

## **Hausarbeit**

# **Integration der Führungsinfrastruktur und der Unternehmens- kultur – „7-S Modell“**

Unternehmensführung

Operatives Management und Mitarbeiterführung (021-2030)

des Fachbereichs III: Wirtschaftswissenschaften

der Fachhochschule Mainz

Vorgelegt von: Auth, Benjamin  
Mainstr. 1  
65462 Ginsheim-Gustavsburg  
  
Betriebswirtschaft (Diplom)  
8. Studiensemester  
Matr. Nr. 804 387

Vorgelegt bei: Herr Prof. Dr. Reiss

Eingereicht am: 15.12.2008

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Problemstellung: Integration von Struktur und Kultur</b>	<b>1</b>
2.1. Interdependente Unternehmensdimensionen	2
2.2. Paradigmenwechsel im Management	2
<b>3. Lösungsansatz: 7-S Modell - die Erfolgsfaktoren</b>	<b>3</b>
3.1. Entstehung und Grundgedanke	4
3.2. Harte Faktoren	5
3.3. Weiche Faktoren	5
3.4. Einsatz und Wirkung der Erfolgsfaktoren	6
<b>4. Fazit</b>	<b>7</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>8</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Interdependente Unternehmensdimensionen	2
Abbildung 2: McKinsey 7-S Modell	3

## **Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
u.a.	unter anderem
USP	unique selling proposition

## **1. Einleitung**

Diese Arbeit befasst sich mit der Integration von Führungsinfrastruktur und Unternehmenskultur unter besonderer Beachtung der Unternehmensstrategie sowie dem Zusammenspiel dieser drei Dimensionen. Die Integration neuer bzw. angepasster Systeme und Werte wird vor allem dann von Bedeutung, wenn es zu Unternehmenszusammenschlüssen kommt oder sich das Umfeld, in dem eine Unternehmung tätig ist, verändert.<sup>1</sup>

In dieser Arbeit soll ansatzweise dargestellt werden, welche Herausforderungen bei der Integration organisatorischer Strukturen sowie der Unternehmenskultur in einer Unternehmung entstehen. Weiterhin soll beleuchtet werden, welche Einflussfaktoren und Methoden bei Strukturkrisen und Problemen durch das Management besonders zu berücksichtigen sind. Vor diesem Hintergrund wird das McKinsey 7-S Modell von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman angeführt und erläutert. Dieses Modell verspricht die Unterstützung bei der Einleitung von Veränderungsprozessen sowie bei der Implementierung neuer Strategien und Strukturen in einer Unternehmung.

## **2. Problemstellung: Integration von Struktur und Kultur**

Die Integration neuer Strukturen und Kulturen wird oft prozessorientiert behandelt, es wird lediglich auf Einzelaspekte eingegangen wie Unternehmensbewertung, Steuern, Rechnungswesen und Finanzierung. Mitarbeiter- sowie Kundenaspekte werden zum Teil nur am Rande oder gar nicht erfasst. Dabei belegen aber Untersuchungen, dass bei der Integration nicht nur die „harten“ ökonomischen Gestaltungsfaktoren, sondern auch die „weichen“ Faktoren entscheidend zum Erfolg beitragen.<sup>2</sup>

