AUSGEWÄHLTE STRATEGIETOOLS IN DER PRAXIS

DAS 7-S-MODELL

Gerade bei der Strategieentwicklung ist eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit und des Potenzials des Unternehmens entscheidend – nur mit der richtigen Einschätzung werden strategische Entscheidungen auch zu den gewünschten Resultaten führen.[1]

Gernot Winkler

Basisarbeit jeglichen Strategieentwicklungsprozesses ist die Durchführung einer aussagekräftigen Analyse. Unternehmensintern stehen die Stärken und Schwächen der Gesamtorganisation im Fokus der Betrachtung, unternehmensextern die Chancen und Risiken, die sich in der Regel auf die Produkte und Dienstleistungen, die Kunden und den Markt beziehen.

Für diese Analyse, intern wie auch extern, stehen viele Strategiewerkzeuge und Methoden zur Verfügung.

Als ein sehr bewährtes Instrument für die (unternehmensinterne) Analyse der Stärken und Schwächen bietet das 7-S-Modell einen guten Raster, der die ganzheitliche Betrachtung einer Organisation insbesondere zur Identifizierung von Schwachstellen ermöglicht.

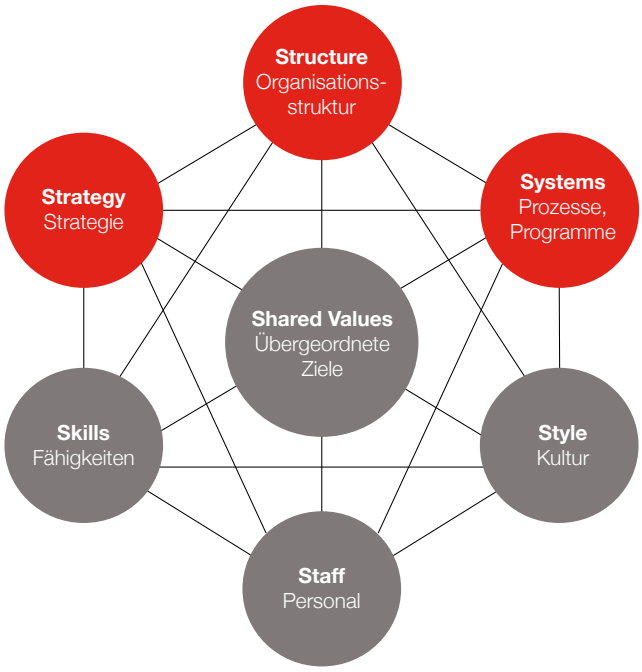

Abb. 1: Grafische Darstellung des 7-S-Modells

> Im Vordergrund steht hier die Analyse der Ist-Situation, zur Identifikation von Stärken und Schwächen anhand dieser sieben Faktoren bzw. der damit verbundenen Betrachtungsobjekte

Geschichte des 7-S-Modells

In den 70er Jahren erarbeiteten Peters und Waterman[2] in einer Forschungsgruppe der Unternehmensberatung McKinsey jene Faktoren, die ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens sind. Dabei identifizierten sie neben der Unternehmensstrategie eine Reihe harter und weicher Faktoren, die zueinander in Wechselwirkung stehen und in Summe den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen können. Daher rührt der Name 7-S-Modell, da in Summe die drei identifizierten, eher harten Faktoren (Strategy, Structure, Systems) auf die Effizienz und Effektivität einer Organisation abzielen, während die vier weiteren, eher weichen Faktoren (Style, Skills, Staff, Shared Values) die Kultur und den Faktor Mensch in den Vordergrund stellen (vgl. Abb. 1).

Anwendung in der Strategieentwicklung

Primäre Anwendung findet das 7-S-Modell als Diagnosewerkzeug zur ganzheitlichen Betrachtung einer Organisation. Im Vordergrund steht hier die Analyse der Ist-Situation, zur Identifikation von Stärken und Schwächen anhand dieser sieben Faktoren bzw. der damit verbundenen Betrachtungsobjekte (vgl. Abb. 2):

- **Strategy (Strategie):** Unternehmensstrategie; Strategische Stoßrichtungen; Maßnahmen, Projekte, Programme; etc.
- **Structure (Struktur):** Oganisationsstrukturen; Rollen; Kommunikationsstrukturen; etc.
- **Systems (Systeme):** Kernprozesse; Managementprozesse; Supportprozesse; etc.

