

# **Vom QFD zum SRD in Controlling und Consulting: Mit Success Resource Deployment zur überlegenen Produkt-, Geschäfts- und Unternehmensentwicklung jenseits von Quality Function Deployment**

Dietram Schneider, Julia Schneider, Tobias Schneider

*In leicht veränderter Form ist dieser Beitrag erschienen in „Controlling – Handlungsfelder und Erscheinungsformen, Funktional-/Branchencontrolling, Verfahrenorientierte Controllingansätze, hrsg. von T. Hagenloch und L. Tegtmeier, Festschrift für W. Söhnchen zum 65. Geburtstag, Aachen 2018, S. 59 - 73 (weitere SRD-Beiträge unter [www.schneider-dietram.de](http://www.schneider-dietram.de) oder [www.prof-studie.de](http://www.prof-studie.de)).*

**Zusammenfassung:** Basierend auf dem Target Costing erwies sich das im Anschluss daran entwickelte Quality Function Deployment (QFD) in der Vergangenheit als durchschlagskräftiges und interdisziplinär genutztes Controlling- und Consulting-Instrument, um Produkte kunden- und marktorientiert zu planen und zu entwickeln. Seine Anwendung stärkt u. a. die Kundenorientierung im Entwicklungsprozess und übernimmt eine wichtige Scharnier- und Kommunikationsfunktion, um Ziele und Interessen der einzelnen betrieblichen Funktionen (z. B. Produktion, Konstruktion, Entwicklung, Controlling, Marketing und Vertrieb) zum Ausgleich zu bringen. Allerdings weist das QFD auch Defizite und Einsatzbegrenzungen auf. Diese können durch das so genannte Success Resource Deployment (SRD) überwunden werden. SRD gilt inzwischen als ein äußerst wirkungsvolles und innovatives Instrument für das Benchmarking, das Controlling, die Vitalisierung und die Optimierung von Produkten, Geschäften und ganzen Unternehmen und sonstigen Institutionen. Dieser Beitrag zeigt einerseits die universelle Anwendbarkeit und die Überlegenheit des SRD als Controlling- und Consulting-Instrument. Andererseits gibt er einen Überblick über empirische SRD-Studien und SRD-Projekte. Darüber hinaus werden anhand eines konkreten praktischen Beispiels aus einem Kooperationsprojekt mit der Lünendonk & Hossenfelder GmbH einige SRD-typische Analyse- und Ergebnisdarstellungen auf dem Gebiet von Personaldienstleistungsunternehmen skizziert.

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1 Von der Kritik am QFD zur Entwicklung des SRD
- 2 Von Quality und Function zu Success und Resource auf Basis von Means-End-Chains
- 3 Von der Statik des QFD zur Dynamik des SRD
- 4 Vom QFD-Haus zum SRD-Wolkenkratzer
- 5 SRD-Projektliste – branchen- und größenunabhängige Multifunktionalität
- 6 Praxisbeispiel „SRD-Bench ZAPD“: SRD-Benchmarking für Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen
- 7 Fazit: SRD – ein überlegenes Management-, Controlling- und Consulting-Tool

## **1 Von der Kritik am QFD zur Entwicklung des SRD**

Methodischer Vorgänger des Success Resource Deployment (SRD) war vor allem das aus Japan stammende Quality Function Deployment (QFD). Das QFD sieht heute auf eine lange und äußerst erfolgreiche Tradition zurück. Auf der Basis der grundlegenden Arbeiten von Akao (1992) und über erste praktische Anwendungserfolge in der Automobilindustrie in den 70er Jahren hat sich QFD bis heute als sehr effizientes Instrument für die kunden- und marktorientierte Planung und Entwicklung von Produkten etabliert. Inzwischen ist eine fast nicht mehr überschaubare Flut an QFD-Veröffentlichungen und Praxisberichten entstanden (z. B. Hauser und Clausing 1988; Brunner 1995; Egner und Hoffmann 1995; Saatweber 1997; Mai 1998; Westkemper 2008). Sie belegt eindrucksvoll die tiefgehende Verankerung des QFD in Theorie und Praxis.

Auf der anderen Seite erheben sich gegenüber dem QFD jedoch auch kritische Stimmen. Sie weisen u. a. auf methodische Anwendungsprobleme und praktische Einsatzbegrenzungen hin (zu einem Überblick bereits Engelhardt u. Freiling 1997). Dazu gehören beispielsweise Anwendungsbeschränkungen auf (technische) Produkte und Prozesse, statische Betrachtungsperspektive, Mängel bei der Einbeziehung strategischer Erfolgsfaktoren, Vernachlässigung von Potenzialreserven, operative Ausrichtung, mangelnde Einbeziehung des Geschäftssystems bzw. der Verbindung aus Produkt und Geschäft. Sie haben in den letzten Jahren zu verschiedenen QFD-Ergänzungen und -Erweiterungen geführt. Diese Bemühungen der Fort- und Weiterentwicklung des QFD münden heute u. a. im SRD. Beim SRD erfolgen sie nach dem Motto „von der Statik zur Dynamik und von Quality und Function zu Success und Resource“.

