

USIC

Union Suisse des Sociétés d'Ingénieurs-Conseils
Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen
Unione Svizzera degli Studi Consulenti d'Ingegneria
Swiss Association of Consulting Engineers
Member of FIDIC and EFCA

Kundennutzen maximieren

*Langfristige Wettbewerbsfähigkeit durch
Berücksichtigung des Kundennutzens*

USIC
Juni 2015

*Geschäftsstelle
Effingerstrasse 1, Postfach 6916,
3001 Bern
Telefon 031 970 08 88
Fax 031 970 08 82
E-Mail: usic@usic.ch, www.usic.ch*

publication

No. 10

Arbeitsgruppe «Qualität und Unternehmensführung»:

Jon Mengiardi, Gruner AG – Ingenieure und Planer (Vorsitz)

Enrico Cassina, SC + P Sieber Cassina + Partner AG

Patrick Robyr, BISA – Bureau d'Ingénieurs SA

Stephan Wüthrich, CSD Ingenieure AG

Autor:

Jon Mengiardi, Gruner AG – Ingenieure und Planer

Redaktion:

Laurens Abu-Talib, Geschäftsstelle usic

Layout:

Länggass Druck AG

Länggassstrasse 65

Postfach 726

3000 Bern 9

1 Einleitung

Planer sind bei der Erfüllung ihrer Leistungen der Qualität verpflichtet. Qualität alleine genügt in der Praxis jedoch nicht. Diese Dokumentation soll Planern als Richtlinie dienen, um einerseits einen umfassenden, auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten, Begriff der Qualität zu entwickeln und andererseits die Bedürfnisse der Kunden im Verhältnis zu Konkurrenten besser zu bestimmen. Die Dokumentation beschreibt den Weg von der einfachen Erfüllung der qualitativen Anforderungen zur umfassenden Erfüllung der Kundenbedürfnisse anhand eines vier-stufigen Modells. Mittels des Modells des «Kundennutzen» wird ein Instrument aufgezeigt, anhand dessen die Betrachtungsweise des Kunden besser erfasst, durch das Unternehmen stärker berücksichtigt werden kann, um so die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Planerunternehmens zu sichern.

Um die Identifikation der qualitätsrelevanten Kriterien zu erleichtern, hat die usic zudem ein Raster erstellt, welches dem Anhang dieses Dokuments beigelegt ist.

2 Der Kunde als Massstab

Der Begriff «Qualität» begleitet die Ingenieur – und Planerbranche schon seit langem. Der Begriff tritt in unterschiedlichstem Kontext auf und ist unzweifelhaft von grosser Bedeutung für die Abwicklung von Aufträgen in unserer Branche. Dennoch oder gerade deshalb erstaunt es immer wieder, dass der Begriff «Qualität» im gleichen Kontext nicht einheitlich benutzt wird. Aus diesem Grund ist es dringend notwendig, als Grundvoraussetzung für eine konstruktive Kommunikation zu Beginn für ein gemeinsames Verständnis zu sorgen.

2.1 Begrifflichkeit

Der Begriff Qualität kommt aus dem lateinischen (qualitas) und bedeutet so viel wie «Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand». Umgangssprachlich wird Qualität meist als Synonym für Güte benutzt, oft ist daher von «guter» und «schlechter» Qualität die Rede. Im Kontext der Technik ist Qualität meist messbar, hier entsteht der Glaube an einen absoluten und objektiven Massstab von «gut» und «schlecht»; ein Verständnis, das sich tief eingepreßt hat und die Kommunikation heute oft erschwert. Kauft jedoch ein

Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung und erfüllen diese ihre Zwecke für den Kunden, so haben sie im allgemeinen Sprachgebrauch eine «gute Qualität». Diese Ausrichtung auf die Zweckerfüllung für den Kunden ist aber nur schwer messbar und alles andere als absolut und objektiv.

