge zu einem durchgängigen Bild. Der Workshop wird als firmeninterne Veranstaltung mit Bezug auf Ihre eigene Ausgangslage durchgeführt und ist sowohl für die erstmalige Entwicklung als auch für die Aktualisierung und Schärfung einer bestehenden Strategie geeignet.

AUSGANGSLAGE UND HINTERGRUND

- Viele Organisationen verfügen über Ziele, Kennzahlen und Maßnahmenpläne – aber über keine schriftlich festgelegte Strategie, aus der sich diese Ziele nachvollziehbar ableiten ließen.
- Wo eine Strategie existiert, ist sie häufig mehrere Jahre alt, in wenigen Köpfen verankert oder durch veränderte Rahmenbedingungen – Marktverschiebungen, Fachkräftesituation, Digitalisierung, Regulatorik, Nachhaltigkeitsanforderungen – überholt.
- Henry Mintzberg hat gezeigt, dass Strategie mehrdeutig ist: Sie kann Plan, Muster, Position, Perspektive oder List sein. Ein erheblicher Teil strategischer Diskussionen scheitert daran, dass die Beteiligten unbemerkt über Verschiedenes sprechen.
- Zwischen der beabsichtigten und der tatsächlich realisierten Strategie liegt in der Praxis regelmäßig eine Lücke – erst der ehrliche Rückblick macht sichtbar, welche Strategie eine Organisation tatsächlich verfolgt hat.
- Managementsystemnormen setzen eine strategische Ausrichtung voraus: Der Kontext der Organisation, die Politik und die Ziele der ISO 9001 sind ohne Unternehmensstrategie nur formal erfüllbar. Umgekehrt bleibt eine Strategie ohne Handlungsfelder und Ziele folgenlos.
- Eine Strategie wirkt erst, wenn sie von den Führungskräften nicht nur gekannt, sondern mitentwickelt wurde. Beteiligung im Entstehungsprozess ist der wirksamste Hebel für die spätere Umsetzung.

ZIEL DER LEISTUNG

- Die Teilnehmenden verfügen über ein gemeinsames, belastbares Bild der Ausgangslage – des bisherigen Weges, des Wettbewerbsumfelds, des Marktes und der eigenen Stärken, Schwächen und Ressourcen.
- Es besteht Klarheit über den Strategiebegriff und über die Frage, worüber im Workshop jeweils gesprochen wird – Plan, Muster, Position oder Perspektive.
- Die Organisation verfügt am Ende über eine formulierte Mission (Auftrag und Daseinszweck), eine Vision (Zukunftsbild mit Zeithorizont) und ein Leitbild (handlungsleitende Werte und Grundsätze).
- Die strategischen Handlungsfelder sind definiert, gegeneinander abgegrenzt, priorisiert und mit Verantwortlichkeiten versehen.
- Je Handlungsfeld sind strategische Ziele aus der Strategie abgeleitet und so formuliert, dass ihre Erreichung überprüfbar ist.
- Bewusste Nicht-Entscheidungen sind festgehalten: Was tun wir künftig ausdrücklich nicht?

- Die Teilnehmenden kennen den weiteren Weg von der Strategie zur Umsetzung und können den Aufwand für die anschließende Herunterbrechung der Ziele realistisch einschätzen.
- Die Ergebnisse liegen dokumentiert vor und sind als Grundlage für Kommunikation, Managementbewertung und Systempflege verwendbar.

