



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## DAS MCKINSEY 7S-MODELL

Giuseppe Sorrentino, MA und Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #61 | JANUAR 2026



# DAS MCKINSEY 7S- MODELL

## MIT EINEM INTEGRIERTEN ANSATZ UNTERNEHMEN ANALYSIEREN UND OPTIMIEREN

**Das McKinsey 7S-Modell ist mehr als nur ein Analysemodell – es ist der Schlüssel zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. Entwickelt von Tom Peters und Robert Waterman bietet es Führungskräften eine Methode, um Organisationen von innen heraus zu optimieren. Anstatt sich nur auf einzelne Elemente zu fokussieren, verbindet das Modell sieben zentrale Erfolgsfaktoren zu einem dynamischen Ganzen: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills und Shared Values. Wer diese Elemente versteht und gezielt ausbalanciert, schafft nicht nur Effizienz, sondern eine Organisation, die langfristig agil, widerstandsfähig und wettbewerbsfähig bleibt.**

Von Giuseppe Sorrentino, MA und Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

### I. DER ANSATZ DES MCKINSEY 7S-MODELLS

Im McKinsey 7S-Modell sind alle Komponenten eng miteinander verknüpft (vgl. Abb. 1), sie existieren nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig<sup>1</sup>. Jede Veränderung in einem Bereich beeinflusst nicht nur die anderen, sondern steht in einer wechselseitigen Abhängigkeit, sodass Anpassungen an einer Stelle das gesamte System dynamisch mitformen. So kann beispielsweise eine Strategie nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie von der richtigen Struktur, effizienten Systemen und qualifizierten Mitarbeitenden getragen wird. Ebenso müssen der Führungsstil und die operativen Prozesse harmonisieren, um die Ziele zu erreichen.

***Das McKinsey 7S-Modell zeigt die Treiber  
für den Unternehmenserfolg auf.***

Shared Values bilden dabei das Herzstück des Modells. Sie definieren, was dem Unternehmen wichtig ist, und steuern Entscheidungen auf allen Ebenen. Sind diese Werte klar verankert, entsteht eine kohärente Unternehmenskultur, die alle Bereiche verbindet. Sie stellen sicher, dass das Unternehmen als Ganzes auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet. Entscheidend ist, dass alle Elemente konsistent aufeinander abgestimmt sind. Damit entsteht ein ganzheitlicher, multiperspektivischer Ansatz, der zu Performance und Wettbewerbsfähigkeit führt.

---

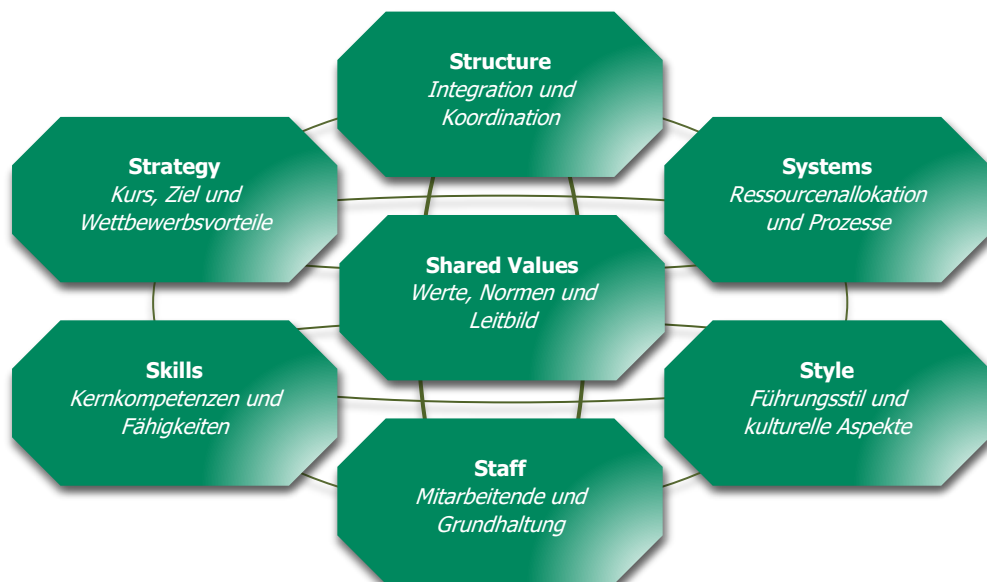
<sup>1</sup> Vgl. die dargestellte Abb. 1 nach: Schawel / C., Billing, F. (2012). 7-S-Modell. In: Top 100 Management Tools. Gabler Verlag, S. 312ff.