Wer nach klaren Definitionen für den Begriff «Qualität» sucht, wird vielfältig fündig; die wohl bekannteste liefert die ISO-Normierung. Qualität wird laut der Norm EN ISO 9000:2005 (der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement) als «*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt*» definiert. Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen entspricht. Die ISO-Normen fokussieren auf Geschäftsprozesse, um durch ständige Verbesserung der Prozesse auch die Qualität zu verbessern, liefern aber wenig Hilfe in Bezug auf die Messung oder Beurteilung der Qualität. Dabei ist aber gerade dies der zentrale Punkt in der ganzen Diskussion um Qualität. Es ist daher erstaunlich, wie wenig Qualität in der Praxis auch definiert, gemessen und systematisch überwacht wird.

Aufbauend auf die Norm EN ISO 9001 hat der sia ein Merkblatt zur Qualität im Bauwesen erstellt (sia 2007; Merkblatt – Qualität im Bauwesen – Ausbau und Anwendung von Managementsystemen. Darin werden einerseits das Qualitätsmanagement im Unternehmen und andererseits das projektbezogene Qualitätsmanagement (PQM) behandelt. Während das erstere Thema eine Anleitung darstellt, um die ISO-Norm im Unternehmen einzuführen, befasst sich das zweite Thema mit der Umsetzung in einem Projekt. Hier sollen die Projektanforderungen mit Hilfe einer Risikoanalyse so genau wie möglich festgelegt, schriftlich festgehalten und anschliessend über klare Verantwortlichkeiten und Prozesse umgesetzt werden.

2.2 Vier Stufen des Qualitätsverständnisses

Die grundsätzlich Frage lautet: «Was ist Qualität?». Die Vielzahl an Antworten lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen, welche gut die Entwicklung und Anwendung des Begriffes «Qualität» im geschäftlichen Umfeld beschreiben. Es lassen sich grob 4 Stufen in der Entwicklung des Begriffes Qualität beschreiben (basierend auf einer Darstellung von Bradley T. Gale, 1994; Managing Customer Value, Free Press).

Stufe Eins: Erfüllung von Anforderungen

Qualität als die Erfüllung von Anforderungen ist eine eher technische Betrachtungsweise. Ausgangspunkt ist eine klare und eindeutig (messbare) Definition der Qualität. Dies können technische Anforderungen (z.B. Normen), aber auch schriftlich mit dem Kunden vereinbarte Merkmale sein. Diese definierten Anforderungen gilt es einzuhalten. Bei der Abwicklung von Aufträgen in der Ingenieur- und Planungsbranche spielt dieses Qualitätsverständnis heute nach wie vor eine grosse Rolle. Normen, Projektpflichtenhefte und/oder Projektqualitätspläne (z.B. sia-Merkblatt 2007, Qualität im Bauwesen, sowie die Nutzungsvereinbarung gemäss sia-Norm 260) bilden klare Rahmenbedingungen. Es gilt, diese Anforderungen umzusetzen.

Als Folge davon richtet sich der Fokus stark nach innen, auf die eigene Arbeit. Es gilt alles (aber auch nicht mehr) zu tun, um diese Qualität zu erreichen. Ein Nicht-Einhalten bedeutet somit einen «Defekt». Mit möglichst geringem Aufwand sollen die definierten Anforderungen erreicht werden. Ein Defekt bedeutet hier meist auch ein «Schaden» im juristischen Sinne, der zu Schadenersatzforderungen führen kann.

Dieser Fokus nach innen führt dazu, dass Anforderungen eingehalten werden, jedoch bietet er keine Gewähr, dass der Kunde zufrieden ist und auch wiederkommt. Denn ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne «Defekte» garantiert noch lange nicht, dass der Kunde glücklich ist.

Stufe Zwei: Kundenzufriedenheit

Das Qualitätsverständnis hat sich deshalb in Richtung Kundenzufriedenheit entwickelt. Dahinter stand die Erkenntnis, dass es nicht nur darum ging, definierte Anforderungen zu erfüllen, sondern Kunden zufrieden zu stellen. Dadurch wechselte der Fokus vermehrt nach aussen, der Kunde rückte vermehrt ins Zentrum und die Qualität wurde nun aus Sicht des Kunden beurteilt. Damit wurde auch erkannt, dass Qualität etwas **Subjektives** ist und die **Wahrnehmung und Beurteilung des Kunden das einzig entscheidende Merkmal für die Zufriedenheit darstellt**. Die Erfüllung von technischen Standards ist fundamental, aber nur ein Teil eines Prozesses, um den Kunden zufrieden zu stellen. Dieser veränderte Fokus ist heute in den bekannten ISO Normen 9000ff formuliert.