ZIELGRUPPE UND TEILNEHMERKREIS

- Oberste Leitung, Geschäftsführung, Vorstand oder Inhaber:innen – die Teilnahme der Entscheidungsebene ist Voraussetzung
- Zweite Führungsebene, Bereichs- und Standortleitungen
- Schlüsselpersonen mit strategischer Relevanz (z. B. Vertrieb, Technik, Personal, Finanzen, Qualitäts- und Prozessmanagement)
- Bei Familienunternehmen und geplanter Übergabe: die nachfolgende Generation
- Empfohlene Gruppengröße: 6 bis 12 Personen; größere Gruppen nach Abstimmung mit angepasstem Methodenkonzept
- Vorkenntnisse im strategischen Management sind nicht erforderlich

METHODISCHER RAHMEN – DIE MINTZBERG-STRATEGIEBRÜCKE

Die Mintzberg-Strategiebrücke ordnet die Strategieentwicklung in sieben Perspektiven – sieben bewusst eingenommene Blickwinkel, die nacheinander durchschritten werden und dabei die gängigen Analysewerkzeuge an ihrem jeweils sinnvollen Platz einsetzen. Die Brücke führt von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft und endet nicht bei der Formulierung, sondern bei der Umsetzung. Ihr Vorteil liegt darin, dass keine Perspektive übersprungen wird: Weder verliert sich die Diskussion in der Innensicht, noch bleibt sie bei Markttrends stehen, noch endet sie mit einem Zukunftsbild ohne Weg dorthin.

Perspektive	Leitfrage im Workshop	Werkzeuge und Ergebnisse
1 Rückblick	Woher kommen wir? Welchen Weg hat die Organisation zurückgelegt, welche Strategien haben sich bewährt, welche nicht?	Auswertung bisheriger strategischer Entscheidungen und Meilensteine, Erfolgs- und Misserfolgsmuster, Gegenüberstellung von beabsichtigter und tatsächlich realisierter Strategie, SWOT-Analyse
2 Seitwärtsblick	Wer sind unsere Mitbewerber und welche Strategien verfolgen sie erkennbar?	Wettbewerbsanalyse und Benchmarking, Wettbewerberprofile, strategische Gruppen, Abgrenzung des eigenen Leistungsversprechens, SWOT-Analyse
3 Oben-Blick	Wie entwickeln sich der Gesamtmarkt und die Systemumwelten, in denen wir uns bewegen?	Markt- und Branchenanalyse, Umfeldanalyse gesellschaftlicher, technologischer, ökonomischer, ökologischer, rechtlicher und politischer Entwicklungen (STEP bzw. PESTEL), Trend- und Stakeholderbetrachtung, SWOT-Analyse
4 Unten-Blick	Wie steht es um unsere Ergebnisse, unsere Ressourcen und unsere Fähigkeiten?	Analyse der Verkaufs- und Kostendaten nach Märkten, Segmenten und Leistungen, Ressourcen- und Kompetenzanalyse, Stärken-Schwächen-Betrachtung, Zusammenführung in einer SWOT-Analyse
5 Voraus-Blick	Welche Entwicklungen sind plausibel – und was bedeuten sie für uns?	Szenarioarbeit mit mehreren Zukunftsbildern, Ableitung von Chancen und Risiken je Szenario, Prüfung der Robustheit strategischer Optionen, SWOT-Analyse
6 Zukunfts-Blick	Was ist heute noch nicht prognostizierbar – und wie bereiten wir uns darauf vor?	Kreativitätstechniken zur Öffnung des Denkraums, Zukunftsbilder und Visionsarbeit, Identifikation von Brüchen und unerwarteten Entwicklungen, SWOT-Analyse
7 Umsetzungs-Blick	Wie wird aus der Strategie nachhaltig gelebte Praxis?	Strategische Handlungsfelder, strategische Ziele, Verantwortlichkeiten, Umsetzungs- und Überprüfungsrhythmus, Kommunikationsplan

Die eingesetzten Analysewerkzeuge werden je nach Ausgangslage und Datenlage Ihrer Organisation ausgewählt; die Brücke gibt dabei den Ablauf vor, nicht das einzelne Werkzeug.

