

Das Kano-Modell oder Was Kunden wirklich wollen

26

SMS-JAHREBUCH 2004



Jörg Hilber

Executive Master of Services Marketing and Management, LINK Institut für Markt- und Sozialforschung, Luzern

Welche Produkte und Dienstleistungen wollen unsere Kunden? Mit welchen zusätzlichen Features können wir neue Kunden gewinnen? Wollen die Kunden Dienstleistungspakete, und wie müssen diese zusammengesetzt sein? Dies sind zentrale Fragen nach dem idealen Produkt- und Dienstleistungsmix.

Wer weiss, wie seine Produkte- und Dienstleistungsbestandteile vom Markt wahrgenommen werden, hat einen echten Konkurrenzvorteil. Dies erkannte bereits 1968 ein Japaner namens Narioki Kano. Sein Modell zur Klassifizierung von Produkteigenschaften und dessen Anwendung in der Marktforschung zeigt uns: Nur wenige Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung stellen für den Nutzer einen echten Mehrwert dar, mit dem man sich von der Konkurrenz abheben und den Kunden begeistern kann. Diese zu kennen ist zentral. Weiter kann man sich nur mit klar kommunizierbaren Leistungsfaktoren profilieren. Immer mehr Angebote werden als selbstverständlich vorausgesetzt. Was der Nutzer nicht als Leistung wahrnimmt, dafür ist er auch nicht bereit zu zahlen. Und... vieles, was in den Köpfen von Produkteentwicklern und in Chefetagen entsteht, lässt den Kunden völlig kalt. Diese Features müssen sofort aus dem Angebotstopf verschwinden!

Das Kano-Modell

Prof. Noriaki Kanos Modell zur Klassifizierung von Produkteigenschaften ist nicht neu. Bereits 1968 sprach er im Zusammenhang mit Produkten von Muss-, Soll- und Plus-Faktoren¹. In der Schweizer Marktforschung setzte sich sein Modell bisher aber nicht durch. Wir finden: zu unrecht. Wegen einiger Unzulänglichkeiten in der Frageformulierung und der Auswertungstechnik

wurde seine Methode in der Literatur stark kritisiert. Dem LINK Institut für Markt- und Sozialforschung ist es gelungen, diese Mängel zu überwinden und die Kano-Methode mit Erfolg zu implementieren: in ihrer ursprünglichen Anwendung zur Klassifizierung von Produkte- und Dienstleistungseigenschaften einerseits und in ihrer konzeptionellen Denkweise in der Analyse der Kundenbeziehung.

Dieser Artikel befasst sich mit Ersterem, der Klassifizierung von Dienstleistungs- und Produkteigenschaften:

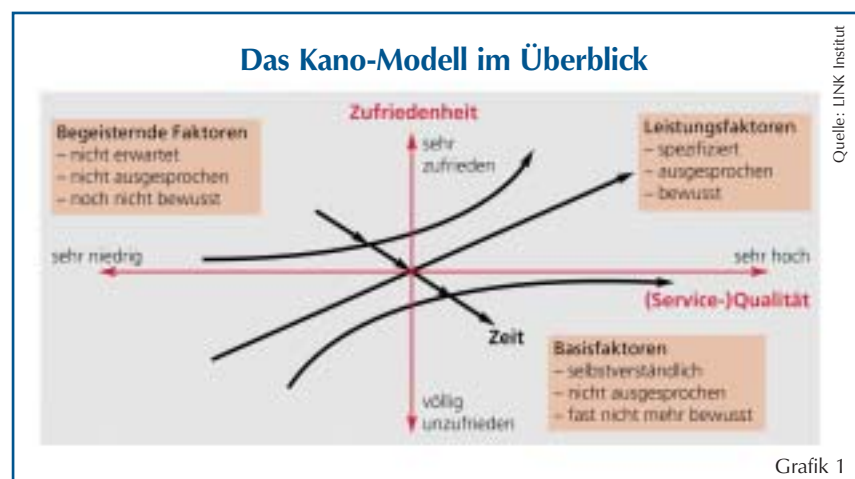
Das **Kano-Modell** basiert auf der Erkenntnis, dass (potenzielle) Nutzer und Nutzerinnen von Produkten und Dienstleistungen an diese an deren Komponenten unterschiedliche Anforderungen haben:

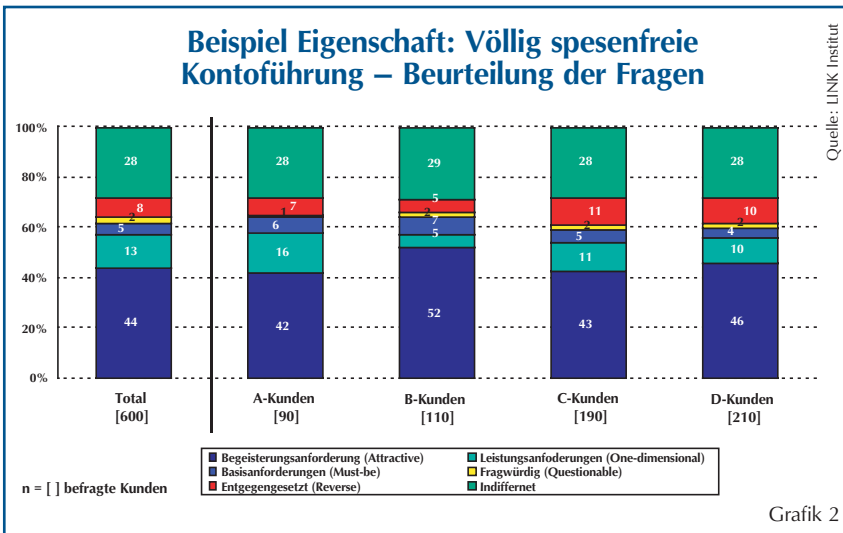
• Basisanforderungen (Muss-Faktoren)

Diese Faktoren umfassen all das, was der Kunde für selbstverständlich hält und daher nicht explizit formuliert (z. B. dass er in einem 5-Stern-Hotel Stoffservietten erhält). Basisanforderungen müssen auf jeden Fall in der Dienstleistung/dem Produkt inbegriffen sein. Werden die Muss-Faktoren nicht erfüllt, ist der Kunde massiv unzufrieden und erwägt einen Wechsel zur Konkurrenz, den er im schlimmsten Fall auch vollzieht. Eine Dienstleistung, die Basisanforderungen nicht erfüllt, hat auf dem Markt keine Chance.

• Leistungsanforderungen (Soll-Faktoren)

Hier handelt es sich um vom Anbieter klar kommunizierte und vom Kunden wahrgenommene Leistungen. Die Zufriedenheit ver-





Begeisterungsanforderungen sowie indifferente und Reverse-Eigenschaften zu klassifizieren.

Jede Produkteigenschaft wird gemäss Griffin/Hauser³ sowohl in der funktionalen als auch in der disfunktionalen Form evaluiert. Dies bedeutet, dass beispielsweise bei einem Dienstleistungspaket für jeden Bundle-Bestandteil zwei Fragenkomplexe gestellt werden. Im Vergleich zu anderen Methoden kommt diese Befragungstechnik mit sehr wenig Fragen aus. So ist es möglich, im Rahmen eines einzigen Fragebogens bis zu 30 Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften zu evaluieren.

hält sich proportional zum Erfüllungsgrad: je höher die Qualität, um so höher die Zufriedenheit und umgekehrt. Leistungsanforderungen sind in der Kundenbeziehung klar verbalisiert und haben einen klar kommunizierten Preis.

Die Zufriedenheit des Kunden steigt parallel zur Steigerung der Leistungsqualität.

Die Erfüllung von Soll-Faktoren führt zu Zufriedenheit, die Nicht-Erfüllung zu Unzufriedenheit.

• Begeisterungseigenschaften (Plus-Faktoren)

Bei den Plus-Faktoren handelt es sich um aussergewöhnliche, vom Kunden oft nicht erwartete Leistungen. Im Idealfall führen sie zu Begeisterung. Und... nur begeisterte Kunden empfehlen ihren Anbieter weiter und sind schlussendlich treu.