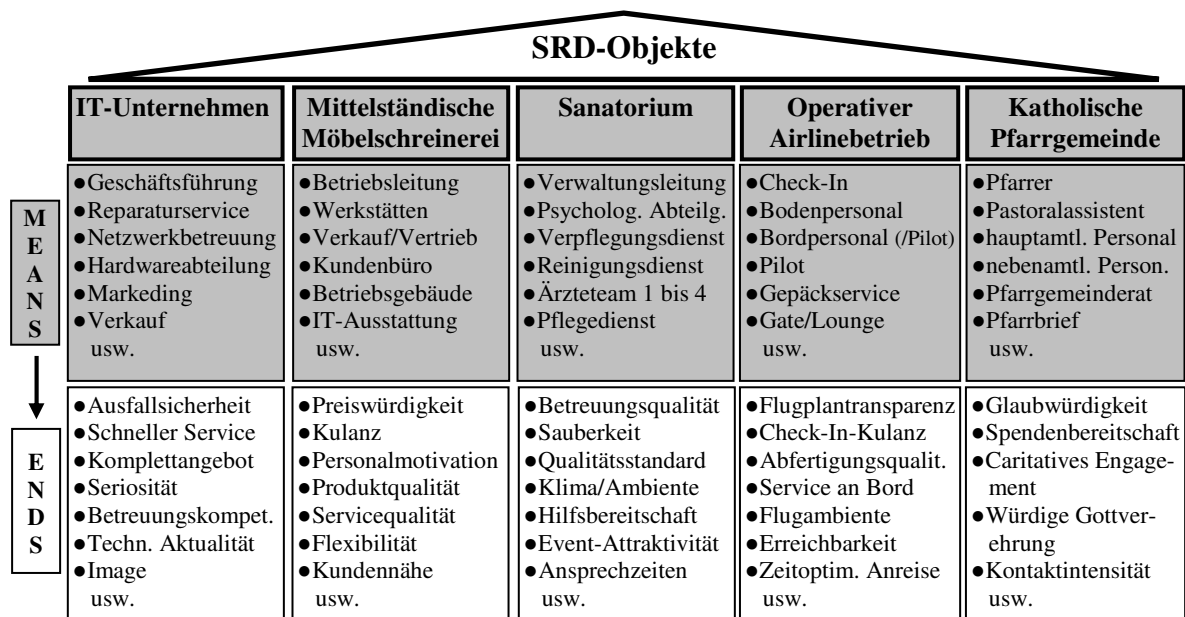
## **2 Von Quality und Function zu Success und Resource auf Basis von Means-End-Chains**

Der praktische Einsatz des QFD liegt typischerweise in der kunden- und marktorientierten Planung und Entwicklung von (technischen) Produkten, die in verschiedenen Fällen durch Anwendungen auf Prozesse ergänzt werden. Insbesondere marktliche Auswahlkriterien und Leistungskomponenten wie Zahlungs-, Liefer- und Gewährleistungsbedingungen bleiben dagegen meist außerhalb der Betrachtung. Gleiches gilt für Struktur und Ausgestaltung von Vertrieb, Außendienst, Wartung, Service und Reparaturdienst sowie unternehmerische Image- und Kompetenzfaktoren, die meist erheblichen Einfluss auf den marktlichen Erfolg von Produkten haben. Dies ist vor allem auch für Anbieter aus der B2B-Service- und Dienstleistungsbranche (z. B. IT-Service und -Beratung, Personaldienstleister, Facility Management, Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) bzw. für so genannte Business-Innovation-Transformation-Partner-

unternehmen (BITP) im B2B-Segment der Fall (z. B. Streicher 2009). Bei QFD-Projekten bleiben diese für den Kauf häufig entscheidenden und am Markt strategie- und differenzierungsrelevanten „Produktbegleiter“ jedoch oft unterbelichtet bzw. machen methodische Erweiterungen und Ergänzungen erforderlich.

Alleine die Ablösung des engen QFD-Begriffspaares „Quality“ und „Function“ durch das weiter greifende und reichhaltigere SRD-Begriffspaar „Success“ und „Resource“ in Verbindung mit dem so genannten Means-End-Konzept kann hier Abhilfe schaffen. Bei Means-End-Chains stellen nach Kuss (1994) Means die entsprechenden „Mittel“ (bzw. Ressourcen) dar, um „Ends“ im Sinne von terminalen Eigenschaften und Werten (bzw. Erfolgsfaktoren) möglichst positiv zu beeinflussen. Überträgt man diese Vorstellung auf das SRD, so zeichnet sich überlegenes (Produkt-) Management durch die virtuose Kombination von Erfolgsfaktoren und Ressourcen aus, wobei die Ressourcen „erfolgsgetrieben“ auszurichten sind. Wie beim QFD, so empfiehlt sich auch beim SRD eine Orientierung am Means-End-Konzept, weil dadurch die möglichst überschneidungsfreie Trennung von Erfolgsfaktoren und Ressourcen (bzw. von Qualities und Functions) erleichtert werden kann. Besonders dann, wenn SRD nicht nur für die Produktentwicklung, sondern daneben und/oder in Kombination für Zwecke der Vitalisierung und Entwicklung ganzer Geschäfte, Business Units, oder Unternehmen und sonstigen Institutionen zum Einsatz kommen soll, bereitet eine solche Trennung ohne Besinnung auf Means-End-Chains oft Probleme. Ein Rückbezug auf das Means-End-Konzept erleichtert ferner eine Integration von dienstleistungs- und geschäftssystemrelevanten Erfolgsfaktoren und Ressourcen in den Produkt- und Geschäftsentwicklungsprozess.

Geht das Interesse über die Produktentwicklung hinaus und sollen mit SRD ganze Geschäfte und/oder Unternehmen und/oder sonstige Institutionen entwickelt werden, so ist auf der Seite der (funktionalen, divisionalen oder strategischen) Erfolgsfaktoren beispielsweise an die Kosten- und Qualitätsposition, die vertriebliche und fertigungstechnische Kompetenz, die Lieferzuverlässigkeit und die Zahlungsbedingungen zu denken. Auf der Seite der Ressourcen kommen dann betriebliche Funktionseinheiten, Abteilungen und Hauptabteilungen ins Blickfeld (Einkauf, Produktion, Qualitätswesen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Marketing, Außendienst, Geschäftsführung usw.). Bild 1 zeigt aus verschiedenen SRD-Projekten ausschnitthaft einige Beispiele für Ressourcen und Erfolgsfaktoren. Die Anzahl reichte dabei von 13 bis 18 Ressourcen, während die Zahl der Erfolgsfaktoren zwischen 34 und 52 lag.



