

Auszug aus einem Vortrag von Prof. Dagmar Hentschel

“Nicht der Preis entscheidet – sondern der Nutzen”

*„Es gibt kaum etwas auf dieser Welt,
das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen
und etwa billiger verkaufen könnte,
und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren,
werden die gerechte Beute solcher Machenschaften.“*

John Rushkin - englischer Sozialreformer

Wird der Preis zum alleinigen Unterscheidungs- und Vergleichsmerkmal, d.h. erfüllen alle vergleichbaren Produkte oder Dienstleistungen die Kundenerwartungen gleich gut, dann werden sich die Kunden für das preisgünstigste Angebot entscheiden.

Und genau hier liegt das Problem.

Wie gut gelingt es den Unternehmen, die Kundenanforderungen zu erfüllen?

Kennen sie die Kundenanforderungen überhaupt?

Der Kunde zahlt niemals für ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern immer für einen Nutzen.

Die Unternehmen müssen im weltweiten Wettbewerb zur Kenntnis nehmen, dass ein „richtiges“ Produkt zum „richtigen“ Preis und der „richtigen“ Qualität heute für den Markterfolg nicht mehr ausreicht.

Hinzukommen muss die Kundenzufriedenheit, d.h. die maximale Befriedigung der Kundenbedürfnisse. S. Abb. 1.

Der Kunde erhält

mehr, als er erwartet hat in etwa, was er erwartet hat weniger, als er erwartet hat

Der Kunde ist



vollkommen zufrieden



zufrieden



unzufrieden

und damit ein

überzeugter Kunde

zufriedengestellter Kunde

enttäuschter Kunde.

Der Kunde verhält sich bei Zusatzeinkäufen und Wiederwahl

aktiv positiv

passiv

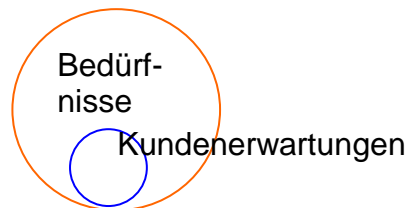
aktiv passiv.

Abb. 1: Kundenverhalten im Abhängigkeit von der Zufriedenheit

D.h., zufriedene Kunden reichen heute bei weitem nicht mehr aus. Nur vollkommen zufriedene Kunden, die mehr erhalten, als sie gefordert haben, sind überzeugte Kunden, die sich bei Zusatzkäufen und Wiederkäufen aktiv für unser Unternehmen entscheiden werden.

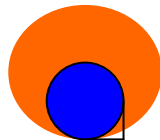
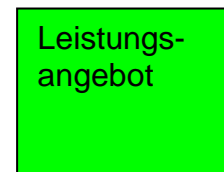
Geht man von den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden auf der einen Seite und den möglichen Leistungsangeboten des Unternehmens auf der anderen Seite aus, lassen sich vier Arten der Kundenbefriedigung unterscheiden. S. Abb. 2

Forderungen aus Kundensicht

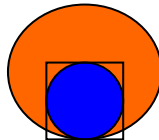


Der Kunde ist durchaus bereit, bestimmte Erwartungen auf einen späteren Zeitpunkt, wenn er sie sich "leisten" kann, zurückzustellen.

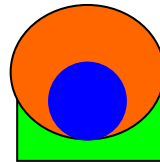
Angebote aus Unternehmenssicht:



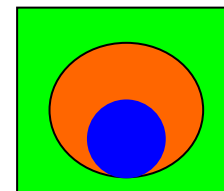
Underengineering



Kunden-
zufriedenheit



Kunden-
begeisterung



Overengineering

Abb. 2: Möglichkeiten der Kundenbefriedigung

Ziel ist also nur der begeisterte Kunde.

Das sog. Overengineering wird der Kunde nur für den Fall akzeptieren, dass zusätzliche Leistungen ohne Preiserhöhung angeboten werden - und das ist bekanntermaßen kaum möglich.

Wie also lassen sich Kundenwünsche erfassen?

Henry Ford hat sich dazu folgendermaßen geäußert:

„Um Erfolg zu haben, musst Du den Standpunkt des Anderen einnehmen, und die Dinge mit seinen Augen betrachten“.

Die Frage, **was will der Kunde?** - können wir ganz allgemein beantworten mit:

„Der Kunde will Produkte/Dienstleistungen mit bestimmten Eigenschaften zu einem bestimmten Preis“.

Die altbewährte Denkweise:

Kosten + erwarteter Gewinn (Zielgewinn)
= am Markt erzielbarer Preis
= am Markt durchsetzbarer Preis

ist heute in den meisten Fällen nicht mehr realisierbar.

Die Frage ist also nicht mehr:

„Was wird ein Produkt kosten?“

Sondern:

„Was darf ein Produkt kosten?“

Oder besser:

„Was ist der Kunde bereit, für das Produkt zu zahlen“?

Voraussetzung dafür ist, dass die Wünsche und Präferenzen der potentiellen Kunden bekannt sind.

Die Werkzeuge des Qualitätsmanagement sollen uns in die Lage versetzen, die Sprache unserer Kunden besser zu „verstehen“.

Bei der Kundenorientierung gehen wir von folgenden Fragestellungen aus:

- Welche Produkteigenschaften/Erwartungen sind aus der Sicht des Kunden wichtig?
- Welche Bedeutung haben diese Eigenschaften/Erwartungen aus der Sicht des Kunden (Rangfolge)?
- Bei welchen Eigenschaften/Erwartungen sind wir besser/schlechter als die wichtigsten Mitbewerber und zwar aus der Sicht der Kunden?

Auf dieser Basis können wir nun Vorschläge/Maßnahmen zum Erfüllen der Kundenforderungen erarbeiten.

Als Methoden zum Erfassen der Kundenwünsche sollen

- das KANO-Modell,
- der Konzepttest,
- die Conjoint-Analyse und
- das QFD (Quality Function Deployment)

zum Einsatz kommen.

Das **KANO-Modell** geht davon aus, dass es drei Arten von Kundenforderungen gibt, s. Abb. 3.

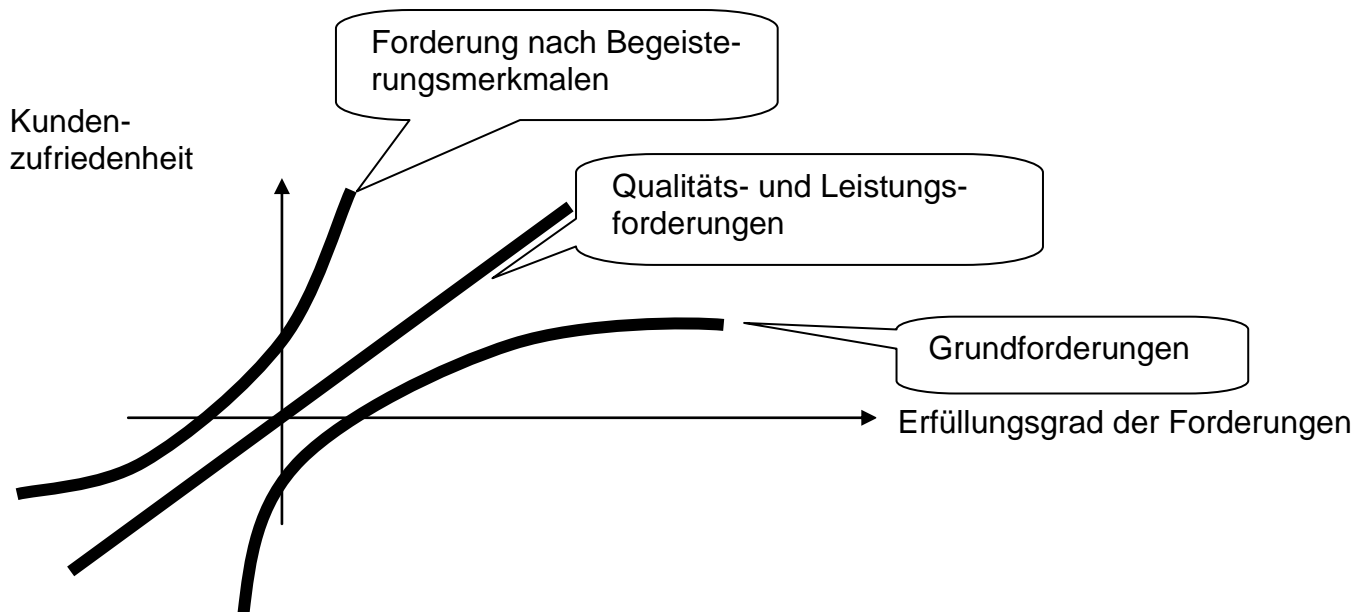


Abb. 3: Die Kundenforderungen im KANO-Modell

Die **Grundforderungen** verkörpern den Stand der Technik.

Werden sie vom Unternehmen nicht erfüllt, so führt das unweigerlich zum Kaufverzicht.

Die **Qualitäts- und Leistungsanforderungen** wird der Kunde auf Befragen nennen.

Mit den sog. **Begeisterungsmerkmalen** steht den Unternehmen ein echtes Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz zur Verfügung. Der Kunde nennt sie nicht, da er sie nicht kennt.

Begeisterungsmerkmale weisen zwei Besonderheiten auf:

1. Sie dürfen nicht zum Overengineering führen, da der Kunde zu Zusatzzahlungen nur in geringstem Umfang bereit ist.
2. Sie unterliegen einer dynamischen Entwicklung, d.h. sie gehen in Leistungsmerkmale und ggf. auch in Grundforderungen über.

Auch beim **Konzepttest** wird der potentielle Kunde befragt, wie er mit dem zukünftigen Produkt zufrieden sein könnte.

Folgende zehn Fragen wären hier denkbar:

1. Ist das Produktkonzept leicht verständlich?
2. Worin unterscheidet sich dieses Produkt von anderen, vergleichbaren Produkten?
3. Erscheinen Ihnen die Vorzüge des Produktes glaubwürdig?
4. Gefällt Ihnen das Produkt besser als das vergleichbare Konkurrenzprodukt?
5. Würden Sie dieses Produkt kaufen?
6. Würden Sie Ihr bisheriges Produkt durch dieses Produkt ersetzen?
7. Befriedigt dieses Produkt bei Ihnen ein Bedürfnis?
8. Was sollten wir an diesem Produkt verbessern?
9. Wie häufig würden Sie das Produkt kaufen?
10. Zu welchem Preis würden Sie das Produkt kaufen?

Hier wird wieder der Zusammenhang zwischen Funktionalität und Preis deutlich. Schwierigkeiten bestehen vor allem darin, die richtigen Fragen an die potentielle Käuferschicht zu stellen und die Daten möglichst „ehrlich“ auszuwerten.

Eine weitere Qualifizierung der Kundenwünsche wird mit der **Conjoint-Analyse** möglich.

Die Conjoint-Analyse stellt die verfeinerte Methode des Konzepttests dar. Man entwickelt eine größere Anzahl Konzepte (zehn bis zwanzig), die die gleichen Produktmerkmale in unterschiedlichen Ausprägungen enthalten.

Die Conjoint-Analyse erfolgt in vier Schritten:

1. alle wesentlichen Produktmerkmale werden festgelegt,
2. die möglichen Ausprägungen der wesentlichen Produktmerkmale werden ermittelt,
3. durch Kombination unterschiedlicher Ausprägungen der Merkmale entstehen unterschiedliche Konzepte,
4. der Kunde bewertet diese Konzepte.

Eine weitere, häufig genutzte Methode zum Erfassen der Kundenwünsche ist mit dem **QFD** über vordergründig folgende Fragen gegeben:

- Wie können Informationen über die Kundenbedürfnisse eingeholt werden?
- Was sind die Schwerpunkte bei der Umsetzung dieser Bedürfnisse?
- Wie erhält der Projektleiter eine zuverlässige Marktübersicht?
- Welche Schlüsse lassen sich daraus ableiten?
- Wie können die Kundenwünsche wirtschaftlich umgesetzt werden?
- Wie kann eine methodische Arbeitsweise die Effizienz und Effektivität bei paralleler Entwicklung unterschiedlicher Produkte erhöhen?
- Wie müssen QFD-Werkzeuge daran angepasst werden?

Abb. 4 zeigt das Grundprinzip dieser Herangehensweise.

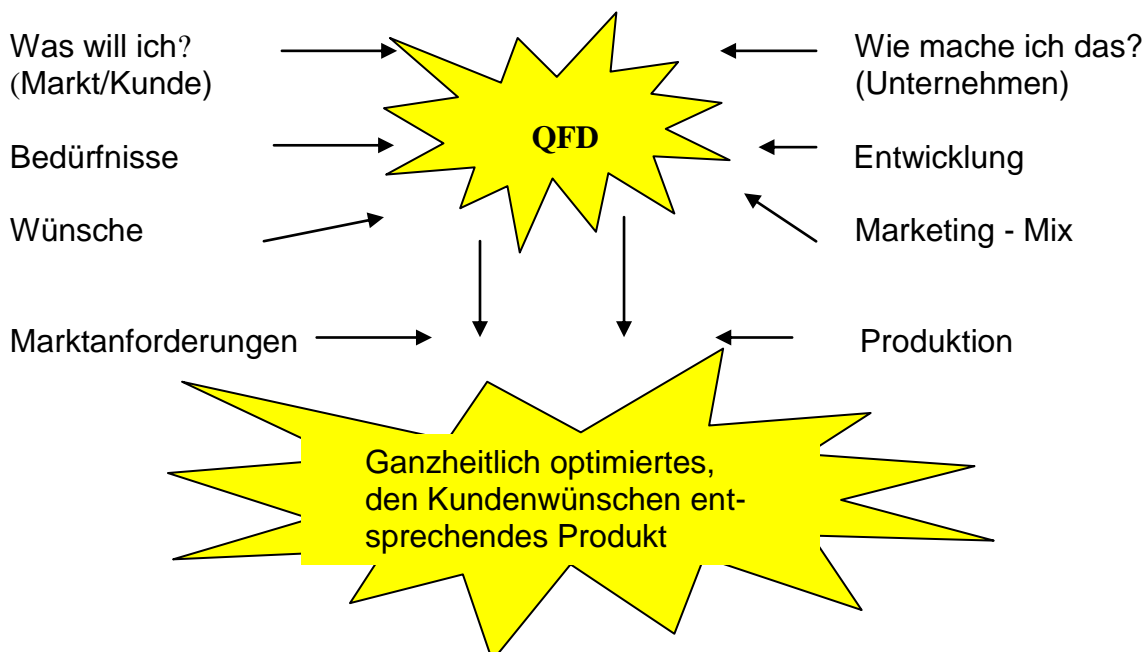


Abb. 4: Quality Function Deployment (QFD)

Bei dieser Herangehensweise werden Kundenwünsche und Produktmerkmale direkt gegenüber gestellt. So kann vermieden werden, dass „perfekte“ Produkte entstehen, die der Kunde nicht fordert und auch nicht bereit ist, zu bezahlen.

Mit dem QFD sind wir in der Lage, Kundenwünsche zu erfassen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Kunden und ihrer Realisierbarkeit im Unternehmen zu bewerten. Durch den Einsatz eines weiteren Qualitätswerkzeuges, das **Target Costing** soll diese Frage beantwortet werden.

Target Costing auch **Zielkostenmanagement** genannt, ist ein Instrument der marktorientierten Kostenplanung, -steuerung und -kontrolle.

Ausgangspunkt sind dabei die vom Markt geforderten oder gewünschten Produktmerkmale.

Mit dieser Methode wird es möglich, die Frage zu beantworten:

„Was darf das Produkt kosten?“

Der Kalkulationsansatz des Target Costing geht von dem Ansatz aus:

$$\text{am Markt erzielbarer Preis} - \text{Zielgewinn} = \text{vom Markt erlaubte Kosten}$$

Ziel muss sein, diese „erlaubten“ Kosten im Unternehmen zu realisieren.

Als Methoden sind hier Rationalisierungsmaßnahmen und die **Wertanalyse** denkbar.

Sind die „erlaubten“ Kosten auch damit nicht zu erreichen, ist die Produktidee durch das Unternehmen nicht wirtschaftlich umzusetzen.

Dann sollte auf eine Marktteilnahme verzichtet werden.

Durch das Zusammenführen der unterschiedlichen, vorgestellten Qualitätswerkzeuge wird es möglich, das QFD so zu qualifizieren, dass neben hoher Kundenzufriedenheit auch Unternehmensimage und –gewinn positiv beeinflusst werden. S. Abb. 5

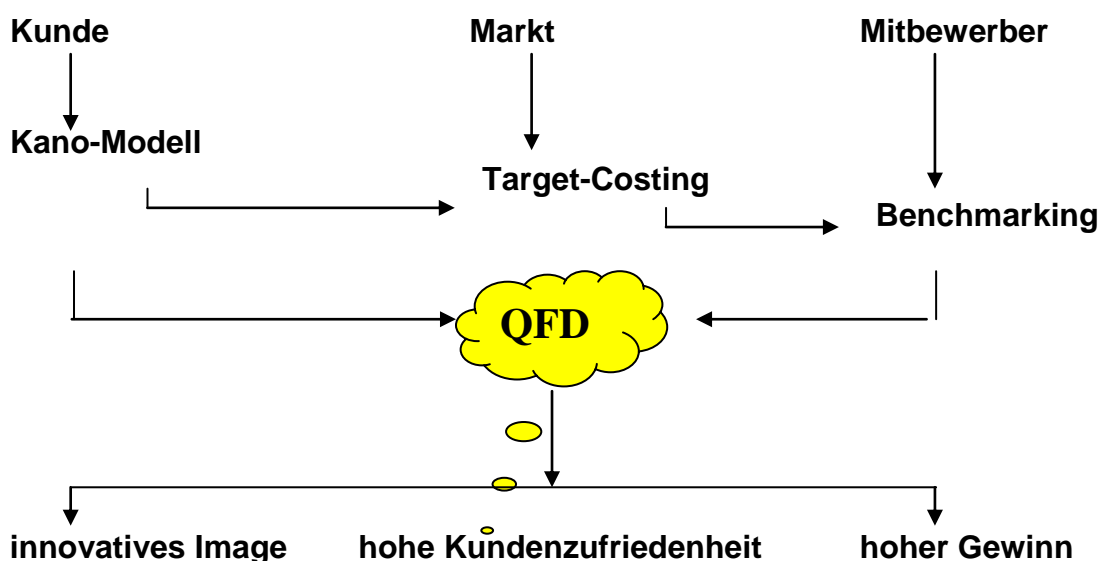


Abb. 5: Einfluss der Qualitätswerkzeuge auf das QFD

Benchmarking kann am einfachsten mit Otto von Bismarck beschrieben werden:

***„Nur ein Idiot glaubt, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen.
Ich ziehe es vor, aus den Erfahrungen anderer zu lernen,
um von vornherein eigene Fehler zu vermeiden“.***