## 2. DIE ELEMENTE DES MCKINSEY 7S-MODELLS

**Strategy (Strategie):** Die Strategie ist das zentrale Element für die Bestimmung, wie ein Unternehmen seine Ziele erreicht und sich im Wettbewerb behauptet. Sie gibt unter anderem den Kurs vor, bündelt die Ressourcen und legt fest, in welchen Märkten agiert wird. Eine klar formulierte und durchdachte Strategie schafft Orientierung und fördert Innovation. Wer sie regelmäßig anpasst, bleibt flexibel und ist besser auf neue Herausforderungen vorbereitet.

**Abb. 1: Das McKinsey 7S-Modell**



**Structure (Struktur):** Die Struktur eines Unternehmens beschreibt die Hierarchie, die Berichtswege und die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). Sie bildet den organisatorischen Rahmen, regelt Zusammenarbeit bzw. Entscheidungswege und stellt sicher, dass die Strategie optimal umgesetzt wird. Eine klare Struktur fördert Effizienz und Transparenz, kann aber dann hinderlich sein, wenn sie zu starr definiert ist, um sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Ansätze wie Matrixorganisationen oder agile Strukturen können hier als Ergänzung gesehen werden, um die Struktur dynamisch und reaktionsfähig zu gestalten.

**Die einzelnen Elemente des Modells sind vernetzt und verstärken sich.**

**Systems (Systeme):** Systeme umfassen die Prozesse und Verfahren, die den operativen Betrieb eines Unternehmens aufrechterhalten. Dies reicht von IT- über



Finanzsysteme bis hin zu operativen Abläufen. Effiziente Systeme unterstützen die Umsetzung der Strategie, indem sie ein reibungsloses Funktionieren und eine klare Steuerung ermöglichen. In diesem Zusammenhang können Total Quality Management (TQM) und Lean Management als weitere Methoden zur Steigerung der Effizienz und Qualität der internen Systeme betrachtet werden. Strategy, Structure und Systems gelten als harte Faktoren, da sie greifbar und in Unternehmen direkt über Pläne darstellbar sind<sup>2</sup>.

**Style (Führungsstil):** Der Führungsstil beschreibt die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden interagieren und wie Entscheidungen getroffen werden. Führungsstile variieren je nach Unternehmensumfeld bzw. -kultur und reichen von autoritär über kooperativ bis hin zu partizipativ. In jedem Fall ist ein effektiver Führungsstil entscheidend für die Motivation und das Kooperationsverhalten der Mitarbeitenden. Ein passender Führungsstil fördert Offenheit bzw. Innovation und unterbindet Widerstand. Eine aktive Gestaltung ist daher entscheidend für nachhaltigen Erfolg.

**Staff (Mitarbeitende):** Die Mitarbeiter:innen sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Das Element Staff umfasst die gesamte Belegschaft und ihre Entwicklung. Die richtigen Talente an den richtigen Stellen einzusetzen und sie kontinuierlich weiterzuentwickeln ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Ein strategisches Personalmanagement, das auf die Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte ausgerichtet ist, spielt eine Schlüsselrolle. So werden Fähigkeiten und Kompetenzen des Personals optimal genutzt und die Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen gebunden.