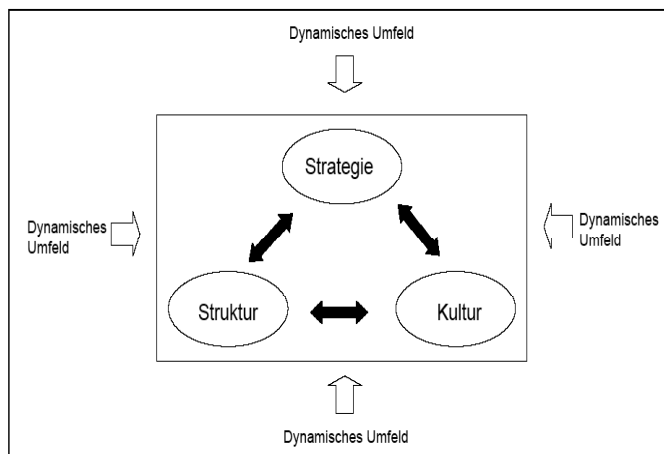
---

<sup>1</sup> Sackmann (2002), S.43

<sup>2</sup> Chromy (1999), S. 129

## 2.1. Interdependente Unternehmensdimensionen

Um sich als Unternehmung langfristig am Markt behaupten zu können, müssen Strukturen, Werte und Strategien immer wieder aufs Neue hinterfragt, überdacht und angepasst werden.<sup>3</sup> Die Veränderung der Unternehmenskultur hat einen enormen Einfluss auf die Strategie sowie die Struktur einer Unternehmung. Strukturen bzw. Führungsstrukturen sind notwendige Voraussetzungen dafür, dass eine sinnvolle Strategie formuliert werden kann, sie sind somit auch der Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Strategieumsetzung.<sup>4</sup> Eine bestehende bzw. angestrebte Unternehmenskultur kann wiederum nicht isoliert von Strategie und Struktur betrachtet werden. Strategie, Struktur und Unternehmenskultur stehen somit in einer wechselseitigen Beziehung zu einander. Diese Dimensionen im



Gleichgewicht zu halten, stellt eine zentrale Herausforderung für die Unternehmung und das Management dar. Keines der drei Elemente kann modifiziert werden, ohne dass dies Auswirkungen auf die beiden anderen Elemente hätte.

**Abbildung 1: Interdependente Unternehmensdimensionen**

Quelle: In Anlehnung an Doppler (2002), S. 50

## 2.2. Paradigmenwechsel im Management

Strategie, Struktur und Kultur einer Unternehmung sind von einer dynamischen Umwelt umgeben. Eine stetig wachsende Komplexität und die gestiegene Dynamik der Veränderung des makroökonomischen Umfeldes, stellen immer wieder neue Herausforderungen an Unternehmungen und Management dar.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Doppler (2002), S. 41 ff.

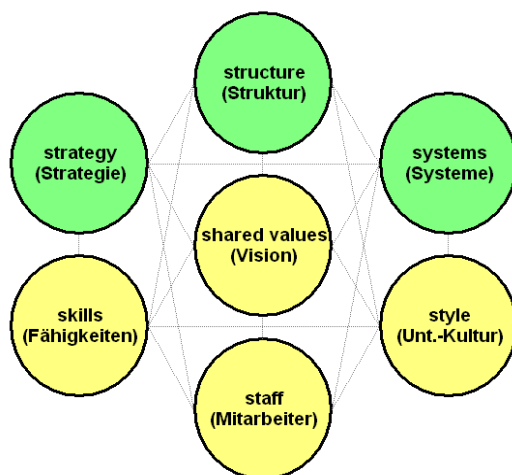
<sup>4</sup> Botschen (1999), S. 69 ff.

<sup>5</sup> Bleicher (2004), S.25

In seinem Buch „Das Konzept Integriertes Management“ benennt Knut Bleicher die Dynamik der Veränderungen als „Paradigmenwechsel im Management“. Dieser Paradigmenwechsel beruht auf Entwicklungen im Management, ausgehend von einem in der Nachkriegszeit geprägten technokratischen Konstruktivismus (Taylorismus), hin zu einer humanistischen Managementphilosophie.<sup>6</sup> Unternehmen und Management sehen sich hier einer Herausforderung gegenüber, bei der sich die in Vergangenheit bewährten Systeme im Umbruch befinden. Nachhaltige Auswirkungen auf die Struktur bzw. Organisation sowie das Wertesystem, die Kultur einer Unternehmung, sind hierdurch absehbar. Im folgenden Punkt soll vor dem Hintergrund der Integration neuer bzw. angepasster Unternehmensstrukturen und –kulturen auf das McKinsey 7-S Modells als ein möglicher Lösungsansatz eingegangen werden.

