



Alle Kundenwünsche zu erfüllen, lohnt nicht...

Alle Kundenwünsche zu erfüllen, lohnt nicht

“Sich dem Kundenwillen gedankenlos zu unterwerfen, führt einfach zu austauschbaren Produkten, nachgeahmten Werbekampagnen und stagnierenden Märkten.“

Prof. Stephen Brown

University of Ulster/Nordirland und Kellogg School of Management/Northwestern University, Evanston Illinois

...aber wie?

Nachdem wir uns nach der letzten Ausgabe von Edel & Stahl damit abgefunden haben, dass uns der Kunde nicht stört, sondern wir unser Unternehmen an ihm ausrichten sollen, stellt sich jetzt die Frage, was denkt der Kunde von uns, oder wie können wir ihn begeistern?

Kundenorientierung bzw. die Zufriedenheit der Kunden ist von besonders großer Bedeutung für den Markterfolg eines Unternehmens. Nicht das einmalige Verkaufen darf bei wachsendem Wettbewerbsdruck, gesättigten Märkten und abnehmenden Lebenszyklen der Produkte das Ziel unternehmerischer Tätigkeit sein, sondern der Aufbau langfristiger Kunden- und Geschäftskontakte sowie die Erlangung und Erhaltung eines Konkurrenzvorsprunges. Um jedoch gezielt auf die Kundenzufriedenheit einwirken zu können, ist die Kenntnis über Erwartungen der Kunden, des Leistungspotenzials des eigenen Unternehmens und der Wettbewerber und eine ständige Kontrolle dieser Daten, zu gewährleisten.

Unsere Kunden haben Anforderungen an unser Produkt und an uns als Unternehmen. Diese Anforderungen zu klassifizieren und die wichtigen herauszufinden, dafür hilft uns das **Kano-Modell**.

Das Kano-Modell ist eine Methode, um **Kundenanforderungen zu strukturieren** und ihren **Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden zu bestimmen**. Es wurde bereits Ende der 70er Jahre von Dr. Noriaki Kano, Professor an der Tokioter Universität entwickelt, hat aber aufgrund der weltweiten Marktentwicklung in den letzten Jahrzehnten mehr an Bedeutung gewonnen, als verloren. Heute ist es umso wichtiger, Kunden zu halten und zu wissen, wie Kundenzufriedenheit entsteht. So kann sich ein Unternehmen auf diese speziellen Anforderungen konzentrieren.

Das Kano-Modell unterscheidet die Kundenanforderungen in drei Gruppen:

Basisanforderungen

Diese Gruppe umfasst all jene Leistungskomponenten, die der Kunde voraussetzt, als selbstverständlich annimmt und nicht explizit verlangt. Werden diese Basisanforderungen nicht im erwarteten Ausmaß erfüllt, so entsteht Unzufriedenheit. Werden die Erwartungen jedoch übertroffen, wird dies in der Regel nicht vom Kunden honoriert. Es sind sozusagen Anforderungen die als selbstverständlich erachtet werden und nur auffallen, wenn es zu keiner Erfüllung kommt.

Leistungsanforderungen

Leistungsanforderungen werden meist vom Kunden ausdrücklich verlangt. Werden diese grundlegenden Anforderungen nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt, entsteht massive Unmut bzw. Unzufriedenheit beim Kunden. Werden sie übertroffen, so steigt die Zufriedenheit des Kunden.

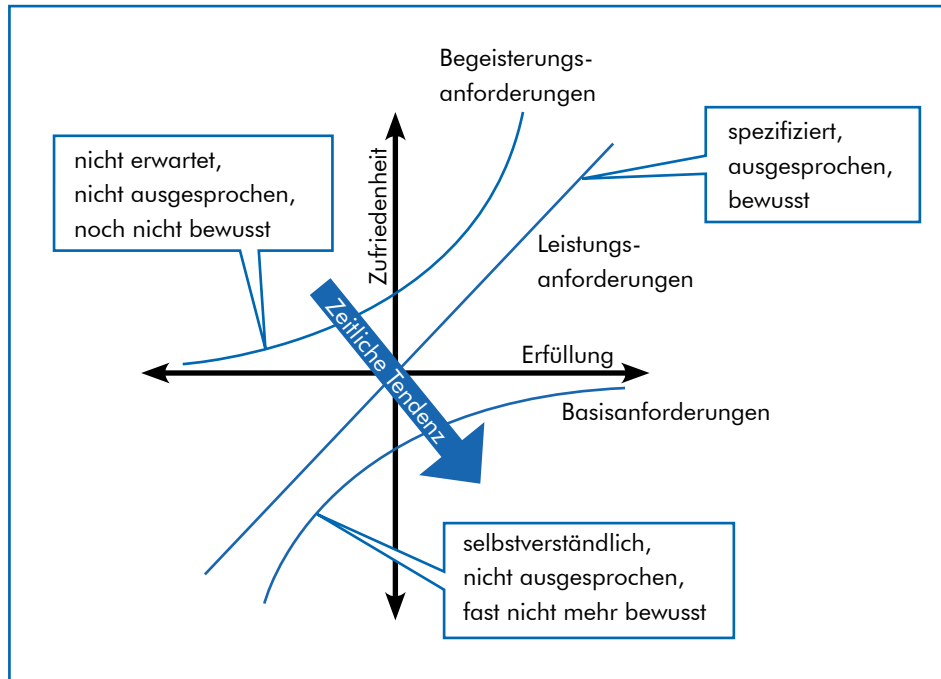
Ein bloßes Erfüllen führt aber nur zur moderaten Zufriedenheit, wodurch die Leistung des Unternehmens als austauschbar wahrgenommen wird. Das heißt, gibt sich ein Unternehmen bei der Erfüllung besondere Mühe, kann es hier Kunden binden.

Begeisterungsanforderungen

Dies sind jene Produkteigenschaften, die in der Lage sind, den Kunden zu begeistern. Es sind Eigenschaften, die der Kunde sich nicht erwartet, deren Bereitstellung aber den Wert eines Produktes erhöhen. Die Erfüllung dieser Anforderungen kann das Produkt von Mitbewerbern abheben. Eine Nicht-Berücksichtigung verursacht zwar keine Unzufriedenheit, man vergibt sich jedoch die Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben. Diese Begeisterungs-Faktoren

werden im Lauf der Zeit auch von Mitbewerbern berücksichtigt und werden damit zu Leistungsfaktoren, das heißt zu expliziten Erwartungen des Kunden. Bei starker Verbreitung enden sie schließlich als Basisfaktoren und werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Diese drei Arten von Anforderungen und deren Auswirkungen werden in der nachfolgenden Abbildung grafisch dargestellt:



Quelle: Dr. Dietmar Traub, Krehl & Partner / Karlsruhe

Auf der vertikalen Achse wird die Kundenzufriedenheit dargestellt und auf der horizontalen Achse wird der Erfüllungsgrad von spezifischen Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften dargestellt.

Die Herausforderung für das Unternehmen ist jetzt, zum einen die Kundenanforderungen zu ermitteln und dann in die richtige Gruppe einzuteilen.

Für E&F könnten als Basisanforderungen unserer Kunden gelten

- Einhaltung der Normen
- Fachgerechte Ausführung der Produkte
- Lieferzeiten usw.

Darüber reden unsere Kunden nicht, das wird vorausgesetzt.

Leistungsanforderungen an E&F sind

- Hohe Qualität der Ausführung o.ä.d.h. unsere Kunden können die qualitative Ausführung der gelieferten Produkte genau bewerten, sie schätzen den Standort Deutschland und vor allem das hohe und spezialisierte Ausbildungsniveau unserer Mitarbeiter.

Begeisterung könnte beim Kunden geweckt werden durch

- Beratung zur konstruktiven Gestaltung von Bauteilen
- Schnelle und unkomplizierte Unterstützung auf der Baustelle

Dies sind Leistungen die von E&F erbracht werden, die manche Kunden schon seit längerem nutzen, dabei tritt leider ein, dass diese Begeisterungsanforderungen in die Klasse der Leistungsanforderungen „abrutschen“. Für viele unserer Kunden sind diese Leistungen aber der entscheidende Grund für E&F als Lieferant.

Insgesamt heißt das, dass es in der heutigen Zeit nicht mehr ausreicht, dem Kunden mit den Basis- oder Leistungsanforderungen zu begegnen, vielmehr müssen immer wieder Anforderungen des Kunden ermittelt und erarbeitet werden, die ihn begeistern.

Letztlich führt nur ein begeisterter Kunde zum Erfolg für das Unternehmen!