***Harte und weiche Faktoren müssen gleichermaßen integriert werden.***

**Skills (Fähigkeiten):** Skills umfassen die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen auszeichnen. Sie ergeben sich aus Fachwissen, Erfahrung, sozialen Kompetenzen und müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein breites Spektrum an Skills ermöglicht es, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren und Innovationen voranzutreiben. Gezielte Weiterbildung und eine ständige Anpassung an technologische und marktbedingte Veränderungen sind dabei unerlässlich.

**Shared Values (Geteilte Werte):** Die geteilten Werte eines Unternehmens bilden das Fundament, auf dem alle anderen Elemente aufbauen. Sie spiegeln gemeinsame Überzeugungen und geben Orientierung. Weiters beeinflussen sie Entscheidungen und Verhalten im Alltag. Sie sorgen wie ein Leitstern dafür, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Werden Werte authentisch gelebt und konsequent kommuniziert, stärken sie Vertrauen und Zusammenhalt. Fehlende oder unklare Werte hingegen

---

<sup>2</sup> Wien, A. / Franzke, N. (2014). Unternehmenskultur: zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, S. 42 ff.



führen häufig zu Konflikten und beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Shared Values, Style, Staff und Skills gelten als weiche Faktoren und sind im Gegensatz zu harten Faktoren nicht greifbar. Sie entwickeln sich stetig weiter und lassen sich nur bedingt steuern, da sie stark durch die Organisationsmitglieder geprägt werden. Das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst sie direkt und macht sie entscheidend für die Unternehmenskultur. Zudem wirken sie auf harte Faktoren ein und formen deren Ausprägung.

### 3. DIE UMSETZUNG DES MCKINSEY 7S-MODELLS

Um das 7-S Modell aufzubauen und umzusetzen, kann mit Leitfragen gearbeitet werden (vgl. Abb. 2). Die Wirksamkeit der Methodik hängt weniger von der Fülle an Informationen ab als von der Qualität der Fragen. Wer die richtigen Fragen stellt und diese in den sieben Dimensionen systematisch einordnet, schafft die Grundlage für eine ganzheitliche und konsistente Unternehmensanalyse. Wesentlich ist, die gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und messbare Ziele zu überführen. Agile Methoden und projektorientiertes Arbeiten können helfen, die Umsetzung zu beschleunigen und externe Einflüsse flexibel zu integrieren. Eine Kombination mit anderen Managementinstrumenten<sup>3</sup> – etwa der Balanced Scorecard oder SWOT - vertieft die Analyse zusätzlich und erhöht die Entscheidungsqualität im Management.

Abb. 2: Leitfragen zum McKinsey 7S-Modell		
	Leitfragen	Was ist zu beachten?
<b>Strategy (Strategie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Weg verfolgen wir, um unsere langfristigen Ziele zu erreichen?</li> <li>• Wie schaffen wir nachhaltige Wettbewerbsvorteile?</li> <li>• Wie messen wir Erfolg und Wirksamkeit (z.B. KPIs)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie regelmäßig überprüfen und mit Vision und Mission verknüpfen</li> <li>• Prioritäten klar definieren, Maßnahmen realistisch planen</li> <li>• Marktveränderungen als Chance zur Weiterentwicklung verstehen</li> </ul>
<b>Structure (Struktur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufbau- und Entscheidungsstrukturen unterstützen unsere Ziele am besten?</li> <li>• Wie stellen wir effiziente Kommunikations- und Berichtswege sicher?</li> <li>• Welche organisatorischen Anpassungen sind für Wachstum oder Wandel nötig?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Structure follows strategy (Chandler-Prinzip)“ anwenden</li> <li>• Verantwortlichkeiten klar regeln, Doppelstrukturen vermeiden</li> <li>• Agile, funktionsübergreifende Teams fördern</li> </ul>
<b>Systems (Systems)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Prozesse, Tools und Systeme sichern einen reibungslosen Ablauf?</li> <li>• Wie kann Datennutzung Effizienz und Transparenz fördern?</li> <li>• Wie gewährleisten wir Qualität und Stabilität in den Abläufen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse standardisieren, aber flexibel halten</li> <li>• Digitalisierung gezielt als Effizienzhebel einsetzen</li> <li>• Regelmäßige System- und Schnittstellenprüfungen durchführen</li> </ul>

<sup>3</sup> Nagel, M. / Mieke, C. / Teuber, S. (2020). Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft, S. 317-322.