INHALTE – MODULE DES WORKSHOPS

Modul	Inhalte	Ergebnis
1	Auftakt und Rahmen: Erwartungen, Rollen und Spielregeln, Zeitrahmen, Entscheidungsmodus; Strategieverständnis nach Mintzberg (Plan, Muster, Position, Perspektive, List); Abgrenzung von Mission, Vision, Leitbild, Handlungsfeld und Ziel; Überblick über die Strategiebrücke	Gemeinsames Strategieverständnis, gemeinsame Sprache und geklärter Arbeitsmodus
2	Rückblick: der bisherige Weg der Organisation, prägende Entscheidungen und Wendepunkte, was hat funktioniert und was nicht, beabsichtigte gegenüber tatsächlich realisierter Strategie	Ehrliches Bild der bisherigen strategischen Wirklichkeit und der wirksamen Muster
3	Seitwärts- und Oben-Blick: Mitbewerber und Vergleichsorganisationen, erkennbare Wettbewerbsstrategien, Positionierung; Gesamtmarkt, Branchenentwicklung und Systemumwelten, relevante Trends und interessierte Parteien	Verdichtete Außensicht mit Chancen und Risiken
4	Unten-Blick: Ergebnis-, Umsatz- und Kostenstruktur nach Märkten und Leistungen, Ressourcen, Kompetenzen und Engpässe, Stärken und Schwächen; Zusammenführung von Innen- und Außensicht in einer SWOT	Belastbare Standortbestimmung als gemeinsame Faktenbasis
5	Voraus- und Zukunfts-Blick: Szenarien für Markt und Organisation, strategische Optionen und ihre Robustheit; Kreativsequenz zur Öffnung des Denkraums über das Prognostizierbare hinaus	Bewertete strategische Optionen und ein geteiltes Zukunftsbild
6	Mission: Wozu gibt es uns? Welchen Auftrag erfüllen wir für wen, mit welchem Nutzen und in welcher Haltung? Erarbeitung, Verdichtung und Formulierung	Formulierte Mission der Organisation
7	Vision: Wo wollen wir in einem definierten Zeithorizont stehen? Ambition, Konkretheit und Erreichbarkeit im Gleichgewicht; Prüfung der Vision gegen Szenarien und Ressourcen	Formulierte Vision mit Zeithorizont
8	Leitbild: handlungsleitende Werte und Grundsätze für Führung, Zusammenarbeit, Kunden- und Lieferantenbeziehungen; Prüfung auf Konsistenz mit gelebter Praxis und auf Erkennbarkeit im Alltag	Formuliertes Leitbild ohne Alibicharakter
9	Strategische Handlungsfelder: Ableitung aus Strategie, Standortbestimmung und Zukunftsbild, Abgrenzung und Bündelung der Felder, Priorisierung, Zuordnung von Verantwortlichkeiten; bewusste Leitplanken und Nicht-Entscheidungen	Definierte, priorisierte und verantwortete Handlungsfelder
10	Strategische Ziele: Ableitung strategischer Ziele je Handlungsfeld unmittelbar aus der Strategie, Formulierung, Zeitbezug und Überprüfbarkeit, Prüfung auf Wechselwirkungen und Zielkonflikte	Strategische Ziele je Handlungsfeld
11	Umsetzungs-Blick und Transfer: Verankerung in Führung und Managementsystem, Kommunikation an die Organisation, Überprüfungsrhythmus, Ausblick auf die Herunterbrechung in Unternehmens-, Bereichs- und Prozessziele	Verabredeter Umsetzungs- und Kommunikationsrahmen

Die Module werden im Vorfeld gewichtet und an die Ausgangslage Ihrer Organisation angepasst. Bei einer bestehenden Strategie liegt der Schwerpunkt auf Rückblick, Standortbestimmung und Schärfung; bei einer erstmaligen Entwicklung auf Mission, Vision und Leitbild. Wir arbeiten mit Ihren eigenen Daten, Ihrer Marktsituation und – sofern vorhanden – Ihrer Prozesslandkarte, Ihrer Politik und Ihren bestehenden Zielen.