Die Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Entwicklung, dennoch hat sie weiterhin Schwächen. Die Ermittlung der Kundenzufriedenheit, an sich bereits eine schwierige Angelegenheit, beantwortet zwar die Frage nach der Wahrnehmung des Kunden. Unglücklicherweise können jedoch Kunden sehr zufrieden sein und dennoch nicht wiederkommen. Die Ermittlung der Kundenzufriedenheit hat zwei zentrale Schwächen. Erstens wird die Sicht der Nicht-Kunden nicht ermittelt, denn diese kaufen bei der Konkurrenz und nicht beim eigenen Unternehmen. Es fehlt hier die Wahrnehmung des gesamten Marktes (aller Kunden) zum eigenen Produkt. Zweitens wird auch nicht die Qualität in Relation zur Konkurrenz ermittelt. So kann die Zufriedenheit des Kunden gegenüber dem eigenen Unternehmen besser werden und dennoch stellt sich kein Erfolg ein. Die Konkurrenz hat sich möglicherweise noch besser entwickelt und die Zufriedenheit der Kunden ist beim Wettbewerber dadurch einfach besser.

Stufe Drei: Relative Kundenzufriedenheit

Mit der relativen Kundenzufriedenheit wird der Fokus vom eigenen Kunden auf den gesamten Markt erweitert. Die Wahrnehmung der eigenen Leistung durch den Kunden ist wichtig, jedoch nur im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Konkurrenzprodukte. **Kundenzufriedenheit ist deshalb nicht absolut, sondern immer relativ**. Es geht nicht nur darum die Kunden möglichst gut zu bedienen, sondern auch besser als die Konkurrenz zu sein. Dies bedeutet, dass man nicht nur die Kunden, sondern auch die Nicht-Kunden befragen muss und dass hier insbesondere die Wahrnehmung des eigenen Produktes im Vergleich zum Konkurrenzprodukt massgebend ist. Erst dieser Fokus bringt echte Klarheit darüber, warum Aufträge in welchem Marktsegment gewonnen oder verloren werden.

Stufe 4: Kundennutzen – Management

Stufe 4 wird erreicht, wenn aus «Qualität» **Kundennutzen** wird. Der Begriff «Qualität» wird erweitert zum Begriff Kundennutzen, welcher neben der relativen Qualität auch den relativen Preis berücksichtigt. Beurteilt wird somit nicht nur die relative Qualität, sondern auch das relative Verhältnis Preis/Leistung. So rückt der Kundennutzen (Preis/Leistung) ins Zentrum der Aktivitäten einer Unternehmung mit dem Ziel einen am Markt überlegenen Kundennutzen zu gestalten.

Für ein Unternehmen gilt als oberstes Ziel, den Kunden jederzeit besser zu bedienen als jeder Konkurrent dies tun kann. Dabei bedeutet «besser bedienen» nicht einfach «billiger», sondern eben «besser» zu sein. Und besser heisst eben, einen besseren Kundennutzen zu liefern. Kundennutzen wird am besten mit dem «**relativen Preis-/Leistungsverhältnis**» dargestellt. Kundennutzen ist damit ein **zweidimensionaler Begriff**, bestehend aus der Qualität und dem Preis.

Mit diesem Fokus wird das Anbieten von «Qualität» respektive von Kundennutzen zu einem strategischen Element der Unternehmensführung. Es bringt Klarheit darüber, warum Aufträge in welchem Marktsegment gewonnen oder verloren werden. Und es eröffnet die Möglichkeit Produkte und Dienstleistungen strategisch zu positionieren.