<b>Style (Führungs- stil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gestalten wir Führung, um Motivation und Eigenverantwortung zu fördern?</li> <li>• Wie offen und transparent wird kommuniziert?</li> <li>• Wie gehen wir mit Feedback, Konflikten und Veränderungen um?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperativen, dialogorientierten Führungsstil fördern</li> <li>• Vertrauen und Feedbackkultur aktiv stärken</li> <li>• Wandel moderieren und Erfolge sichtbar machen</li> </ul>
<b>Staff (Mitar- beitende)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügen wir über die richtigen Personen an den richtigen Positionen?</li> <li>• Wie fördern und binden wir Talente langfristig?</li> <li>• Wie gestalten wir Diversität und Lernkultur?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Personal- und Talentmanagement etablieren</li> <li>• Entwicklungspfade, Anreizsysteme und Employer Branding klar gestalten</li> <li>• Mitarbeitenden-Zufriedenheit regelmäßig erheben</li> </ul>
<b>Skills (Fähig- keiten)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schlüsselkompetenzen sichern unseren Erfolg?</li> <li>• Wo bestehen Qualifikationslücken und wie schließen wir sie?</li> <li>• Wie fördern wir Wissensaustausch und Innovation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skill-Gap-Analysen durchführen und Lernprogramme etablieren</li> <li>• Interne und externe Weiterbildung kombinieren</li> <li>• Innovation als festen Bestandteil der Kompetenzentwicklung verankern</li> </ul>
<b>Shared Values (geteilte Werte)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Überzeugungen und Werte prägen unser Handeln?</li> <li>• Wie spiegeln sich diese Werte in Entscheidungen und im Verhalten wider?</li> <li>• Wie tragen sie zur Markenidentität und Motivation bei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte authentisch leben und sichtbar kommunizieren</li> <li>• Kulturelle Konsistenz über alle Ebenen sicherstellen</li> <li>• Führungskräfte als Werte-botschafter:innen aktiv einbinden</li> </ul>

Das McKinsey 7S-Modell sollte nicht als starres Konzept verstanden werden. Seine Stärke liegt in der dynamischen Anwendung – als Denkraum, der zum Hinterfragen, Priorisieren und Handeln anregt. Da das Modell alle sieben Unternehmensbereiche abdeckt, kann es in der Praxis zu Überschneidungen und Überlagerungen kommen. Umso wichtiger ist es, die Dimensionen nicht als getrennte Silos, sondern als miteinander verflochtene Leitfragen zu begreifen, die Orientierung bieten, ohne in Detailkomplexität zu erstarren. Das Modell ist ein leistungsstarkes Instrument zur grundsätzlichen Um- und Neupositionierung sowie zur Weiterentwicklung des Unternehmens (vgl. Abb. 3). Es ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung aller erfolgskritischen Bereiche und stellt sicher, dass Veränderungen nicht isoliert, sondern in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten gesehen werden. So lassen sich Anpassungen gezielter umsetzen und Wettbewerbsvorteile nachhaltiger sichern.



### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Ganzheitlichkeit durch wechselseitige Abstimmung aller Unternehmensbereiche und Verhinderung isolierter Betrachtungsweise
2. Effizienz durch erleichterte Abstimmung zwischen Strategie, Prozessen und Menschen und damit Beschleunigung von Umsetzungsprozessen
3. Orientierung als Leitfaden zur Festlegung von Zielen und Verantwortlichkeiten



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

### PORTRAIT AUTOREN

#### **Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich**

>> Studiengangsleiter International Business Management (BA/MA) und Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management

Kontakt: [peter.dietrich@fh-kufstein.ac.at](mailto:peter.dietrich@fh-kufstein.ac.at)

#### **Giuseppe Sorrentino, MA**

>> Akademischer Produktentwickler, Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung

Kontakt: [giuseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at](mailto:giuseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at)



### Abb. 3: McKinsey 7S-Modell: Werkzeug und Beispiel (Handel)

Ein Modeunternehmen ergänzt seine stationären Premium-Boutiquen um einen Online-Kanal, um auch eine jüngere Zielgruppe zu erschließen und das Wachstum zu forcieren. Mit dem 7S-Modell werden alle Unternehmenseinheiten auf dieses Ziel eingestimmt.