DIDAKTIK UND METHODEN

- Durchgängige Moderation durch einen neutralen externen Dritten – die Geschäftsführung kann inhaltlich mitarbeiten statt zu moderieren
- Kurze methodische Impulse, unmittelbar gefolgt von Arbeit an der eigenen Ausgangslage – keine Modellvorlesung
- Wechsel von Einzelarbeit, Kleingruppen und Plenum, um Meinungsführerschaft einzelner Personen auszubalancieren
- Visualisierung an der Wand: Die Strategiebrücke bleibt über beide Tage sichtbar, Ergebnisse wachsen nachvollziehbar an
- Konsequente Trennung von Divergenz (Optionen öffnen) und Konvergenz (entscheiden) – mit ausgewiesenen Entscheidungspunkten
- Formulierungswerkstatt für Mission, Vision und Leitbild: Texte werden im Workshop erarbeitet, geprüft und verabschiedet, nicht nachträglich geschrieben
- Bewusste Bearbeitung von Zielkonflikten und unterschiedlichen Sichtweisen statt vorschneller Harmonisierung
- Abschlussrunde mit persönlicher Selbstverpflichtung jeder Führungskraft

VORGEHENSWEISE ZUR PLANUNG & DURCHFÜHRUNG

Phase	Inhalt	Ergebnis
1	Auftragsklärung: Abstimmung von Zielsetzung, Ausgangslage (Neuentwicklung oder Aktualisierung), Teilnehmerkreis, Entscheidungsmodus, Schwerpunkten, Dauer, Terminen und Durchführungsort	Auftrag, Ablaufrahmen, Terminplan
2	Vorbereitung: Sichtung bereitgestellter Unterlagen (bestehende Strategie, Zahlen und Kennzahlen, Markt- und Wettbewerbsinformationen, Organigramm, Politik und Ziele), optionale Kurzinterviews mit Schlüsselpersonen, Aufbereitung der Ausgangsdaten für die Analyseperspektiven	Workshopkonzept, aufbereitete Daten- und Analysegrundlage, Teilnehmerunterlagen
3	Durchführung: Moderation des Workshops entlang der Strategiebrücke über 1,5 bis 2 Tage, Analyse, Zukunftsarbeit, Formulierung von Mission, Vision und Leitbild, Definition der Handlungsfelder und Ableitung der strategischen Ziele	Verabschiedete Strategie, Handlungsfelder und strategische Ziele
4	Auswertung: Zusammenführung und redaktionelle Aufbereitung der Arbeitsergebnisse, Teilnehmerfeedback	Strategiedokument im Entwurf, Fotoprotokoll, Kurzbericht
5	Freigabe: Abstimmung des Strategiedokuments mit der obersten Leitung, Einarbeitung von Korrekturen	Freigegebenes Strategiedokument
6	Nachbereitung (optional): Follow-up-Termin zur Überprüfung des Umsetzungsstands, Klärung offener Fragen, Vorbereitung der Herunterbrechung der Ziele	Umsetzungsstand, Follow-up-Protokoll

DAUER UND AUFWAND

Leistungsbaustein	Richtwert
Auftragsklärung und Abstimmung der Schwerpunkte	0,25 – 0,5 Beratungstage
Vorbereitung, Datenaufbereitung und optionale Kurzinterviews	0,5 – 1,5 Beratungstage
Durchführung des Workshops	1,5 – 2 Tage
Kompaktvariante (Schärfung einer bestehenden Strategie)	1,5 Tage
Auswertung, Strategiedokument und Kurzbericht	0,5 – 1 Beratungstag
Abstimmung und Freigabe des Strategiedokuments	0,25 Beratungstage
Follow-up-Termin (optional)	nach Aufwand, typischerweise 0,5 Beratungstage
Vollständige Durchführung (eine Organisation, ein Standort)	in der Regel 3,5 – 5 Beratungstage

Der tatsächliche Aufwand richtet sich nach Größe und Komplexität der Organisation, der Anzahl der Teilnehmenden, der Qualität und Verfügbarkeit der Ausgangsdaten, dem Vorliegen einer bestehenden Strategie sowie dem Umfang der gewünschten Vorarbeiten. Wir empfehlen die Durchführung außerhalb des Unternehmensstandorts sowie eine Übernachtung zwischen den Workshoptagen – der informelle Abend ist erfahrungsgemäß ein wesentlicher Teil des Ergebnisses. Der verbindliche Aufwand wird im Angebot festgelegt.