### 3. Lösungsansatz: 7-S Modell - die Erfolgsfaktoren

Das 7-S Modell von McKinsey basiert auf der Erkenntnis, dass ein Unternehmen mehr ist als nur eine Struktur.<sup>7</sup> Es besteht aus drei führungstechnischen



(harten) und vier menschenbezogenen (weichen) mit dem Buchstaben „S“ beginnenden Variablen (Abbildung 2).<sup>8</sup> Bei jeglicher Art von Herausforderungen, welche sich einer Unternehmung stellen, sollten gemäß des Modells diese sieben Erfolgsfaktoren mit in einen Lösungsprozess einbezogen werden.<sup>9</sup>

**Abbildung 2: McKinsey 7-S Modell**

Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)

<sup>6</sup> Bleicher (2004), S.69 ff

<sup>7</sup> [www.themanagement.de](http://www.themanagement.de)

<sup>8</sup> Jung (2008), S. 509 ff

<sup>9</sup> Peters (2000), S.33

Unternehmungen werden somit dann erfolgreich sein, wenn sie alle Faktoren in angemessener Weise dem dynamischen Umfeld immer wieder anpassen.

### **3.1. Entstehung und Grundgedanke**

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman, befassten sich bereits Ende der 1970er Jahre in einer Forschungsgruppe von McKinsey mit den Wechselbeziehungen zwischen Strategie, UN-Struktur und Qualität der Führung.<sup>10</sup>

Grundlage der Forschung von Peters und Waterman war die Bewältigung des Problems US-Amerikanischer Unternehmungen und Manager in einer stagnierenden Wirtschaft effizient und flexibel auf marktgegebene Umstände zu reagieren. Gerade große Unternehmungen griffen hierbei auf japanische Managementmethoden zurück, die besonders hinsichtlich der Effizienz und Qualität Erfolg versprachen. Diese Methoden ließen sich jedoch nicht immer 1:1 übertragen, weil sich gerade die kulturellen Unterschiede als unüberbrückbar herausstellten.<sup>11</sup>

Große US-Amerikanische Unternehmungen waren durch das enorme Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit dezentral aufgestellt. Um in einem stagnierenden Markt der 1980er Jahre weiterhin bestehen zu können, wurden Lösungen gesucht. Neue Strukturideen waren keine ausreichende Arbeitsgrundlage. Vor diesem Hintergrund und der Intention herauszufinden, was Firmen exzellent macht, analysierten Peters und Waterman einige der erfolgreichsten US-Amerikanischen Unternehmen wie Kodak, HP, IBM, Procter & Gamble und 3M u.a. nach Leistungsfähigkeit der Organisation, Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Führungskompetenz.<sup>12</sup>

Aus den gewonnen Erkenntnissen wurden die sieben Erfolgsfaktoren des 7-S Modells abgeleitet. Im folgenden Punkt werden diese nebst kurzer Beschreibung aufgeführt.

---

<sup>10</sup> Peters (2000), S.8

<sup>11</sup> Peters (2000), S.25 ff

<sup>12</sup> Peters (2000), S.30 ff

### **3.2. Harte Faktoren**

Die „harten“ Erfolgsfaktoren für eine Unternehmung sind Structure, Strategy und Systems. Diese Faktoren sind rationaler, anschaulicher, messbarer Art und sind seit jeher maßgebend für den Erfolg einer Unternehmung.<sup>13</sup>

#### **Strategy – Strategie**

Strategische Ausrichtung einer Unternehmung; Zielgerichtete Aktivitäten nach einem bestimmten Muster;

#### **Structure – Struktur**

Realisierte Hierarchiestruktur einer Unternehmung; Koordination und Kooperation einzelner Bereiche;

#### **Systems – Systeme**

Regelmäßige Prozesse (Arbeitsabläufe), sowie formelle und informelle Informationsflüsse in einer Unternehmung;

### **3.3. Weiche Faktoren**

Die „weichen“ Erfolgsfaktoren für eine Unternehmung sind Skills, Staff, Style und Superordinate Goals. Diese Faktoren sind schlecht messbar und emotionaler sowie intuitiver Art.