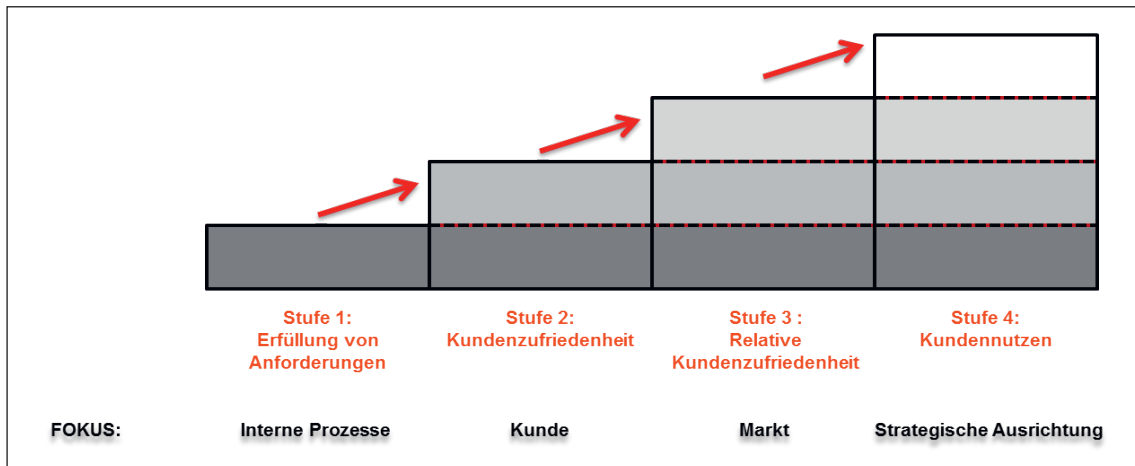


Abbildung 1: Die 4 Stufen der Qualität: Von der Erfüllung von Anforderungen zur strategischen Waffe

3 Qualität als Teil des Kundennutzens

Im Fokus eines jeden Unternehmens müssen immer die Steigerung des Kundennutzens sowie die Produktionseffizienz stehen. Kundennutzen und Produktionseffizienz bestimmen langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Es sind dies somit die zwei wichtigsten Orientierungspunkte für die Führung.

Der Kundennutzen befasst sich mit dem Kunden respektive mit der vom Kunden wahrgenommenen Marktleistung des Unternehmens. Es ist dies die Sicht des Kunden auf das Unternehmen (Aussensicht).

Die Wettbewerbsfähigkeit befasst sich mit der Erbringung dieser Marktleistung in Relation zur Konkurrenz. Es ist dies eine Innensicht des Unternehmens. Massstab für die Beurteilung ist aber nicht die eigene Wahrnehmung, sondern das Leistungsvermögen in Relation zur Konkurrenz.

Das Modell des «Kundennutzen»

Das Modell des Kundennutzens unterscheidet zwei Dimensionen:

- die **Qualität der Marktleistung** und
- **den Preis.**

Beide Dimensionen werden nicht absolut, sondern in Relation zur Konkurrenz gesetzt. Es geht somit um die **relative Qualität** und den **relativen Preis**. Stellt man nun diese beiden Dimensionen in einem Diagramm dar, so erhält man eine Art strategische Karte des Kundennutzens (vgl. Abb. 2). Mit dieser Karte kann grafisch dargestellt werden, welchen Kundennutzen das eigene Unternehmen in Vergleich zu Konkurrenz erbringt. Können Qualität und Preis der eigenen Unternehmung und der Konkurrenz gemessen werden, so zeigt die Karte die Positionierung der verschiedenen Unternehmen.