**Bild 1:** Beispiele für Ressourcen und Erfolgsfaktoren aus praktischen SRD-Projekten

### 3 Von der Statik des QFD zur Dynamik des SRD

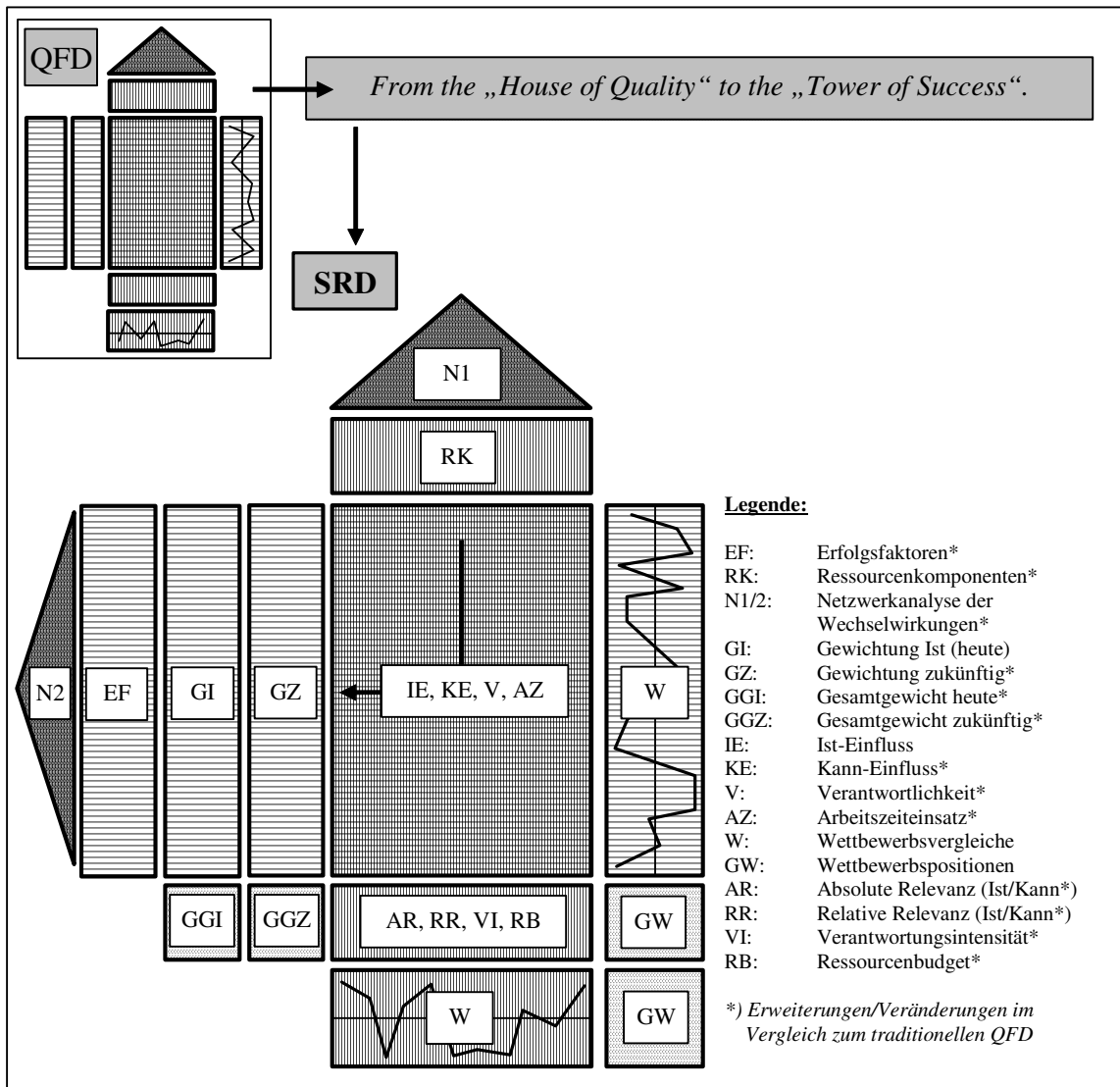
Durch SRD-typische Erweiterungen ergibt sich sowohl im Produkt- als auch letztlich im gesamten Geschäftsentwicklungsprozess gegenüber dem traditionellen QFD eine Dynamisierung. Sie ist u. a. angesichts der Verkürzung von Entwicklungs- und Marktzyklen enorm wichtig und betrifft vor allem zwei Stufen:

- (1) Im Gegensatz zum QFD erfolgt beim SRD nicht nur eine Befragung der Kunden hinsichtlich der derzeitigen Gewichtung der Anforderungen bzw. Erfolgsfaktoren (Ist-Gewichtung), was bei längerer Projektdauer oft veraltete Gewichtungen provoziert. Vielmehr soll der Kunde beim SRD auch Einschätzungen über die zukünftige Bedeutung von Erfolgsfaktoren abgeben (Zukunfts-Gewichtung). Praktische SRD-Beispiele aus dem sekundären und tertiären Sektor zeigen, dass die zukünftige Gewichtung meist über der Ist-Gewichtung liegt. Erwartungsgemäß ist dies vor allem bei so genannten Zusatznutzen- bzw. Begeisterungsfaktoren der Fall. Dies zeigt die steigenden Ansprüche der Kunden in Käufermärkten und die zunehmende Substitutionsintensität von Produkten im Verdrängungs- und Zeitwettbewerb.
- (2) Eine weitere Dynamisierung wird durch die Erweiterung des SRD-Kernstücks erreicht. Im Gegensatz zum QFD werden nicht nur die Ist-Einflüsse der Produktkomponenten auf die Kundenanforderungen erfasst, sondern auch die entsprechenden Kann-Einflüsse (gegebenenfalls auch zielgeleitete Soll-Einflüsse). Die Differenzen aus Kann- und Ist-Einflüssen signalisieren

dem Management so genannte Potenzialreserven und geben Auskunft über die Weiterentwicklungsfähigkeit. Die meisten SRD-Projekte aus unserem Fundus weisen höhere Kann- als Ist-Einflüsse auf (manchmal doppelt so hohe). Die eingesetzten Ressourcen könnten demnach auf die Erfolgsfaktoren viel stärker einwirken als sie dies aktuell vermögen. Dies verdeutlicht das enorme Ausmaß an latentem Verbesserungs- und Innovationspotenzial, das in der Praxis weitgehend ungenutzt „schlummert“.

#### 4 Vom QFD-Haus zum SRD-Wolkenkratzer

In Anlehnung an das im vorherigen Abschnitt beschriebenen Muster ist die Aufnahme weiterer Informationskategorien in das Kernstück des SRD möglich. Bild 2 zeigt einen derart informatorisch angereicherten SRD-Tower.



**Bild 2:** SRD-Tower – schematische Darstellung

Konzentriert sich das Management bzw. das Controlling mit SRD beispielsweise auf einzelne betriebliche Funktionen (Qualitätswesen, Forschung und Entwicklung usw.), so kann die Arbeitszeit oder die Kapazität ermittelt werden, die eine Funktion beansprucht, um die geschäftlichen Erfolgsfaktoren zu beeinflussen. Gleiches ist für die Verantwortung möglich, die Funktionsträger für die Erfüllung von Erfolgsfaktoren übernehmen. In solchen Fällen integriert das SRD so genannte Aufgabenstrukturerhebungen und Slack-Analysen, die in der Praxis im Zuge von Organisationsberatungen und in Change- und Re-Engineeringprojekten zum Einsatz kommen.