<b>1. Strategy (Strategie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue, digital affine Kundengruppen (18-35 Jahre) ansprechen – Umsatzziel in den ersten 3 Jahren mit 50 Mio Euro p.a. (2-3% Marge)</li> <li>• Omnichannel-Strategie zur Verknüpfung von Online- und Offline-Einkauf umsetzen (z. B. Click &amp; Collect, digitale Kundenkarten...)</li> <li>• Personalisierung durch KI-gestützte Empfehlungen forcieren</li> <li>• Premium-Positionierung auch im Online-Shop sicherstellen (Abgrenzung von Fast-Fashion, Möglichkeit einer Online-Stilberatung...)</li> </ul>
<b>2. Structure (Struktur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine neue Online-Abteilung etablieren</li> <li>• Ein Digital Marketing Team aufbauen (zur Steuerung von Social Media, SEO und Online-Werbung)</li> <li>• Kundenservice um Live-Chat und Social Media Support erweitern</li> <li>• Reorganisation der Logistik sicherstellen (Lagerkapazitäten, Versand...)</li> </ul>
<b>3. Systems (Systeme)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriertes Warenwirtschaftssystem zur Synchronisation des Bestandes von Filialen und Online-Shop umsetzen</li> <li>• CRM-System etablieren (Verknüpfung von stationären und Online-Kundenprofilen, Erstellung individualisierter Angebote...)</li> <li>• Online-Plattform mit Mobile-First-Design und flexiblen Zahlungsmöglichkeiten aufschalten</li> </ul>
<b>4. Style (Führungstil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filialleitungen und Mitarbeitende einbeziehen (Vermeidung Abwehrhaltung gegenüber Online-Kanal)</li> <li>• Workshops und Feedback-Runden zur digitalen Transformation mit regelmäßigen Follow-Up-Events durchführen</li> <li>• Klare, transparente Kommunikationskanäle etablieren (regelmäßige Team-Meetings, interne Newsletter, Collaboration-Plattformen...)</li> </ul>
<b>5. Staff (Mitarbeitende)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Commerce-Manager und Online-Marketing-Expert:innen rekrutieren (inkl. Sicherstellung von wechselseitigem Wissenstransfer mit Belegschaft)</li> <li>• Laufende Schulungen für bestehende Verkaufsteams durchführen (Entwicklung von Online-Beratungskompetenz)</li> <li>• Flexible Arbeitsmodelle für digitale Talente sicherstellen</li> </ul>
<b>6. Skills (Fähigkeiten)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenanalyse und digitales Marketing umsetzen (SEO/SEA...)</li> <li>• Social Commerce und Influencer Marketing etablieren</li> <li>• Personalisierung und KI-gestützte Kundenansprache realisieren</li> </ul>
<b>7. Shared Values (geteilte Werte)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exklusivität: Hochwertige Verpackung und nachhaltige Materialien sollen das Premium-Gefühl auch bei Online-Kunden erhalten und die hohe Qualität unterstreichen</li> <li>• Kundennähe: Online-Beratung durch Modeexpert:innen (Live-Chat, Video-Calls, Live-Shopping-Events) sorgt für den gleichen Service wie im Geschäft und unterstreicht die Serviceorientierung</li> <li>• Nachhaltigkeit: Durch kurze Videos, Bilder oder Blogbeiträge über Produktionsstätten und Lieferketten wird das Bekenntnis zu Qualität und Nachhaltigkeit im Online-Shop sichtbar gemacht</li> </ul>