ERGEBNIS UND ABSCHLUSS

- Schriftlich festgelegte Unternehmensstrategie mit Mission, Vision und Leitbild
- Definierte, abgegrenzte und priorisierte strategische Handlungsfelder mit benannten Verantwortlichen
- Aus der Strategie abgeleitete strategische Ziele je Handlungsfeld
- Dokumentierte Standortbestimmung entlang der sieben Perspektiven der Strategiebrücke, einschließlich SWOT und Szenarien
- Festgehaltene Leitplanken und bewusste Nicht-Entscheidungen
- Strategiedokument in abgestimmter und freigegebener Fassung – verwendbar für die interne Kommunikation, für die Managementbewertung und als Nachweis der strategischen Ausrichtung
- Fotoprotokoll der Arbeitsergebnisse und Kurzbericht mit Beobachtungen und Empfehlungen
- Persönliche Selbstverpflichtungen der teilnehmenden Führungskräfte

MEHRWERT UND NUTZEN

- Eine Strategie, die von der Führungsmannschaft gemeinsam entwickelt und deshalb auch getragen wird – Beteiligung statt Verkündung
- Vollständigkeit durch Methode: Die sieben Perspektiven verhindern, dass wesentliche Blickwinkel übersehen werden
- Neutrale Moderation: Die Geschäftsführung ist Teilnehmerin statt Moderatorin, unterschiedliche Sichtweisen werden hörbar
- Ehrlicher Rückblick statt Selbstbestätigung – der Abgleich von beabsichtigter und realisierter Strategie deckt wirksame Muster auf
- Klarheit durch Verzicht: Was bewusst nicht getan wird, ist ebenso festgehalten wie das Gewollte
- Direkte Anschlussfähigkeit an das Managementsystem – Kontext, Politik und Ziele nach ISO 9001, und andere Managementsysteme erhalten eine belastbare strategische Grundlage
- Kompakter Zeitbedarf: ein Ergebnis in ca. 1,5 bis 2 Tagen statt eines über Monate laufenden Strategieprozesses
- Vertraulichkeit und Außensicht durch einen erfahrenen externen Berater und Auditor ohne interne Interessenlage

ARBEITSPRINZIPIEN

Bei der Konzeption und Durchführung des Workshops halten wir uns an folgende Grundsätze:

- Integrität (ethisches Verhalten)
- Berufliche Sorgfaltspflicht
- Vertraulichkeit (Diskretion) – Inhalte aus Diskussionen und Gruppenarbeiten werden nicht personenbezogen berichtet
- Unabhängigkeit (Unparteilichkeit) – wir moderieren den Prozess, die Strategie bleibt Ihre Entscheidung
- Methodische Transparenz – jede Perspektive und jedes Werkzeug wird in Zweck und Grenzen erklärt

VORAUSSETZUNGEN UND MITWIRKUNG

- Verbindliche Teilnahme der obersten Leitung über die gesamte Dauer des Workshops
- Entscheidungsbereitschaft: Der Workshop endet mit verabschiedeten Ergebnissen, nicht mit einer Ergebnisliste zur späteren Prüfung
- Benennung einer Ansprechperson für Organisation und inhaltliche Abstimmung
- Rechtzeitige Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen (bestehende Strategie und Leitbilder, Umsatz- und Ergebniszahlen nach Märkten und Leistungen, Markt- und Wettbewerbsinformationen, Organigramm, Kennzahlen, ggf. Politik, Prozesslandkarte und bestehende Ziele)
- Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung auch mit unangenehmen Befunden
- Geeigneter, störungsfreier Workshopraum mit ausreichend Wandfläche für die durchgehende Visualisierung, Beamer bzw. Bildschirm, Flipcharts, Pinnwände und Moderationsmaterial
- Empfohlen: Durchführung außerhalb des Unternehmensstandorts ohne Tagesgeschäft
- Rechtzeitige Terminabstimmung – empfohlen mindestens sechs bis acht Wochen im Voraus