Insgesamt führen derartige zusätzliche Informationskategorien im Vergleich zum QFD zu einer reichhaltigeren Ausgestaltung der Success-Resource-Beziehungsanalyse und damit zu einer wesentlichen Aufwertung des SRD-Kernstücks. Außerdem wird deutlich, dass das Anwendungsspektrum des SRD ausgehend vom Bereich der Produktentwicklung über die Organisationsentwicklung bis zur gesamtheitlichen Unternehmensentwicklung reichen und sich auch auf das B2B-Verhältnis zwischen vertikal, horizontal oder diagonal verbundenen Entwicklungskooperationen und/oder Netzwerkunternehmen erstrecken kann (bei dem in Punkt 6 offerierten Praxisprojekt handelt es sich zum Beispiel um ein vertikales B2B-Verhältnis im Sinne einer Kunden-Lieferanten-Beziehung). Im Rückschluss eröffnet sich für das Controlling damit in institutioneller und funktionaler Hinsicht ein weites Anwendungsspektrum, das neben dem internen Einsatz und der Analyse und Vitalisierung interner Einheiten (z. B. Geschäfts- und Produktplanung, Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Personalwesen, Fertigung, Einkauf) auch die interinstitutionale bzw. zwischenbetriebliche Ebene (z. B. für die Entwicklung des B2B-Verhältnisses in der Wertkette) umfassen kann. In Verbindung mit den bereits beschriebenen Erweiterungen scheint es daher nicht zu gewagt, in Anlehnung an das traditionelle „QFD-Haus“ von einem „SRD-Wolkenkratzer“ oder „SRD-Tower“ zu sprechen.

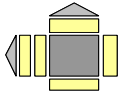
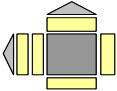
Mit der Anreicherung des SRD-Towers mit zusätzlichen Informationskategorien ist zunächst zwangsläufig mit einem erhöhten Erhebungs-, Datenerfassungs- und Auswertungsaufwand zu rechnen. Allerdings sind keine zusätzlichen Interviews, andere Erhebungs- oder Datenerfassungsmethoden erforderlich. Die Stabilität der Erhebungs- und Datenerfassungsmethode trägt daher bei zunehmender Aufnahme von Informationskategorien zu einer Aufwandsdegression im Erhebungs- und Erfassungsstadium bei. Was den Auswertungsaufwand anbelangt, so liegt mit „SRD für Excel“ inzwischen eine komfortable Software vor, die auch in der Lage ist, die Datenerfassung zu unterstützen (Strey 2001). Überdies zeigt die SRD-Praxis, dass in aller Regel nicht der ganze Umfang an denkbaren Informationskategorien erhoben wird, wie es Bild 2 idealtypisch signalisiert. Oft wird beispielsweise auf die Aufnahme der Verantwortungsintensität und des Arbeits-

zeiteinsatzes verzichtet. Insofern bleibt es häufig bei den in Punkt 2 und 3 genannten und für SRD basalen Erweiterungen im Vergleich zum QFD.

## 5 SRD-Projektliste – branchen- und größenunabhängige Multifunktionalität

SRD setzt am Kern jedes beliebigen Managementphänomens an: Marktliche bzw. kundenbezogene Erfolgsfaktoren („Success“), die über den Erfolg eines Geschäftssystems und sein Management entscheiden, sind mit bestimmten (oft vorgegebenen und begrenzten) Ressourcen („Resource“) bestmöglich zu erfüllen. Die Quelle jeglichen Erfolgs liegt demnach in der Konstruktion eines geschickten und überlegenen Zusammenspiels aus Erfolgsfaktoren und Ressourcen („Deployment“).

Der Rekurs auf dieses Kernprinzip sichert dem SRD eine enorme Pluralität an praktischen Anwendungsmöglichkeiten und die Anpassbarkeit an die jeweiligen Produkt-, Geschäfts-, Betriebs- und Branchenspezifitäten. Die Unabhängigkeit von Wirtschaftszweigen und/oder Betriebsgrößen zeigt auch die in Bild 3 eingebundene Projektliste (links) sowie die Liste von Unternehmen (rechts), die Gegenstand von empirischen SRD-Studien waren (viele davon sind veröffentlicht, z. B. KUBE-Autorenkollektiv 2000, Hein et al. 2001, Pachner et al. 2001, Pfohl et al. 2001, Schneider 2001, Schneider und Amann 2005, Schneider 2014).