Das systematische Generieren von Plus-Faktoren verschafft einen echten Konkurrenzvorteil. Nur Firmen, die systematisch Plus-Faktoren schaffen und dadurch ihre Kunden binden, kreieren langfristige Kundenbeziehungen mit hoher Rentabilität.

Während sich Leistungsanforderungen im Kontext von Erwartungen und Zufriedenheit als linear verlaufend darstellen, ist dies bei den anderen beiden Faktoren nicht der Fall (siehe Grafik 1).

Hinzu kommen **indifferente Eigenschaften**, welche keinen Einfluss auf die Wahrnehmung des Produkts haben (sie sind dem Befragten «egal») und **Reverse-**

Eigenschaften, deren Vorhandensein sich negativ auf die Wahrnehmung der Dienstleistung auswirkt.

Die befragungstechnische Umsetzung

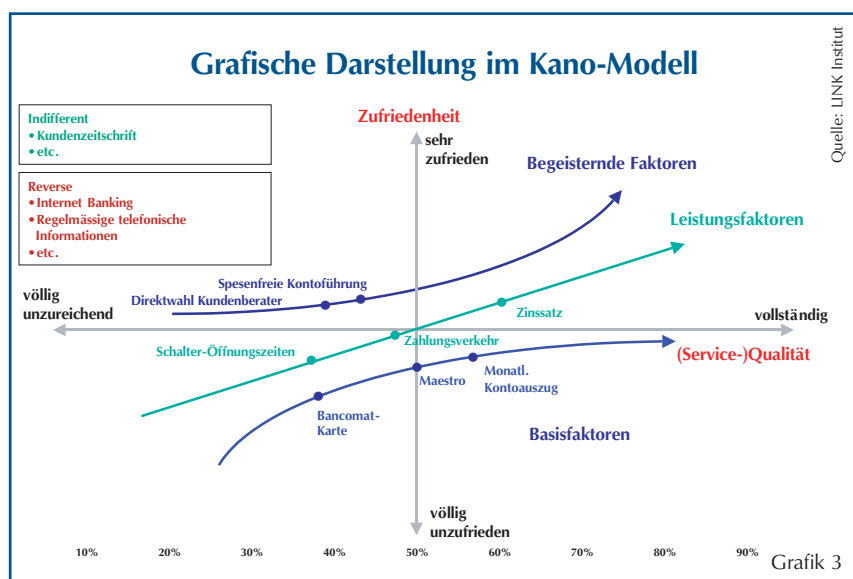
Erfahrene Marktforscher wissen, dass es kaum möglich ist, vom Befragten **direkte** Antworten zu bekommen, wie er/sie einen Dienstleistungsbestandteil klassifiziert. Es gibt viele latente Erwartungen, derer sich der Befragte nicht bewusst ist, zudem verfügt der Befragte oft nicht über die Kompetenz, um die Wichtigkeit von Produkte-/Dienstleistungsmerkmalen zu beurteilen. Deshalb entwickelte das LINK Institut den auf dem Kano-Modell basierenden Ansatz von Elmar Sauerwein² weiter. Die so entstandene Frage- und Auswertungstechnik ermöglicht es, durch indirekte Fragestellung Produkt-/Dienstleistungseigenschaften in Basis, Leistungs- und

Die Auswertung und graphische Darstellung

Pro Produkteigenschaft oder Dienstleistungsbestandteil wird analog dem Kano-Modell nicht nur für die Gesamtstichprobe, sondern auch für **Unterzielgruppen** einzeln aufgezeigt, welche Produkteigenschaft

- eine Begeisterungseigenschaft,
- eine Leistungsanforderung,
- eine Basisanforderung,
- indifferent oder
- reverse ist.

Zuerst wird für **jeden einzelnen Dienstleistungsbestandteil** aufgezeigt, wie ihn die verschiedenen Zielgruppen **klassifiziert** haben. Grafik 2 zeigt das fingierte Beispiel der völlig spesenfreien Kontoführung im Bankenbereich.