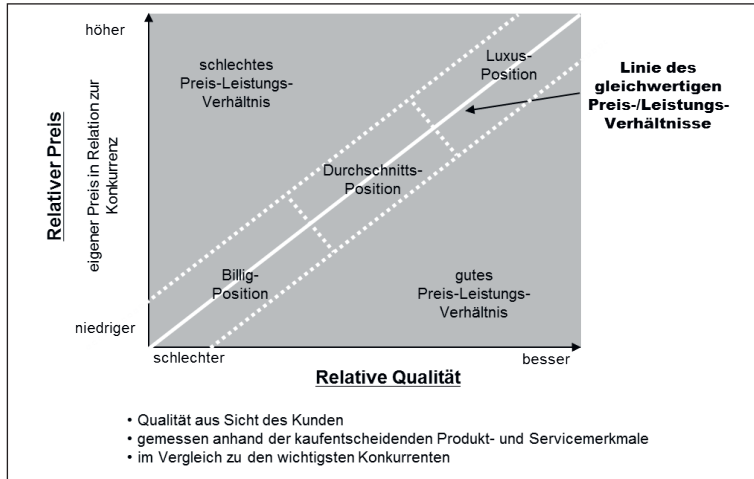
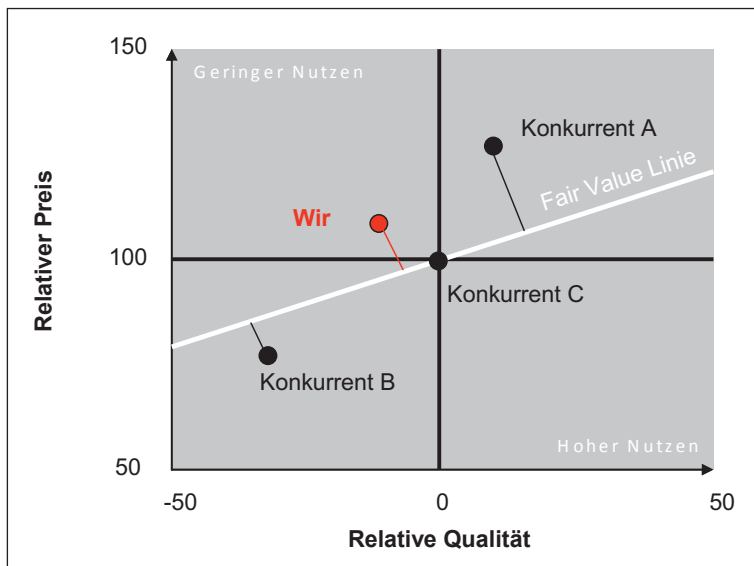


Abbildung 2: Kundennutzen-Matrix (Value Map)

Die dargestellte «Linie des gleichwertigen Kundennutzens» zeigt auf, dass es einen unterschiedlichen Kundennutzen gibt, der jedoch aus Sicht des Kunden gleichwertig wahrgenommen wird (fair value line). Unternehmen auf dieser Linie haben ein unterschiedliches Angebot mit einem gleichwertigen Kundennutzen (Preis/Leistungsverhältnis).

Je nach Marktsegment ist diese Linie steiler oder flacher. Ist die Linie steil, so ist der Markt qualitäts-sensibel. Bereits kleine Qualitätsverbesserungen erlauben hier eine überproportionale Preiserhöhung. Ist die Linie flach, so ist der Markt preissensibel, eine Verbesserung der Qualität erlaubt nur eine geringe Erhöhung des Preises.



Beispiel:

- preissensibler Markt.
- **Konkurrent A** hat hohe Qualität, ist aber auch sehr teuer.
- **Konkurrent B** bietet den besten Kundennutzen (Preis/Leistung).
- **Konkurrent C** hat mittlere Qualität mit mittlerem Preis.
- **Wir** haben leicht geringere Qualität, sind aber zu teuer.

Abbildung 3: Karte des Kundennutzens, konkrete Anwendung

Um eine Karte des Kundennutzens zu erstellen, muss dieser ermittelt werden. Hier muss man sich aber von einem absolut objektiven Beurteilungsmassstab verabschieden. Denn für beide Dimensionen «Qualität» und «Preis» ist der einzig gültige Massstab die Wahrnehmung des Kunden. Und diese ist in jedem Fall subjektiv. Die Sicht des Kunden ist das Einzige, was hier zählt, egal wie irrational diese auch erscheinen mag. Somit ist die **subjektive Wahrnehmung des Kunden der objektive Massstab**.