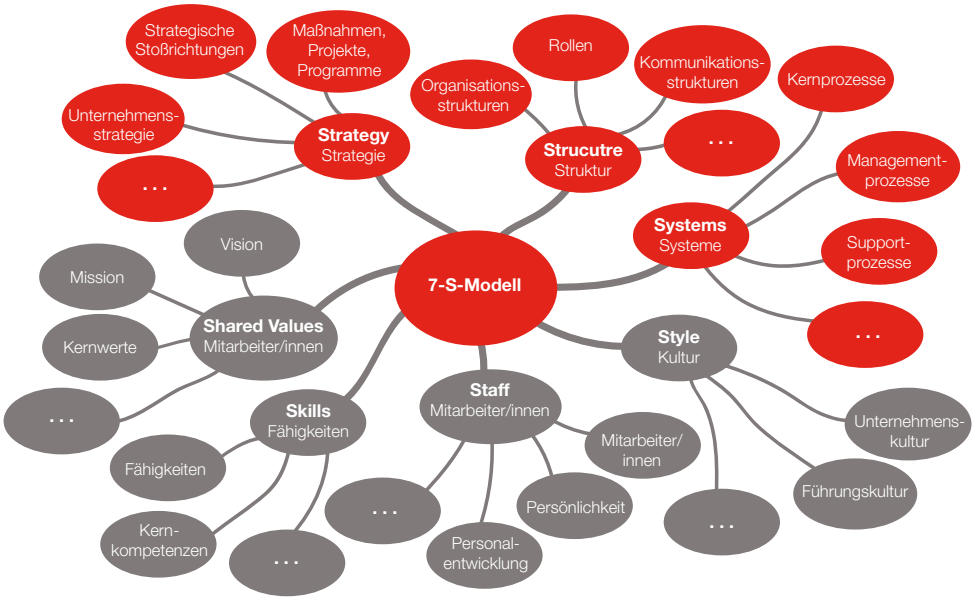

Abb. 2: Das 7-S-Modell und die damit verbundenen Betrachtungsobjekte

- **Style (Kultur):**
  Unternehmenskultur; Führungskultur; etc.
- **Staff (Mitarbeiter/innen):**
  Mitarbeiter/innen; Persönlichkeit; Personalentwicklung; etc.
- **Skills (Fähigkeiten):**
  Fähigkeiten; Kernkompetenzen; etc.
- **Shared Values (Visionen):**
  Vision; Mission; Kernwerte; etc.

Je nach Bedarf können im Zuge dieser Betrachtung vertiefende Analysewerkzeuge wie beispielsweise eine Kernkompetenz- oder Unternehmenskulturanalyse zum Einsatz kommen. Die Integration aller Analysen erfolgt dann in diesem Modell.

Als eine wesentliche Botschaft des 7-S-Modells ist die Wechselwirkung der einzelnen Faktoren zu betrachten; Geschäftsprozesse beispielsweise stehen immer im Zusammenhang zur Strategie, den handelnden Mitarbeitern/innen oder – im Sinne der Etablierung einer Prozessorganisation – auch zur Struktur einer Organisation.

Auf Basis dieser Ergebnisse ist es letztlich möglich, das Soll-Bild, den Soll-Zustand der einzelnen Faktoren, zu beschreiben, Strategien zu identifizieren und Maßnahmen bzw. Projekte zur Erreichung dieser – unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten der einzelnen Faktoren – zu erarbeiten.