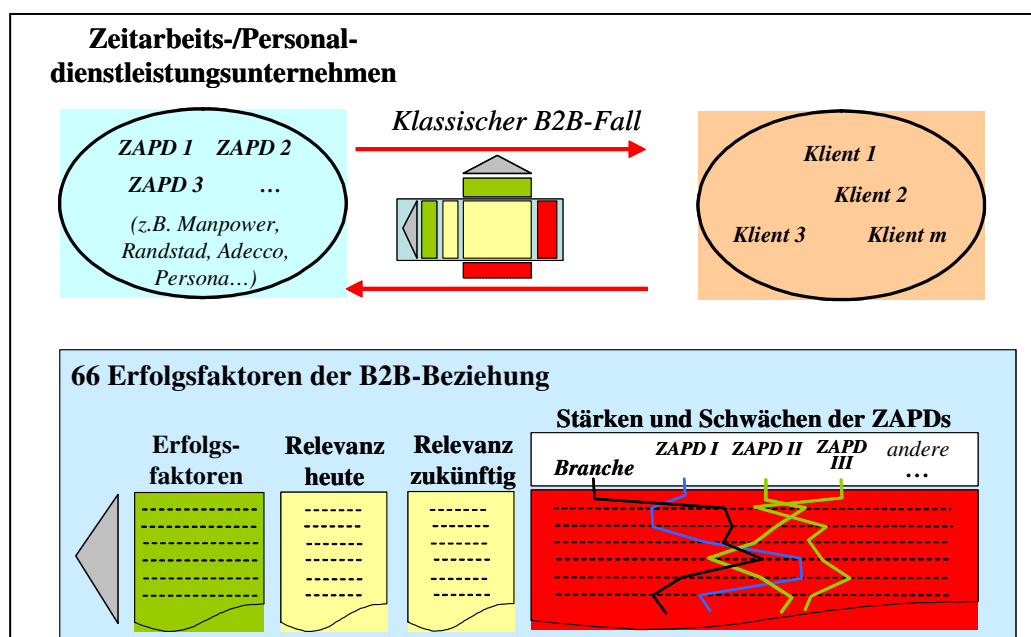
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Kreditinstitute, Bank-/Versicherungsunternehmen</li> <li>●KMU aus IT-Sektor, Gebrauchsgüterindustrie</li> <li>●Pharmaunternehmen, Flug-/Luftfrachtgesellschaften</li> <li>●Industrielle Konzern- und Handelsunternehmen</li> <li>●Automobilindustrie und -handel</li> <li>●Elektro-, Metall- und Uhrenindustrie</li> <li>●Logistikdienstleister und Textilunternehmen</li> <li>●Kulturelle Institutionen (Musical, Theater, Museen)</li> <li>●Baustoff-, Bau- und Immobilienunternehmen</li> <li>●Sanatorien und Messengesellschaft</li> <li>●Beratungsbranche</li> <li>●Organisationseinheit der Katholischen Kirche</li> <li>●Facility-Management-Unternehmen</li> <li>●Zeitarbeitsunternehmen/Personaldienstleister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>Pharma:</b> Ratiopharm, Hexal, Azupharma, Biochemie, TEVA, Stada, Merckdura, Hermes</li> <li>●<b>Auto:</b> Mercedes, BMW, Audi, Maserati, Ferrari</li> <li>●<b>Sportartikel:</b> Adidas, Asics, Puma, New Balance, Nike, Reebok</li> <li>●<b>Airlines:</b> British Airways, LOT, Lufthansa, Deutsche BA, Ryanair, LTU, Hapag Lloyd</li> <li>●<b>Kosmetik:</b> L'Oréal, Goldwell, Schwarzkopf, Paul Mitchell, Alcina, Wella</li> <li>●<b>Unternehmens-/Managementberatung:</b> Accenture, Boston Consulting Group, McKinsey &amp; Company, IBM Consulting, Roland Berger</li> <li>●<b>Uhren (Luxussegment):</b> Glashütte, Lange &amp; Söhne, Jaeger le Coultre, Rolex, Zenith, Patek Philippe, Audemars Piguet</li> <li>●<b>Embedded Systems:</b> Advantech, GE Fanuc, Kontron, Motorola, Siemens Business Services</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>↳ vgl. dazu die Ergebnisdarstellungen zu dem Kooperationsprojekt „SRD-Bench-ZAPD“</p> </div>	

**Bild 3:** Praktische SRD-Projekte

## 6 Praxisbeispiel „SRD-Bench ZAPD“: SRD-Benchmarking für Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen

Im Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung (KUBE e.V.) haben wir in Kooperation mit der u. a. auf dem Gebiet des B2B-Markts forschenden und beratenden Lünendonk & Hossenfelder GmbH erstmalig ein SRD-Projekt für Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsanbietern durchgeführt (Projekt „SRD-Bench-ZAPD“). Im Fokus stand das Benchmarking der B2B-Performance von ZAPD-Unternehmen. Hier offerieren wir einige Beispiele für typische Ergebnisdarstellungen, wie sie mit „SRD für Excel“ produzierbar sind.

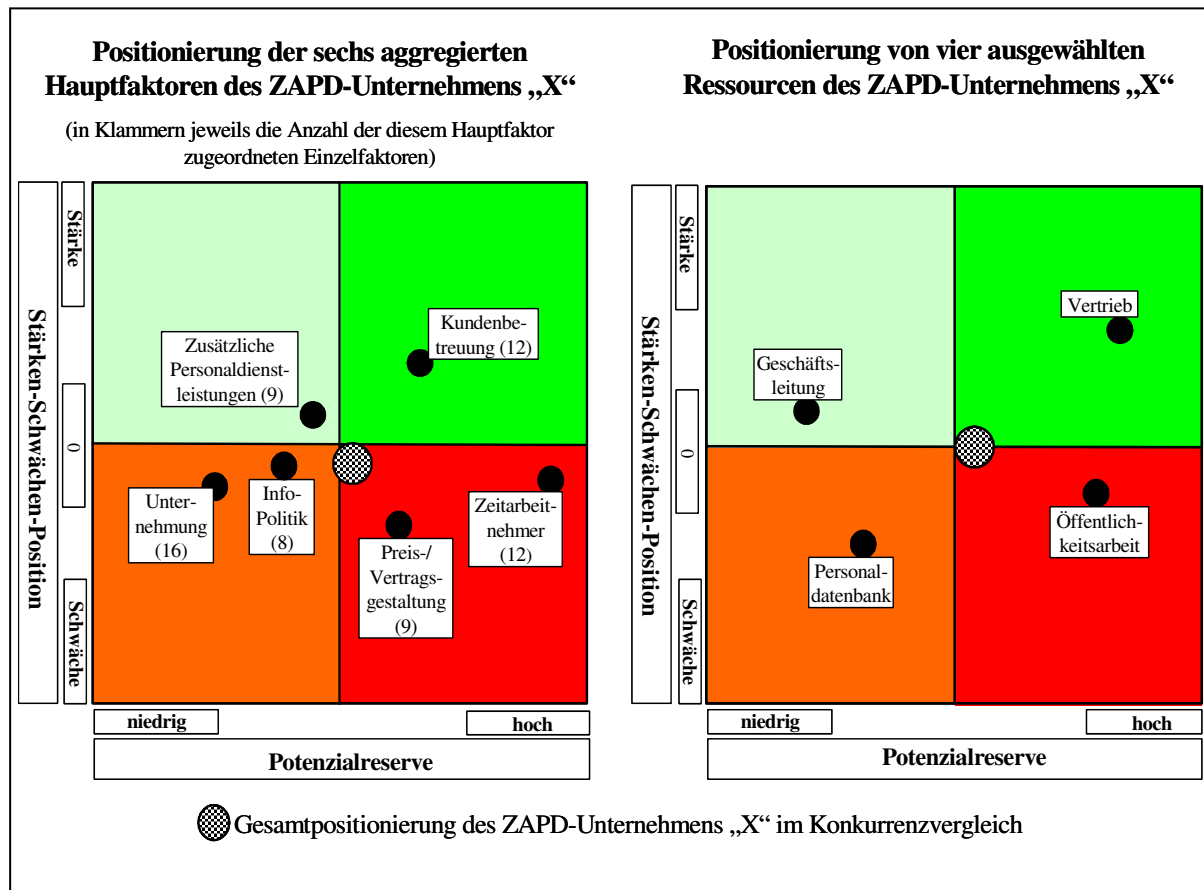
Das B2B-Geschäftsfeld der ZAPD-Unternehmen wurde in 66 Erfolgsfaktoren und 17 Ressourcen zerlegt. Das empirische Material (ca. 15.000 Daten) umfasst für alle Erfolgsfaktoren und Ressourcen die heutige und zukünftige Relevanz aus Kundensicht sowie die jeweilige Stärken-Schwächen-Position der ZAPD-Unternehmen. Damit lassen sich für jeden Erfolgsfaktor und jede Ressource Leistungsdurchschnitte für alle ZAPD-Unternehmen ermitteln und deren relative Wettbewerbsposition in Relation zu einzelnen Mitkonkurrenten und zum ZAPD-Branchendurchschnitt bestimmen. Daneben ermöglicht dies die Ableitung von Benchmarks für die heutige und zukünftige Relevanz der Stärken-Schwächen-Positionen über alle Erfolgsfaktoren und Ressourcen. Über alle 17 Ressourcen schnitt die Branche auf einer Notenskala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) mit der Durchschnittsnote 2,4 ab (über alle 66 Erfolgsfaktoren lag der Durchschnitt bei 2,3). Bild 4 skizziert beispielhaft für die Erfolgsfaktoren eine auf den Informationskategorien „heutige Relevanz“, „zukünftige Relevanz“ und „Stärken-Schwächen-Position“ basierende Ergebnisstruktur des empirischen Materials.