Dimension Qualität

Unter der «relativen Qualität» werden alle *vom Kunden zum Zeitpunkt des Kaufs wahrgenommenen* Qualitätskriterien zusammengefasst. Qualität wird hier ganzheitlich verstanden und beinhaltet die Qualität der gesamten Marktleistung, d.h. alle Produkt – (Design, Verarbeitung, Materialeigenschaften, Leistungsmerkmale etc.), Service – (Liefertreue, Benutzerfreundlichkeit, Zuverlässigkeit etc.) und emotionalen (Image, Ausstrahlung etc.) Kriterien. Es geht bei der (relativen) Qualität *immer* um die Qualität aus Kundensicht («*Fitness for personal use*»), nicht um die Sicht von Auditoren, Projektleitern, Technikern oder Marketingspezialisten.

Wichtig ist, dass die Qualität **relativ zu den Konkurrenten** betrachtet wird. Damit wird deutlich, dass es nicht darum geht, möglichst gut zu sein. Es genügt, einfach etwas besser als die Konkurrenz zu sein.

Dimension Preis

Die zweite Dimension des Kundennutzens ist der «relative Preis». Es ist dies der *vom Kunden zum Zeitpunkt des Kaufes wahrgenommene Preis*. Dass auch die Wahrnehmung des Preises subjektiv ist, mag nicht so offensichtlich sein. Doch vielfach entspricht der Kaufpreis nicht dem wahren Preis. So spielt zum Beispiel beim Kauf eines Druckers der Preis des Druckers in Relation zu den Folgekosten der Druckerpatronen nur eine untergeordnete Rolle. Aber auch der Vergabepreis bei einer Ausschreibung entspricht wegen den allfälligen Nachforderungen und dem Claim Management selten dem effektiven Preis.

4 Beurteilung des Kundennutzens

Die Beurteilung des Kundennutzens erweist sich in der Praxis als schwierig. Die Tatsache, dass dies ein subjektiver Vorgang ist, macht vielen

Mühe. In einer Welt, in der immer mehr nur das klar Messbare von Wichtigkeit zu sein scheint, haben andere Kriterien wenig Platz. Dennoch lassen sich gute Entscheide nicht nur auf Basis von harten Fakten treffen. Insbesondere Kaufentscheide sind immer stark von Emotionen, basierend auf gemachten Erfahrungen, begleitet. Das damit einhergehende Problem der Subjektivität ist aber weit weniger schlimm als befürchtet. Ein Problem wäre nur die Willkür. Diese kann aber meist einfach ausgeschlossen werden.

4.1 Indikatoren für die Beurteilung des Kundennutzens

Die usic hat nun als Hilfestellung ein Raster von möglichen Indikatoren zur Beurteilung der Qualität erstellt, welche die Entscheidungsfindung des Kunden bei der Beurteilung einer Offerte beeinflussen können (siehe Anhang).

Die Liste der Beurteilungskriterien beschränkt sich nicht nur auf den Aspekt der Qualität. Auch die Dimension des Preises muss berücksichtigt werden. Entgegen der allgemeinen Meinung ist auch dieser nur vordergründig ein hartes, messbares Kriterium. Viele Kunden berücksichtigen auch mögliche Folgekosten, welche ein vordergründig günstiges Angebot schnell unattraktiv machen können. Ebenfalls wird, bewusst oder unbewusst, auch der Preis einem Plausibilitätscheck unterworfen. Der Kunde wägt sein Risiko ab, einen zu hohen Preis zu zahlen oder umgekehrt bei einem zu tiefen Preis nicht die gewünschte Qualität zu erhalten. So kann es durchaus sein, dass ein sehr tiefer Preis aus Gründen der Risikobetrachtung nicht zum Zuge kommt.

Es ist nun durchaus auch denkbar, dass nicht nur der Anbieter solch eine Liste nutzen kann. Auch der Kunde kann auf Basis dieser Kriterien bei einem Kaufbedürfnis individuell festlegen, welche Kriterien in diesem spezifischen Fall welches Gewicht für ihn haben soll. Er kann damit bereits selbst eine Vorauswahl der Anbieter treffen und diesen dann klar anzeigen, was er genau von ihnen erwartet.

Dieser Raster kann nun als Grundlage für die folgenden Anwendungen benutzt werden.