METHODISCHE UND NORMATIVE BEZÜGE

Methodischer Leitrahmen ist die Mintzberg-Strategiebrücke mit ihren sieben Perspektiven. Als Analysewerkzeuge werden je nach Ausgangslage und Stimmigkeit SWOT-Analyse, Umfeldanalyse (STEP bzw. PESTEL), Wettbewerbs- und Benchmarkanalyse, Portfolio- und Szenariotechnik sowie Kreativitätstechniken eingesetzt. Für die Anschlussfähigkeit an das Managementsystem berücksichtigen wir die Anforderungen der ISO 9001 und / oder anderen Managementsystemen, zu Kontext der Organisation, interessierten Parteien, Führung, Politik sowie Zielen und Planung.

ABGRENZUNG – NICHT ENTHALTENE LEISTUNGEN

- Herunterbrechung der strategischen Ziele in Unternehmens-, Bereichs- und Prozessziele einschließlich Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmenplanung (als eigene Leistung beauftragbar – siehe optionale Zusatzleistungen)
- Aufbau eines Kennzahlensystems oder einer Balanced Scorecard
- Umsetzung der strategischen Ziele sowie Leitung oder Steuerung der daraus abgeleiteten Projekte
- Erhebung eigener Markt-, Wettbewerbs- oder Kundenbefragungsdaten – gearbeitet wird mit den von Ihnen bereitgestellten und mit öffentlich verfügbaren Informationen
- Betriebswirtschaftliche Bewertung, Unternehmensbewertung, Finanz- und Investitionsplanung sowie Rechts-, Steuer- und Förderberatung
- Aufbau oder Anpassung der Systemdokumentation und von Prozessbeschreibungen
- Durchführung interner Audits sowie Zertifizierungs-, Überwachungs- und Rezertifizierungsaudits (diese sind ausschließlich akkreditierten Zertifizierungsstellen vorbehalten)
- Grafische Gestaltung von Leitbild, Strategiebroschüre oder Kommunikationsmitteln
- Reise-, Raum- und Verpflegungskosten sowie Kosten der Teilnehmenden

OPTIONALE ZUSATZLEISTUNGEN

- Zielworkshop zur Herunterbrechung der strategischen Ziele in Unternehmens-, Bereichs- und Prozessziele – mit Kennzahlen, Zielwerten, Verantwortlichkeiten und Maßnahmenplanung
- Aufbau eines Kennzahlensystems bzw. einer Balanced Scorecard entlang der Handlungsfelder
- Strategie-Review nach zwölf Monaten: Überprüfung von Zielerreichung, Annahmen und Handlungsfeldern
- Vorbereitende Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitenden, Kunden oder Lieferanten zur Anreicherung der Standortbestimmung
- Workshop zur Entwicklung von Führungsleitbild und Code of Ethics auf Basis des Leitbilds
- Kommunikationsformat zur Vorstellung der Strategie in der Gesamtorganisation (Moderation der Mitarbeiterveranstaltung)
- Verankerung der Strategie im Managementsystem: Kontextanalyse, Politik, Ziele und Managementbewertung
- Erstellung und Moderation der Managementbewertung
- Begleitung der Umsetzung als Sparringpartner der Geschäftsführung

INVESTITION

Ein verbindliches Angebot erstellen wir nach dem kostenfreien Erstgespräch. Reise- und Nebenkosten werden laut Vereinbarung verrechnet.

IHRE ANSPRECHPERSON

Uwe Hackl, MBA · Geschäftsführer
VIANOS advisory GmbH · Keplerstraße 109 · 8020 Graz
T +43 (0)664 14 88 579 · uwe.hackl@vianos.at · www.vianos.at