Tipp zur Anwendung in der Praxis

Zusätzlich zur gesamtheitlichen Analyse einer Organisation im Zuge eines Strategieentwicklungsprozesses eignet sich das 7-S-Modell auch hervorragend als methodische Unterstützung bei der Umsetzung von geplanten Veränderungen bzw. Strategien. Die Idee dabei ist eine konkrete Strategie in das Feld „Strategy (Strategie)“

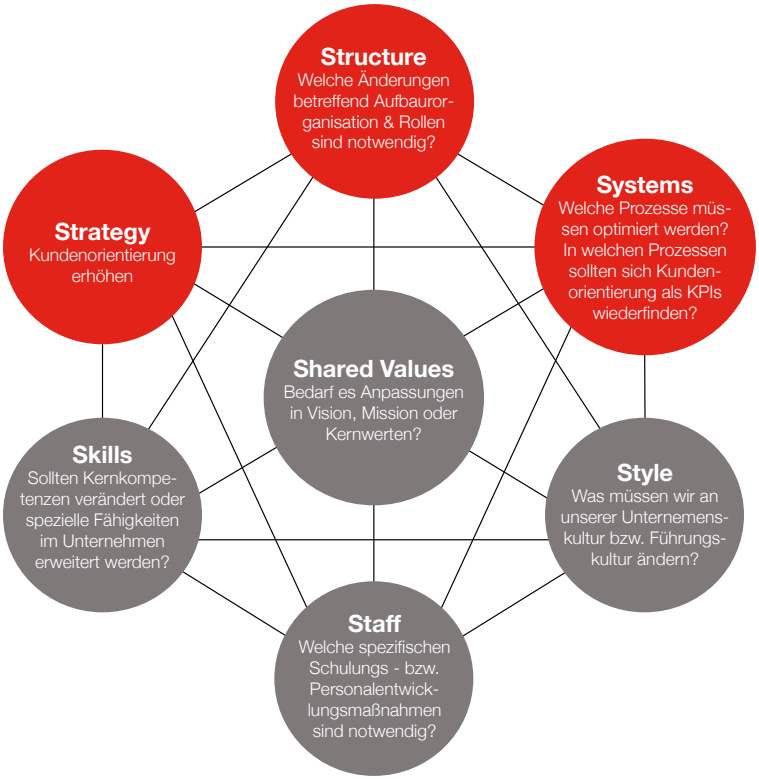

Abb. 3: Beispiel „Kundenorientierung erhöhen“ im 7-S-Modell

einzutragen und dann systematisch die weiteren Einflussfaktoren im Sinne der notwendigen Maßnahmen der Strategieumsetzung zu analysieren bzw. zu erarbeiten. Hier wird sehr schnell ersichtlich, dass in der Regel die nachhaltige Umsetzung von Strategien nicht nur einen, sondern mehrere bis alle Erfolgsfaktoren betrifft bzw. diese auch in Wechselwirkung zu einander stehen.

So ergeben sich beispielsweise für die Strategie „Kundenorientierung erhöhen“ folgende, nur kurz skizzierte, Fragestellungen (vgl. Abb. 3):

- **Structure (Struktur):**
  Welche Änderungen betreffend Aufbauorganisation und Rollen sind notwendig?
- **Systems (Systeme):** Welche Prozesse müssen optimiert werden? In welchen Prozessen sollten sich Kundenorientierung als KPIs wiederfinden?
- **Style (Kultur):**
  Was müssen wir an unserer Unternehmenskultur bzw. Führungskultur ändern?
- **Staff (Mitarbeiter/innen):**
  Welche spezifischen Schulungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen sind notwendig?
- **Skills (Fähigkeiten):**
  Sollten Kernkompetenzen verändert oder spezielle Fähigkeiten im Unternehmen erweitert werden?
- **Shared Values (Visionen):**
  Bedarf es Anpassungen in Vision, Mission oder Kernwerten?

Fazit

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das 7-S-Modell als gutes Werkzeug zur strukturierten Analyse der Ist-Situation von Organisationen oder als methodische Unterstützung zur Strategieumsetzung verwendet werden kann. Positiv hervorzuheben ist sicherlich der ganzheitliche Blick auf harte und weiche Faktoren wie auch der Anstoß, diese in Wechselwirkung zu sehen. Wie auch immer man es einsetzen möchte, eine strukturierte Vorgehensweise hat noch nie geschadet.

Quellen

1 Pillkahn, Ulf (2007), Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Stratgieentwicklung

2 Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. (2006), Auf der Suche nach Spitzenleistungen

DI Gernot Winkler

Managing Partner

M 0043 / 676 / 845 611 101

E gernot.winkler@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING