

2 Planungsinstrumente zur strategischen Differenzierung

2.1 Kunden verstehen: Das Modell von Kano

Erfolgreiche strategische Differenzierung bedeutet, dass es einem Unternehmen gelingt, Leistungen anzubieten, für die die Kunden bereit sind, überdurchschnittliche Preise zu bezahlen. Dies ist nur dann gegeben, wenn sich diese Leistungen von jenen der Konkurrenz wahrnehmbar unterscheiden. Dieser Unterschied kann in völlig unterschiedlichen Bereichen liegen:

- ▶ Funktionen des Produkts (Was kann das Produkt?),
- ▶ Dauerqualität (Wie lange hält das Produkt?),
- ▶ Renommee des Herstellers (Image des Produkts?),
- ▶ ökologische Aspekte (Umweltverträglichkeit des Produkts?),
- ▶ produktbegleitende Dienstleistungen (Beratung, Service etc.?),
- ▶ ...

Im Rahmen der Qualitätsplanung wird festgelegt, in welchem dieser Bereiche die Differenzierung vorgenommen werden soll und welche konkreten Produktmerkmale zu realisieren sind. Dies kann nicht erfolgen, ohne sich zunächst einen Überblick zu verschaffen, welche Produktmerkmale überhaupt realisierbar sind, welche von den Kunden gewünscht werden und welche von den Kunden vorausgesetzt werden. Zur Strukturierung von Kundenanforderungen zieht man das Modell von Kano heran, das die Klassifizierung der Kundenanforderungen in Basisforderungen, Leistungsforde-

rungen und Begeisterungsforderungen vorsieht [KANO 1984]. **Basisforderungen** stellen dabei Muss-Anforderungen dar, welche von jedem Anbieter erfüllt werden müssen. **Leistungsforderungen** sind jene Merkmalsausprägungen, anhand derer potenzielle Kunden die Leistungen unterschiedlicher Anbieter vergleichen, und **Begeisterungsforderungen** basieren auf neuen Produktmerkmalen, die die Kunden noch nicht kennen.

2.1.1 Basisforderungen definieren

WURUM GEHT ES?

Kunden setzen die Erfüllung von Basisforderungen voraus, auch ohne dass diese explizit genannt werden. So wird z. B. jeder Autokäufer davon ausgehen, dass er auch bei Regen in einer Limousine oder einem Cabriolet mit geschlossenem Verdeck reisen kann, ohne nass zu werden. Die Erfüllung dieser Anforderung ist so selbstverständlich, dass sie von keinem Kunden im Rahmen einer Anforderungserhebung auch nur erwähnt werden würde. Die Erfüllung von Basisforderungen stellt eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung zur Entstehung von Kundenzufriedenheit dar. Das heißt, die Erfüllung von Basisforderungen führt nicht zu Kundenzufriedenheit, wohingegen die Nicht-Erfüllung von Basisforderungen zwangsläufig zu Kundenunzufriedenheit führt (Bild 8).

WAS BRINGT ES?

Hersteller stehen vor dem Problem, dass Basisforderungen von Kunden nicht explizit genannt werden, jedoch unbedingt erfüllt werden müssen. Unternehmen, die die Qualitätsfüh-

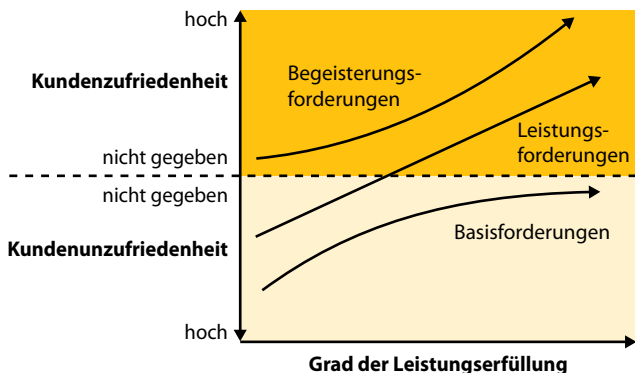


Bild 8: Kano-Modell

erschaft für sich beanspruchen, können es sich keinesfalls leisten, durch Schwierigkeiten im Bereich der Erfüllung von Basisforderungen ihre Marktposition zu untergraben. Da im Bereich der Basisforderungen die Kundenbefragung als Informationsquelle ausscheidet, müssen Zieldefinitionen und die darauf basierenden Produktkonzepte und Prüfroutinen auf andere Weise entwickelt werden.

WIE GEHE ICH VOR?

Die Definition von Basisforderungen wird gerne unterschätzt. Einerseits ist davon auszugehen, dass Hersteller genauso gut wie Kunden implizit wissen, welche Basis-Produkteigenschaften auf jeden Fall gegeben sein müssen, andererseits ist eine vollständige Aufzählung sämtlicher Basisforderungen nahezu unmöglich. Da die Bereitstellung der Basisleistung jedoch bei sehr vielen Erzeugnissen einen erheblichen Anteil des Gesamtaufwandes darstellt, fällt in die-

sem Bereich ein erheblicher Anteil der Gesamtkosten an. Budgets, welche benötigt werden, um Basisleistungen zu erstellen, stehen für höherwertige, Kundennutzen schaffende Leistungen nicht mehr zur Verfügung. Deshalb ist es unumgänglich, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Basisleistungen notwendig sind und welcher Aufwand mit der Bereitstellung dieser Leistungen verbunden ist. Dazu sind folgende Schritte notwendig:

- ▶ **Gesetzliche Forderungen** klären: Innerhalb der Europäischen Union und einzelner Staaten bestehen Richtlinien bezüglich einer Vielzahl von Erzeugnissen (Maschinen, Spielzeug etc.) die festlegen, welche Eigenschaften ein Produkt aufweisen muss, um in den Verkehr gebracht werden zu dürfen. Es ist für jedes Produkt zu klären, welche Richtlinien jeweils beachtet werden müssen. Die Vorgaben der jeweiligen Richtlinien sind als Basisforderungen anzusehen.
 - ▶ **Beschwerden** analysieren: Ein professionelles Reklamationsmanagement stellt sicher, dass unzufriedene Kunden nicht resignieren oder zur Konkurrenz abwandern, sondern dass das Herstellerunternehmen Kenntnis von ihren Schwierigkeiten erhält. Reklamationsdaten bieten die seltene Möglichkeit, direkt vom Kunden Informationen zu Basisforderungen zu erhalten. Werden Beschwerdedaten über mehrere Jahre gesammelt und ausgewertet, entsteht ein wertvoller Informationsspeicher, der zur Definition von Basiserwartungen ausgewertet werden muss.
 - ▶ **Marktstandard** feststellen: Sofern ein Produkt nicht vollkommen neuartig ist, existieren Vergleichsprodukte. Die Qualität dieser Vergleichsprodukte definiert den Marktstandard. Es ist davon auszugehen, dass ein deutliches
-

Unterschreiten dieses Standards von Kundenseite nicht honoriert wird. Basis zur Festlegung des Marktstandards sind – sofern verfügbar – vergleichende Produkttests (Stiftung Warentest, Fachzeitschriften etc.) bzw. selbst durchgeführte Vergleichstests. Diese Vergleichstests werden auch als **Produktbenchmarking** bezeichnet. Produktbenchmarking dient gleichzeitig auch zur Festlegung von Leistungsanforderungen.

An der Realisierung von Basisanforderungen führt kein Weg vorbei. Sie stellen den unverzichtbaren Grundbestandteil jedes Lastenheftes dar. Dass diese Anforderungen erfüllt werden müssen, bedeutet jedoch nicht, dass bekannte technische Lösungen beibehalten werden müssen: So kann z.B. die Bremsanlage in einem Pkw mechanisch, hydraulisch, pneumatisch oder in Hybridbauweise realisiert werden, ohne dass darunter die Realisierung des Basisnutzens leidet. Basisanforderungen bieten genauso viele Möglichkeiten für innovative technische Lösungen wie die aus Sicht des Kunden höherwertigen Leistungs- und Begeisterungsanforderungen.

2.1.2 Leistungsanforderungen definieren

WORUM GEHT ES?

Anhand der Leistungsanforderungen vergleichen Kunden üblicherweise die Leistungen verschiedener Anbieter miteinander. So stellen z.B. der Kraftstoffverbrauch, das Platzangebot, die Beschleunigung von 0 auf 100 km/h, die Art der Innenausstattung etc. typische Leistungsanforderungen an einen Pkw dar. Bei Leistungsanforderungen gilt: In je höherem Maße diese erfüllt werden, desto höher die Kundenzufriedenheit. Dabei muss ein Mindeststandard erfüllt sein, um Kundenun-

zufriedenheit zu vermeiden. Wird dieser Mindeststandard überschritten, stellt sich in zunehmendem Maße Kundenzufriedenheit ein (Bild 8). Fast immer ist die Verbesserung der Leistungsmerkmale mit der Steigerung der Herstellkosten verbunden. Deshalb ist das Ziel der Qualitätsplanung, im Bereich der Leistungsmerkmale die Ausprägungen der Leistungsmerkmale so festzulegen, dass sich ein günstiges Verhältnis zwischen Kundennutzen und Herstellkosten ergibt.

WAS BRINGT ES?

Qualitätsführerschaft besteht in der Regel nicht darin, Produkte anzubieten, die hinsichtlich sämtlicher Kundenanforderungen besser als Konkurrenzprodukte sind. Die Herstellung derartiger Produkte – sofern diese überhaupt technisch möglich ist – wird in der Regel so teuer, dass nur sehr wenige Kunden in der Lage wären, die aus diesen Kosten resultierenden Preise zu bezahlen. Vielmehr kommt es darauf an, genau zu erfassen, welche Kundengruppen auf welche Merkmale gesteigerten Wert legen, und so zu maßgeschneiderten Lösungen zu gelangen. Eine von einer speziellen Kundengruppe gewünschte Mehr-Ausprägung eines bestimmten Merkmals wird durch die für diese Kundengruppe relativ unwichtige Minder-Ausprägung eines anderen Merkmals kompensiert. Damit entstehen Leistungen, die sich einerseits am Markt differenzieren, und andererseits noch in einem realistischen Kostenrahmen liegen.

WIE GEHE ICH VOR?

Sich durch Leistungsanforderungen auszuzeichnen bedeutet eine Übererfüllung von Marktstandards. Aus den oben geschilderten Gründen ist das meist nicht in sämtlichen Anforder-

derungsbereichen möglich. Deshalb müssen auf der Basis der Erwartungen unterschiedlicher Kundengruppen spezifische Leistungsbündel geschnürt werden. Folgendes Vorgehen hat sich diesbezüglich bewährt:

- ▶ **Erhebung von Forderungen:** Die Leistungsforderungen, welche von bestehenden oder potenziellen Kunden explizit genannt werden, sind aufzulisten. Informationsquelle dazu ist vorzugsweise die direkte Befragung der Kunden. Alternativ kommt die indirekte Erhebung durch die Befragung von Vertriebsmitarbeitern oder Expertenrunden infrage. Das Vorgehen zur direkten Befragung der Kunden ist im Pocket-Power-Band 203 beschrieben [MEISTER 2005].
 - ▶ **Definition von Kundengruppen:** Durch die Clusterung er erhobenen Anforderungsprofile lassen sich die typischen Leistungsforderungen bestimmter Kundengruppen ableiten. Je deutlicher die Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern ausfallen und je homogener die einzelnen Cluster sind, desto leichter fällt die Entscheidung bezüglich der Festlegung von Zielprofilen.
 - ▶ **Markt- und Konkurrenzanalyse:** Typischerweise werden die identifizierten Kundengruppen auch von Konkurrenten bedient. Das Studium des Wettbewerbsverhaltens und des Leistungsangebotes von Konkurrenten gibt Hinweise zur Attraktivität einer bestimmten Kundengruppe.
 - ▶ **Festlegung der Leistungsforderungen:** Je nach Kapazität des Unternehmens wird entschieden, welche Cluster bedient werden und wie viele Produkte innerhalb eines Clusters angeboten werden. So hat z. B. fast jeder Automobilhersteller ein Modell im Programm, welches auf junge Erwachsene zugeschnitten ist, ein Modell für Familien
-

und ein Modell für die Generation 50 plus. Diese unterscheiden sich deutlich untereinander und sie versuchen sich auf eine jeweils eigene Art von Konkurrenzprodukten, die auf dasselbe Segment zielen, abzugrenzen.



Das Beste war nicht gut genug ...

Spezifikationen für Leistungsmerkmale sind grundsätzlich auf der Basis von Kundenbefragungen zu treffen. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, das angestrebte Ziel zu verfehlen:

Auf einer Automobilmesse wurde ein neues Oberklassemodell dem Publikum vorgestellt. Ein Messestandbesucher untersuchte intensiv das Sitzleder. Als er sich schließlich niederkniete und am Leder roch, wurde er von einem Angestellten gefragt, was der Grund für sein Verhalten sei. Es stellte sich heraus, dass der Kunde feststellen wollte, ob die Sitzbezüge aus Kunstleder gefertigt waren. – Der Hersteller hatte die Leistungsanforderungen bezüglich Oberflächengüte und Fehlerfreiheit des verwendeten Rindsleders so hoch angesetzt, dass das echte Leder aus Sicht des Kunden nicht mehr ohne Weiteres als solches zu erkennen war!

2.1.3 Begeisterungsforderungen definieren

WORUM GEHT ES?

Die Erfüllung von Begeisterungsforderungen wird von den Kunden weder vorausgesetzt noch gewünscht. Erst dadurch, dass ein Hersteller eine auf Begeisterungsmerkmalen basierende Leistung anbietet, entsteht die entsprechende Nachfrage. Bild 8 zeigt, dass im Bereich dieser Forderungskategorie schon ein geringer Grad an Leistungserfüllung ausreicht, um Kundenzufriedenheit zu schaffen. Diese Zufriedenheit rührt daher, dass mittels neuer Leistungseigenschaften es dem Kunden möglich wird, Dinge zu tun, die bis

dahin unbekannt waren. So fand z.B. die erste Generation von CD-Brennern reißenden Absatz, obwohl die Geräte eine sehr niedrige Zuverlässigkeit aufwiesen. Das heißt, dass sich durch ein Mehr an Innovation ein Weniger an Leistung kompensieren lässt.



Sony-Walkman

Der erste Sony-Walkman stellte ein Produkt dar, welches ausschließlich in Richtung Erfüllung von Begeisterungsforderungen konzipiert war. Die Sony-Marktforschung hatte aufgrund fehlender Nachfrage von der Markteinführung des Walkmans abgeraten – niemand konnte sich vorstellen, mit einem Kassettenrekorder am Gürtel durch den Wald zu joggen. Trotzdem wurde das Gerät unter erheblichem unternehmerischem Risiko am Markt eingeführt. Der erste Walkman war sehr teuer und durch den hohen Stromverbrauch nur eingeschränkt nutzbar. Dennoch war er ein Riesenerfolg für Sony und wurde zum Vorbild für viele Nachahmerprodukte.

WAS BRINGT ES?

Eine Verbesserung im Bereich der Leistungsforderungen muss im Regelfall durch höhere Herstellkosten erkaufte werden. Das bedeutet, dass immer die Gefahr besteht, dass der Mehrertrag, welcher aufgrund der Differenzierung erwirtschaftet werden kann, durch höhere Kosten gemindert wird oder ganz verschwindet. Ein eleganter Weg, diese Falle zu umgehen, ist, schon bei der Konzeption eines neuen Produkts sich nicht darauf zu beschränken, die Kundenerwartungen hinsichtlich Basis- und Leistungsmerkmalen zu erfüllen, sondern durch die Berücksichtigung von Begeisterungsforderungen mit vergleichsweise wenig Unternehmensressourcen Kundenbegeisterung zu erzielen.