Nach abgeschlossener Kano-Klassifizierung werden alle evaluierten Dienstleistungsbestandteile im Gesamtmodell visualisiert (siehe Grafik 3). Je weiter rechts ein Bestandteil auf der jeweiligen Achse ist, umso mehr entspricht er der jeweiligen Anforderungsebene.

Segmentierung und Bundle-Bildung

Die Befragten werden dann entsprechend ihrem Antwortverhalten bei der Klassifizierung von Produkteigenschaften in verschiedene Segmente unterteilt. Jedes Segment zeigt ein spezifisches Muster in der Beurteilung von Produkteigenschaften. Die (potenziellen) Kunden werden also nicht aufgrund soziodemographischer oder psychographischer Elemente, sondern aufgrund ihrer Anforderungen segmentiert.

Nachstehend finden Sie ein praktisches Beispiel einer solchen Segmentierung aus dem Bereich Internet*:

- JUNG(GEBLIEBENE) COMPUTER-FREAKS
 - > Eher jung, oft in Ausbildung, oft in Paarsituation lebend. Stark an Internet-Dienstleistungen und Computerfeatures.
- CONVENIENCE-ORIENTIERTER MITTELSTAND
 - > Durchschnittschweizer, mittlere Schulbildung, mittlere berufliche Situation. Will im Internet Convenience. Ist durch technischen Schnickschnack nicht zu begeistern
- GUT SITUIERTE, ÄLTERE INDIFFERENTE
 - > Mehrheitlich männlich, eher über 50 Jahre alt, oft Singles, höhere Schulbildung, höhere berufliche Position, höheres Einkommen. Indifferent gegenüber den meisten Internet-Dienstleistungen.
- AUFGESCHLOSSENE FAMILIEN
 - > Mehrheitlich Familien, auch viele Hausfrauen, eher Narrow Band User mit mittlerer Technik-Affinität, aber Offenheit gegenüber Neuem.

Mit freundlicher Genehmigung Bluewin AG

Mit Hilfe dieser Segmentierung können **Dienstleistungen und Produkte** also **gezielt auf die Erwartungsmuster der Segmente hin gebündelt** werden.

Das LINK Institut für Markt- und Sozialforschung erstellt hierbei für jede Studie eine neue, für den Auftraggeber spezifische Segmentierung.

Pricing und Marktsimulation

Eine weitere quantitative Studie ermöglicht dann eine genaue Potenzialschätzung der ermittelten Angebotskombinationen (Bundles) mit verschiedenen realistischen Preisen. Dafür ist der Discrete Choice-Ansatz, mittels dem von LINK entwickelten LINK Pricer am geeignetsten.

Im Unterschied zu üblichen Discrete Choice-Modellen, welche nur auf aggregierten Daten beruhen, arbeitet LINK mit disaggregierten Daten. Daher beruhen die hier gemessenen Ergebnisse nicht auf dem «Durchschnitts-

verhalten», sondern beziehen sich, entsprechend der Realität, auf das individuelle Verhalten der Auskunftspersonen.

Dadurch ermöglicht Ihnen der von uns vorgeschlagene Approach nicht nur

- eine deutliche Verbesserung der Vorhersage des tatsächlichen Marktgeschehens und
- die Lieferung realistischerer Ergebnisse im Hinblick auf Käuferwanderungen und Kreuzpreis-Elastizitäten,

sondern ermöglicht zudem eine deutlich verbesserte Analyse von Marktstrukturen und Verbrauchersegmenten, indem auch im Nachhinein problemlos neue Segmentierungen vorgenommen werden können.

Quellen

- ¹ Kano, N: Concept of TQC and its Introduction, in: Kuei Nr. 4, Vol 35, Tokyo 1968
- ² Sauerwein, Elmar: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, DUV-Gabler, 2000
- ³ Griffin, A., Hauser, J. R., The Voice of the Customer, working paper, MSI Report, Hrsg. Marketing Science Institute, Nr. 92–106, März 1992, Cambridge, USA
- ⁴ Studie «Service-Packages», realisiert im März 2004 durch das LINK Institut für Markt- und Sozialforschung im Auftrag von Bluewin AG