**Bild 4:** Empirisches Datenmaterial für die Erfolgsfaktoren („SRD-Bench-ZAPD“)



Eine weitere SRD-spezifische Ergebnisdarstellung betrifft so genannte Stärken/Schwächen-Potenzialreserven-Portfolios. Derartige Portfolios sind sowohl für alle Erfolgsfaktoren als auch für alle Ressourcen erstellbar – und zwar jeweils in aggregierter oder disaggregierter Form. Zusätzlich können dabei sowohl die (absoluten) Stärken-Schwächen-Positionen als auch die (absoluten) Potenzialreserven noch mit ihrer Relevanz qualifiziert werden. Das in Bild 5 skizzierte Portfolio zeigt für ein analysiertes ZAPD-Unternehmen ein solches Portfolio auf der Basis von absoluten Werten.

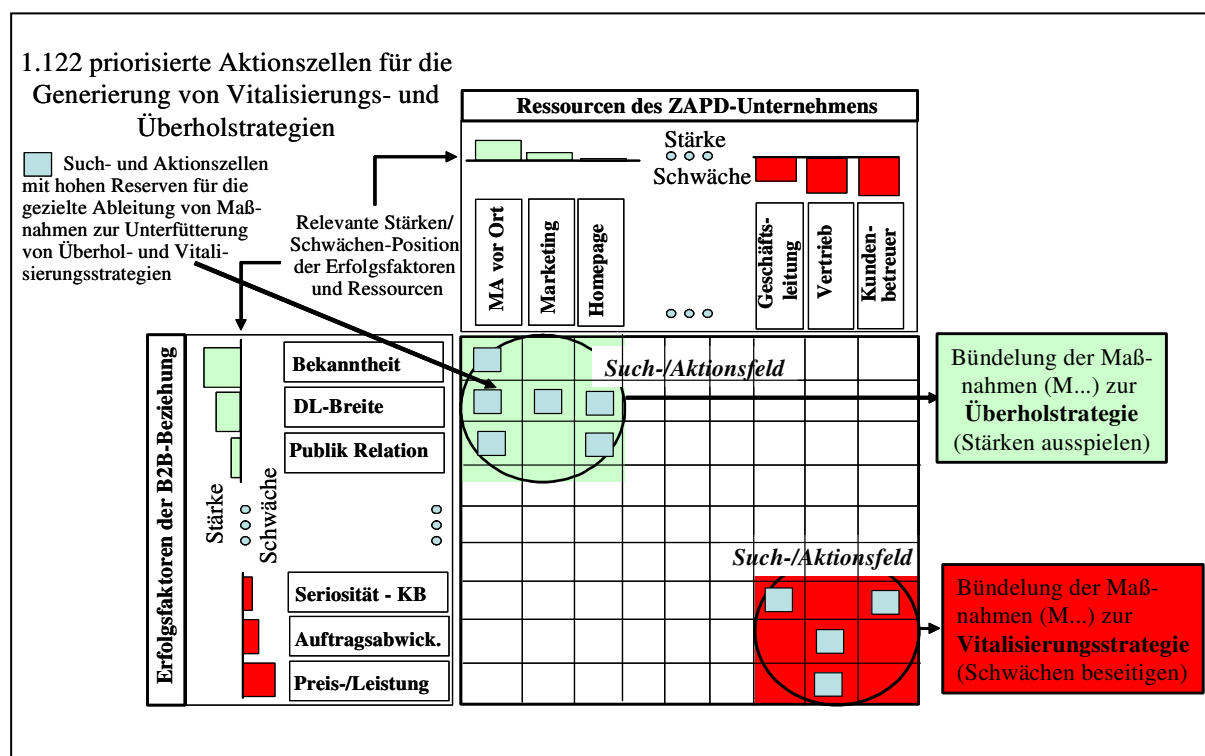


**Bild 5:** Stärken/Schwächen-Potenzialreserven-Portfolios („SRD-Bench-ZAPD“)

Links in Bild 5 sind im Stärken/Schwächen-Potenzialreserven-Portfolio sechs aggregierte Erfolgsfaktorenbündel positioniert, die aus acht bis 16 Einzelfaktoren bestehen. Das Unternehmen liegt insgesamt in einer Schwächenposition, wobei vor allem die schlechte Position der „Preis- und Vertragsgestaltung“ (mit neun Einzelerfolgsfaktoren) zu beklagen ist. Mit den aggregierten Erfolgsfaktorenbündeln „Zeitarbeitnehmer“ und „Kundenbetreuung“ weist die „Preis- und Vertragsgestaltung“ allerdings überdurchschnittliche Potenzialreserven auf. Insofern bestehen Reserven für vitalisierende Geschäftsentwicklungsmaßnahmen. Rechts in Bild 5 sind vier der 17 Ressourcen des ZAPD-Unternehmens positio-

niert. Bei den Ressourcen schneidet das Unternehmen zwar insgesamt etwas besser ab. Schwächen liegen jedoch bei der „Öffentlichkeitsarbeit“ (bei hohen Potenzialreserven) und bei der „Personaldatenbank“ (bei geringen Potenzialreserven) vor.

Im Vergleich zu den einfachen Profilen in Bild 4 handelt es sich bei den Portfolios in Bild 5 um höher aggregierte Ergebnisdarstellungen, für die mehr Informationskategorien – mit der Software „SRD für Excel“ ähnlich einem Data-Mining – aus dem SRD-Wolkenkratzer zu verarbeiten sind. Die so genannte SRD-Aktionsmatrix geht dabei noch einen Schritt weiter. In Bild 6 ist eine SRD-Aktionsmatrix abgebildet, die lediglich 81 Zellen (9x9) umfasst. Eine derartige SRD-Aktionsmatrix lässt sich in Publikationen immer nur ausschnitthaft darstellen, weil die Zellenanzahl (als Ergebnis der Multiplikation der Zahl der Erfolgsfaktoren mit der Zahl der Ressourcen) in der Praxis einen enormen Umfang annehmen kann. Im vorliegenden Praxisbeispiel ist das Geschäftsfeld des ZAPD-Unternehmens in immerhin 1122 Zellen zerlegt worden (66x17).



**Bild 6:** SRD-Aktionsmatrix für die Maßnahmengewinnung und Strategieableitung („SRD-Bench-ZAPD“)

Um den Überblick nicht zu verlieren, sind in der SRD-Aktionsmatrix im Zuge einer ersten Priorisierung sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Ressourcen nach ihren jeweiligen (absoluten) Stärken-Schwächen-Positionen sortiert. Durch die Hervorhebung von Zellen mit überdurchschnittlichen Potenzialreserven er-

folgt eine zweite Priorisierung. Durch sie erhält man eine zusätzliche Orientierung darüber, wo Maßnahmen gezielt einzuleiten sind und gleichzeitig vergleichsweise hohe Reserven für die praktische Umsetzung bestehen. Im Zuge der Maßnahmenableitung wird auf diese Weise die Kreativität des SRD-Teams und des Managements in die „richtigen“ Zellen kanalisiert. Dieses gezielte und priorisierte Vorgehen schützt vor Streuverlusten, Aktionismus und dem in der Praxis berüchtigten muddling through, das angesichts der Vielzahl der Aktionszellen provoziert werden könnte.

Die mit der SRD-Aktionsmatrix gewinnbaren Maßnahmen folgen dem Prinzip der Konstruktion eines überlegenen Zusammenspiels von Ressourcen und Erfolgsfaktoren. Die daraus gewonnenen Maßnahmen lassen sich anschließend zu übergeordneten Strategien bündeln. Maßnahmen auf der Seite der Schwächenzellen (rechts unten in der Matrix) lassen sich zu Vitalisierungsstrategien zusammenfassen. Maßnahmen für die Stärkenzellen (links oben in der Matrix) bilden die Basis für Überholstrategien. Für Zwecke der Produkt- und vor allem auch für die Geschäfts- und Unternehmensentwicklung ergibt sich daraus ein wesentlicher Vorteil. Denn oft werden in der Praxis entweder nur Strategien (ohne Unterfütterung mit konkreten Maßnahmen) oder nur Maßnahmen (ohne strategische Stoßrichtung) generiert, wobei nicht selten das Problem der Bereitstellung der für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen ausgeblendet bleibt.

## **7 Fazit: SRD – ein überlegenes Management-, Controlling- und Consulting-Tool**

In postmodernen Zeiten verringern sich für teure und langwierige Strategieprojekte wie auch für ad hoc generierte und oft nur punktuell wirkende Maßnahmenprogramme angesichts enger Finanzbudgets und zunehmender Dynamik die Umsetzungschancen. Außerdem haben sich sowohl im Management als auch in den Belegschaften gegenüber typischen Management-, Beratungs- und Controlling-Tools nicht unerhebliche Frustrationen und Antipathien aufgebaut. Sie drohen sowohl die Akzeptanz als auch den Projekterfolg zu gefährden. Die Gründe liegen u. a. auch darin, dass viele dieser Tools (z. B. Gemeinkostenwertanalyse, Zero-Base-Budgeting, Target Costing) vor allem eher an der Bereinigung der Inputseite, der Kostensenkung und damit häufig nur – aber immerhin – an der Verbesserung der Position von Produkten, Geschäften und/oder Unternehmen im Kostenwettbewerb ansetzen. QFD hat hierzu eine ganz wesentliche Erweiterung gebracht. Es ist ganzheitlich ausgerichtet und hat nicht nur den Kostenwettbewerb im Blick, sondern seine Verwendung kann darüber hinaus auch zu einer besseren Positionierung im Qualitäts- und Dif-

ferenzierungswettbewerb beitragen. Eine derart ganzheitlich-synoptische Perspektive verfolgt auch das SRD. Natürlich kann es auch im Kostenwettbewerb zum Einsatz kommen. Aber das SRD richtet den Blick eher auf die Vitalisierung von Geschäften, die Erzielung von Vorteilen im Qualitäts- und Differenzierungswettbewerb und damit auf die Wachstumskomponente auf der Outputseite. Alleine schon die abstrakten Strategiebegriffe aus der SRD-Aktionsmatrix („Vitalisierungsstrategie“, „Überholstrategie“) signalisieren dies. Und dem QFD eröffnet das SRD durch einige wichtige Ergänzungen und Erweiterungen eine erfolgversprechende Perspektive, um über die traditionellen Anwendungsfelder hinaus bis zur Entwicklung von Geschäftsfeldern, betrieblichen Funktionen, Business-Divisions und ganzen Unternehmen vorzudringen.

Begreift man in diesem Zusammenhang das Controlling als zentralen Bestandteil eines Führungs- bzw. Managementsystems von Unternehmen, der – wie das Consulting – zahlreiche Informations- und Entscheidungsunterstützungsfunktionen übernehmen muss (z. B. Hagenloch 2009, Söhnchen 2010), dann wird das vorhandene Instrumentarium zu einem elementaren Engpassfaktor für Manager, Berater und Controller. Ihnen kommen die Reichweite und Reichhaltigkeit des SRD sowie seine Fähigkeiten, zahlreiche (Insel- bzw. Spezial-) Instrumente (z. B. Organisationsanalyse, Target Costing, Quality Function Deployment, Portfolioinstrumente, Wettbewerbsanalyse, Benchmarking) durch einen einzigen methodischen Ansatz zu integrieren und fallweise sogar abzulösen sowie somit letztlich auch die instrumentelle Komplexität zu reduzieren, sehr entgegen. Im Zusammenspiel mit dem multifunktionalen und branchenübergreifenden Anwendungspotenzial erweist sich damit das SRD als überlegenes Tool für Manager, Berater und Controller.

## Literatur

- Akao 1992                      AKAO, Yoji: *Quality Function Deployment*. Deutsche Übersetzung. Landsberg am Lech: Moderne Industrie 1992.
- Brunner 1995                      BRUNNER, Franz, J.: Produktplanung mit Quality Function Deployment QFD. In: Siegwart Hans und Müller Roland (Hrsg.): *Gezielt Kosten senken*. Zürich: Orell Füssli, 1995, S. 131-138.
- Egner und Hoffmann 1995      EGNER, Harald; HOFFMANN, Jürgen: *QFD-Einsatz in der Praxis*. In: *QZ – Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung*, 40 (1995), Nr. 4, S. 446-453.

- Engelhardt und Freiling 1997 ENGELHARDT, Werner H.; FREILING, Jörg: *Markt-orientierte Qualitätsplanung: Probleme des Quality Function Deployment*. In: *Die Betriebswirtschaft* 57 (1997), Nr. 1, S. 7-19.
- Hagenloch 2009 HAGENLOCH, Thorsten: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre – Theoretische Grundlagen und Managementlehre*, Norderstedt: Books on Demand 2009.
- Hauser und Clausing 1988 HAUSER, John R.; CLAUSING, Don: *Wenn die Stimme des Kunden bis in die Produktion vordringen soll*. In: *HARVARDmanager* 10 (1988), Nr. 4, S. 57-70.
- Hein et al. 2001 HEIN, Thomas; REIMANN, Jürgen; ROTHENBERGER, Siegfried: *Business Planning mit Success Resource Deployment*. In: Schneider Dietram und Pflaumer Peter (Hrsg.): *Power-Tools – Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente*. Wiesbaden: Gabler 2001, S. 39-47.
- KUBE-Autorenkollektiv 2000 KUBE-AUTORENKOLLEKTIV: *SRD schlägt QFD: Unternehmensentwicklung mit Success Resource Deployment – empirische Anwendungsbeispiele und praktische Ratschläge*. In: *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering*, 49 (2000), Nr. 1, S. 21-27.
- Kuss 1994 KUSS, Alfred: *Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End-Chains*. In: Tomczak Torsten und Belz Christian (Hrsg.): *Kundennähe realisieren*. St. Gallen: Thesis, 1994, S. 256-262.
- Mai 1998 MAI, Christoph: *Effiziente Produktplanung mit Quality Function Deployment (IPA-IAO – Forschung und Praxis)*. Berlin u. a.: Springer 1998.
- Pachner et al. 2001 PACHNER, Patricia; SCHNEIDER, Dietram; WERDICH Friedrich: *Success Resource Deployment (SRD) im Personal- und Bildungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Studie*. In: Schneider Dietram und Pflaumer Peter (Hrsg.): *Power Tools – Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente*. Wiesbaden: Gabler 2001, S. 49-57.
- Pfohl et al. 2001 PFOHL, Hans-Christian; ELBERT, Ralf ; HOFMANN, Erik : *Strategische Bedeutung von Geschäftsprozessen – Erfahrungsbericht zur Anwendung der Success-Resource-Deployment-Methode im Rahmen einer Praxisstudie*. In: *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering*, 50, (2001), Nr. 3, S. 196-200.
- Saatweber 1997 SAATWEBER, Jutta: *Kundenorientierung durch Quality Function Deployment*, München: Hanser 1997.
- Schneider 2001 SCHNEIDER, Dietram: *Success Resource Deployment – Erfolgreiche Produkte und Geschäfte jenseits von Quality Function Deployment*. In: *io mana-gement*, 70 (2001), Nr. 5, S. 18-27.

- Schneider und Amann 2005 SCHNEIDER, Dietram; AMANN, Michael: *Benchmarking von Beratungsgesellschaften mit Success Resource Deployment – Ein empirischer Vergleich von Accenture über BCG bis McKinsey aus Kundensicht*. Norderstedt: Books on Demand 2005.
- Schneider 2014 SCHNEIDER, Dietram: *Management-Tools für postmoderne Zeiten – Success Resource Deployment für Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen*. In: Lüerßen, Hartmut und Lünendonk, Thomas (Hrsg.): *Handbuch Zeitarbeit und Personaldienstleistungen 2014*. Freiburg und München: Haufe, S. 57-67.
- Söhnchen 2010 SÖHNCHEN, Wolfgang: *Operatives Controlling – Grundlagen und Instrumente*. Norderstedt: Books on Demand 2010.
- Streicher 2009 STREICHER, Heinz: *Gesamtdienstleister bündeln Kompetenz und Services – Business Innovation/Transformation Partner (BITP)*. In: Lünendonk, Thomas und Hossenfelder Jörg (Hrsg.): *Dienstleistungen Vision 2020 – Herkunft und Zukunft wichtiger Service-Branchen in Deutschland*. Frankfurt: F.A.Z., 2009, S. 100-167.
- Strey 2001 STREY, Michael: *Power-Excel-Tools – SRD für Excel*. In: Schneider Dietram und Pflaumer Peter (Hrsg.): *Power Tools – Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente*. Wiesbaden: Gabler, 2001, S.315-324.
- Westkemper 2008 WESTKEMPER, Engelbert: *Kunden- und wettbewerbsorientierte Produktentwicklung mit quality function deployment (QFD): gezielte Kundenanforderungen herausarbeiten und in wettbewerbsfähige Produkte umsetzen*, Fraunhofer-IPA-Workshop, 18. September 2008. Stuttgart: FpF.