

Ansatzpunkte für Produktverbesserungen

Um die Erfolgswahrscheinlichkeit von neuen Produkten bzw. Produktweiterentwicklungen zu erhöhen, orientieren sich viele Unternehmen im Rahmen ihrer Innovationstätigkeit an den Anforderungen der Kunden. Es geht dabei darum, eine Leistung so zu gestalten, dass sie die Erwartungen der Zielgruppe besser trifft als der Wettbewerb. Dazu bedarf es in einem ersten Schritt der Identifikation von Kundenanforderungen sowie deren Evaluation, anschließend einer Übersetzung in Leistungsanforderungen und letztendlich der Leistungsentwicklung. Ob und wie diese technischen Lösungen zu einer Steigerung der Gesamtattraktivität der Leistung im Vergleich zum Wettbewerb beitragen, bestimmt, welche Innovationsschritte durchgeführt werden. Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg dieser Vorgangsweise liegt in der Identifikation und Bewertung von Kundenanforderungen.

Die Marktforschung bietet ein relativ breites Arsenal an Möglichkeiten der Identifikation von Kundenerwartungen.

Prinzipiell erscheint eine qualitative Vorgehensweise empfehlenswert, um in einem ersten Schritt eine umfangreiche Sammlung von Kundenmeinungen und Kundenerwartungen vorzunehmen. Da eine direkte Befragung von Kunden nach ihren Erwartungen Gefahr läuft, wenig aufschlussreiche Ergebnisse zu liefern (günstig, schnell, etc.), empfiehlt sich eine Vorgehensweise, die an den persönlichen Erfahrungen des Kunden anknüpft; z.B. kann die Erhebung besonders positiver oder besonders negativer Erlebnisse bei der Verwendung von Produkten und Leistungen eine Reihe von Kundenanforderungen zu Tage fördern. Die Häufigkeit, mit der einzelne Aspekte geschildert werden, lässt Schlussfolgerungen auf deren Wichtigkeit zu. Bekannte erlebnisorientierte Methoden sind die *Critical Incident Technique (CIT)* oder auch die *Sequence Oriented Problem Identification (SOPI)* (siehe Marketer Nr.3). Darüber hinaus kann auch eine Analyse typischer Beschwerden wertvolle Hinweise auf zentrale Erwartungshaltungen liefern.

Was die quantitative Bewertung der Wichtigkeit von Kundenanforderungen betrifft (einen Hinweis kann auch schon die Häufigkeit von positiven oder negativen



Erfahrungen im Rahmen der qualitativen Phase liefern), sind prinzipiell 4 unterschiedliche Ansätze denkbar.

1.) Ranking durch Paarvergleiche

Bei einem Paarvergleich werden Kunden gebeten, jeweils zwei ihnen vorgelegte Anforderungen direkt miteinander zu vergleichen und die wichtigere auszuwählen. Dieses Vorgehen ist was den Schwierigkeitsgrad für den Befragten betrifft, die simpelste, möglicherweise aber langwierig und repetitiv. Sind beispielsweise zehn zentrale Erwartungshaltungen identifiziert worden, so müssen Kunden insgesamt 45 Paarvergleiche ($10 \cdot 9/2$) durchführen. Das Ergebnis dieses Prozesses liefert begrenzte Informationen: zwar wird ein klarer Sieger ermittelt und auch die folgenden Rangplätze lassen sich feststellen, aber es bleibt offen, wie groß die Abstände zwischen den einzelnen Erwartungen sind. Und eine Zusammenführung der Ergebnisse mehrerer Befragter wirft das Problem auf, dass eine gesamthafte Reihenfolge nur auf Basis von Platzierungs-Häufigkeiten erstellt werden kann.