#### **Skills – Fähigkeiten**

Kernkompetenzen und USP (Alleinstellungsmerkmal);

#### **Staff – Menschen**

Das gesamte Personal, alle Mitarbeiter.;

#### **Style – Stil**

Führungsstil und die Form des Umgangs miteinander;

#### **Superordinate Goals – Selbstverständnis (Werte, UN-Kultur)**

Werte und Ziele die von allen Mitarbeitern der Unternehmung geteilt werden;

---

<sup>13</sup> [www.themanagement.de](http://www.themanagement.de)

### 3.4. Einsatz und Wirkung der Erfolgsfaktoren

Nach Peters und Waterman weisen die „excellent companies“ eine ausgeglichene Balance zwischen den sieben Erfolgsfaktoren auf, indem Sie sich ständig an ihre Umweltbedingungen anpassen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass jede Veränderung eines Erfolgsfaktors, zeitlich versetzt auch Auswirkungen auf alle anderen nach sich zieht.

Nicht nur die „harten“ Faktoren, für die messbar und nachweislich, Ziele gesetzt werden können, sind bei der Integration neuer Strukturen und der Anpassung von Wertesystemen zu berücksichtigen. Auf die Soft Skills von Menschen kommt es an, welche bisher als nicht beeinflussbare, irrationale, intuitive, oder informelle Elemente der Organisation abgetan wurden.<sup>14</sup> Auf die Produktivität durch die Menschen kommt es an. Die Leistungsfähigkeit hängt vor allem davon ab, dass sich die Beschäftigten be- und geachtet fühlen. Nach Peters und Waterman prägen gute Manager das Wertesystem durch das Verständnis der sozialen Komponente der Organisation.

Die Unternehmenskultur muss als sichtbar gelebtes Wertesystem wahrgenommen werden. Exzellente Unternehmen vernachlässigen diesen Faktor nicht als etwas verschwommenes Abstraktes, sondern nehmen die Gestaltung des eigenen Wertesystems sehr ernst. Die Unternehmenskultur ist nach Peters und Waterman von richtungweisender Bedeutung für die Stabilität der anderen sechs Erfolgsfaktoren und kann nur sehr langfristig beeinflusst werden.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Peters (2000), S.34 ff

<sup>15</sup> Peters (2000), S 321 ff

#### **4. Fazit**

Abschließend kann festgehalten werden, dass strukturelle sowie strategische Maßnahmen ohne Berücksichtigung der Unternehmenskultur nicht optimal durchgeführt bzw. integriert werden können. Ob es sich dabei um ein internes Problem handelt oder eine externe Herausforderung, ist zweitrangig, wichtiger ist, dass dem Faktor Mensch und der Unternehmenskultur die notwendige Beachtung geschenkt wird.

Die Analysen und Erkenntnisse von Peters und Waterman liegen zwar länger als 25 Jahre zurück, trotzdem behalten sie an Aktualität. Die im Zentrum vieler Beispiele von Peters und Waterman stehenden Unternehmen IBM, Procter & Gamble und 3M sind auch heute noch „excellent companies“.

## Literaturverzeichnis

### **Bücher:**

#### **Botschen (1999):**

Botschen, Günther: Strategische Geschäftseinheiten: Marktorientierung im Unternehmen organisieren, Wiesbaden 1999

#### **Chromy (1999):**

Chromy, Bernhard: Die Veränderung der Unternehmenskultur als Grundlage einer erfolgreichen Fusion. In: Fusionen: Gestalten und Kommunizieren, 2. überarb. Aufl., hrsg. v. Henkel v. Donnersmarck Marie/Schatz Roland, Bonn 1999

#### **Doppler (2002):**

Doppler, Klaus: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt / New York 2002

#### **Jung (2008):**

Jung, Hans: Personalwirtschaft, München 2008

#### **Peters (2000)**

Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Augsburg 2000

#### **Sackmann (2002):**

Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur, Neuwied Kriftel (Ts.) 2002

**Internet:**

**www.themanagement.de:**

<http://www.themanagement.de/Ressources/7S%20Modell.htm>