2.) Rating

Im Zuge eines Rating-Verfahrens werden die Befragten gebeten, für jede identifizierte Erwartung separat die subjektive Wichtigkeit anhand einer Skala bekannt zu geben. Üblicherweise werden hierfür 5-teilige Skalen (von „ist für mich persönlich sehr wichtig“ bis „ist für mich persönlich sehr unwichtig“) verwendet und die Ergebnisse über mehrere Befragte hinweg zu Mittelwerten aggregiert. Gegenüber dem Ansatz der Paarvergleiche liefert das Rating zusätzlich Informationen zu den Abständen zwischen einzelnen Erwartungskategorien. Allerdings lässt sich bei diesem Ansatz immer wieder beobachten, dass Befragte dazu neigen, allen Erwartungen sehr hohe Wichtigkeiten zuzuordnen („Anspruchsinflation“), da in der Befragungssituation den Ansprüchen keine Kosten gegenüberstehen.

3.) Bewertung durch Punktvergabe (Konstantsummenskala)

Kunden erhalten ein fiktives Punktekonto (z.B. 100 Punkte) und werden gebeten, diese Punkte auf die vorgelegten Kundenanforderungen – entsprechend der Einschätzung ihrer jeweiligen Wichtigkeit – zu verteilen. Unwichtig erscheinende Erwartungen erhalten wenige oder überhaupt keine Punkte, sehr wichtige Aspekte werden durch die Vergabe von überproportional vielen Punkten betont. Im



Gegensatz zum reinen Ranking durch Paarvergleiche ermöglicht dieser Ansatz auch eine klare Feststellung der Abstände zwischen einzelnen Kundenerwartungen, was insbesondere für Priorisierungsentscheidungen wertvolle Informationen liefert. Auch wird die oben angesprochene Anspruchsinflation durch die Begrenzung der verfügbaren Punkte verhindert, sodass von realistischeren Ergebnissen ausgegangen werden kann.

4.) Conjoint Analyse

Der prinzipielle Ansatz der Conjoint Analyse ist bereits im Marketer Nr. 1 vorgestellt worden. Für die Erhebung der Wichtigkeit einzelner Kundenerwartungen ist die Conjoint Analyse eine zwar sehr komplexe Methodik, vermag aber die Nachteile der anderen Verfahren zu umgehen.

Einerseits müssen bei einer Conjoint Analyse Kunden nicht einzelne Produktattribute beurteilen, sondern aus mehreren Produkteigenschaften bestehende Leistungspakete gegeneinander abwägen, wodurch die oben angesprochene Anspruchsinflation vermieden wird. Gleichzeitig fordert die Conjoint-Analyse vom Befragten kein Wichtigkeits-Urteil, sondern eine klare Kaufentscheidung (Welches Produkt ziehe ich jeweils vor?). Aus diesen Entscheidungen lässt sich Folgendes errechnen:

- Die relative Wichtigkeit einzelner Kundenerwartungen kann ermittelt werden, ohne den Befragten explizit danach zu fragen.
- Durch die Präsentation unterschiedlicher Ausprägungen jeder Anforderung (z.B. deutlich über dem Marktstandard, dem Marktstandard entsprechend, unter dem Marktstandard) kann die Sensibilität des Befragten auf positive oder negative Veränderungen in der Erfüllung der Kundenanforderungen ermittelt werden. Dementsprechend liefert die Conjoint-Analyse konkrete Hinweise für kosteneffiziente Leistungsverbesserungen.

Praktisches Beispiel

Im Rahmen eines Qualitätsmanagementprojekts bei einem österreichischen Kunststoffhersteller sollte die Wichtigkeit unterschiedlicher Kundenanforderungen erhoben werden. Durch Gespräche mit Kunden und Erfahrungen interner Experten wurden folgende sieben zentrale Kundenerwartungen erhoben (aus Platzgründen



wird nur auf konkrete Produkthanforderungen, nicht auf darüber hinausgehende Serviceerwartungen eingegangen): Festigkeit, Temperaturbeständigkeit, Sortiments-tiefe, Lösungsmittelbeständigkeit, Vorbehandlung, Glätte sowie Zertifizierung. Eine Conjoint-Analyse sollte zur Bestimmung der Wichtigkeit dieser Attribute bei der Kaufentscheidung der Kunden dienen. Der Methode wurde aus mehreren Gründen der Vorzug gegeben:

- Aufgrund der Wettbewerbssituation wurde angenommen, dass Kunden bei direkter Frage nach der Wichtigkeit jedes einzelnen Attributs dem Lieferanten keine Zugeständnisse machen und alle für wichtig erklären würden.
- Verbesserungen der Leistung bei einzelnen Produktattributen sind mit sehr hohen Investitionen verbunden – daher sollte die Methode auch Aufschluss darüber geben, inwieweit Kunden durchgeführte Produktadaptionen dann auch honorieren würden.
- Eine gleichzeitige Optimierung aller Produkteigenschaften ist technisch beinahe unmöglich. Daher liefert eine Methode, die Trade-Offs zwischen einzelnen Produkteigenschaften berücksichtigt, eindeutige Hinweise auf wünschenswerte Verbesserungsmaßnahmen.

Da die Zahl der Kundenbeziehungen in diesem Markt begrenzt ist und aufgrund der Auftragsvolumina eine kundenspezifische Ausrichtung des Produktangebots profitabel sein kann, wurde die Adaptive Conjoint Analyse gewählt, eine Technik, die für jeden Befragten Teilnutzenwerte liefert und nicht nur Durchschnittswerte über alle Befragten hinweg. Dementsprechend konnten auch die verwendeten Attribute und die gewählten Attributsausprägungen auf die jeweilige Kundensituation ausgerichtet werden, um die relevantesten Anforderungen sowie eine realistische Spannweite dieser Anforderungen abzufragen (was natürlich zu Lasten der Vergleichbarkeit über mehrere Befragte hinweg geht). Die Teilnutzenwerte der sieben abgefragten Attribute für einen Großkunden sind in Abbildung 1 dargestellt und lassen sich folgendermaßen interpretieren: Vier Attribute (Festigkeit, Planlage, Temperaturbeständigkeit sowie Sortiment) beeinflussen das Kaufverhalten sehr stark (eine Anforderung ist umso relevanter, je stärker die Teilnutzenwerte für unterschiedliche Ausprägungen variieren), wobei ersichtlich ist, dass mit Ausnahme der Temperaturbeständigkeit jeweils die beste Ausprägung den deutlich höchsten Nutzen liefert. Dementsprechend sollten Maßnahmen im Bereich der Produktentwicklung insbesondere auf



Verbesserung der Produktqualität bei diesen Attributen abzielen, in den anderen Bereichen (einschließlich Temperaturbeständigkeit) ist eine durchschnittliche Erfüllung der Kundenanforderungen ausreichend. Sollten zusätzlich noch Informationen über die Leistungen des Wettbewerbs bei diesen zentralen Kundenanforderungen vorhanden sein, können diese Maßnahmen auch auf ihre Tauglichkeit zur Differenzierung beurteilt werden.

ATTRIBUT	AUSPRÄGUNGEN	TEIL-NUTZEN	WICHTIG-KEIT
Festigkeit	Spezifikation plus 10 Prozent	73	19%
	Festigkeit entspricht Spezifikation	29	
	Spezifikation MINUS 10 Prozent	26	
	Spezifikation MINUS 15 Prozent	0	
Planlage	Keine Kolben-Ringe, absolute Plan-Lage	96	26%
	Leichte Kolben-Ringe, gerine Dicke-Schwankungen	49	
	Kolben-Ringe und Randaufbau	0	
Temperaturbeständigkeit	Um 10 Grad über Spezifikation	67	17%
	Entspricht Spezifikation	50	
	Um 10 Grad unter Spezifikation	0	
Sortiment	Viele Farben und viele Stärken	73	19%
	Wenig Farben und viele Stärken	25	
	Viele Farben und wenig Stärken	18	
	Wenig Farben und wenig Stärken	0	
Testzertifikat	Testzertifikat wird mit den Lieferpapieren geliefert	25	7%
	Testzertifikat nach der Lieferung	21	
	Kein Testzertifikat	0	
Vorbehandlung	Korona-Vorbehandlung 42 DYN	28	7%
	Korona-Vorbehandlung 40 DYN	24	
	Korona-Vorbehandlung 38 DYN	0	
Lösungsmittelbeständigkeit	Hoch	14	4%
	Mittel	7	
	Niedrig	0	