4.2 Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Auf Basis des Rasters kann ein eigener, individueller Fragebogen abgeleitet und für die Ermittlung

BEURTEILUNG QUALITÄTSKRITERIEN		Interimsicht MANAGEMENT	Außenricht KUNDENGRUPPE 1	Außenricht KUNDENGRUPPE 2
Themen	Indikatoren			
SCHÜSSELPERSONEN	Fach- und Methodenkompetenz	Fachreferenzen Generalist, Spezialist Erfahrungswerte		
	Führungskompetenz	Projekterferenzen Ausweisung Selbstständigkeit (Übernahme von Verantwortung, proaktive Handeln) Durchsetzungsvermögen (Herbeiführen und Durchsetzen von Entscheidungen) Zusammenarbeit (Teamverhalten, Sozialkompetenz) Kommunikation (Information, Transparenz) Verlässlichkeit (Einhaltung von Abmachungen/Terminen)		
	Fachkompetenz Firma	Projekterferenzen Erfahrungswerte bei ähnlichen Projekten		
FIRMA	Projektmanagement	Projekterferenzen Auftragsverständnis Vorgehen Kreativität Projektorganisation Teamplanung Q-Management Kommunikation Kostenmanagement Selbstständigkeit (Übernahme von Verantwortung, proaktives Handeln) Einhaltung von Fristen Zusammenarbeit (Kommunikation, Transparenz) Verlässlichkeit (Einhaltung von Abmachungen/Terminen) abgelieferte Qualität (Qualität der abgegebenen Projektdokumente)		
	Leistungsfähigkeit der Firma als Planer	Projektteam (Zweckmassigkeit) Leistungsfähigkeit Firma Leistungsbeitrag der Firma Informationsmanagement Krisenmanagement (Fähigkeit im Notfall zu reagieren)		
GESELLSCHAFTSLEISTUNG	Leistungsfähigkeit der Firma als Bauleiter	Projektteam (Zweckmassigkeit) Leistungsfähigkeit Firma Arbeitsverteilung Prognose der Leistungswerte Administration (Ausmass, Anrechnung, Kostenträger, etc.)		
	Gesellschaftsleistung Firma	Umweltstandards Sozialstandards Ausbildung		

Abbildung 5: Beispiel Erfassung Qualitätsmerkmale und deren Bedeutung (Gewichtung)

5.2 Analyse eigener Kundennutzen und Sensibilisierung

Die Ermittlung der Karte des Kundennutzens führt zu einer Sensibilisierung innerhalb des Unternehmens. Einerseits wird der spezifische Markt systematisch beschrieben. Insbesondere wird dargestellt wie preis – oder qualitätssensibel dieser reagiert. Andererseits führt die Ermittlung der Qualitätskriterien dazu, dass sich das Unternehmen mit den Kunden und deren Sicht der Dinge beschäftigen muss. Insbesondere der Abgleich zwischen Eigen – und Fremdbild führt zu einer ersten, sehr wichtigen Erkenntnis, um das eigene Produkt aus Sicht der Kunden zu sehen.

Das Modell des Kundennutzens hilft somit, das eigene Qualitätsverständnis zu überprüfen. Dieses ist gemäss der Definition dynamisch. Verschiedene Kundengruppen und Marktsegmente können zu einer anderen Gewichtung der einzelnen Qualitätskriterien führen, zusätzlich verändert sich

die Wahrnehmung des Kunden über die Zeit. Qualität ist nicht statisch!

5.3 Positionierung des eigenen Produktes

Mit dem Modell des Kundennutzens kann die eigene Position im Markt überprüft und angepasst werden. Es ist eine strategische Frage, wie ein Produkt im Markt platziert werden soll, damit dieses erfolgreich ist. Mit Hilfe der Karte des Kundennutzens kann die eigene Position dargestellt werden. Will man diese verändern, so kann entweder die Qualität oder der Preis angepasst werden. Die Veränderung der Qualität kann am zweckmässigsten mit einer spezifischen Darstellung der Qualitätskriterien vorgenommen werden (Abbildung 6: Karte der Qualitätskriterien). Hier werden die ermittelten Kriterien nach Wichtigkeit (aus Sicht des Kunden) und Bewertung (in Relation zur Konkurrenz) aufgetragen, um den geeigneten Ansatzpunkt zur Veränderung der eigenen Qualität zu finden.

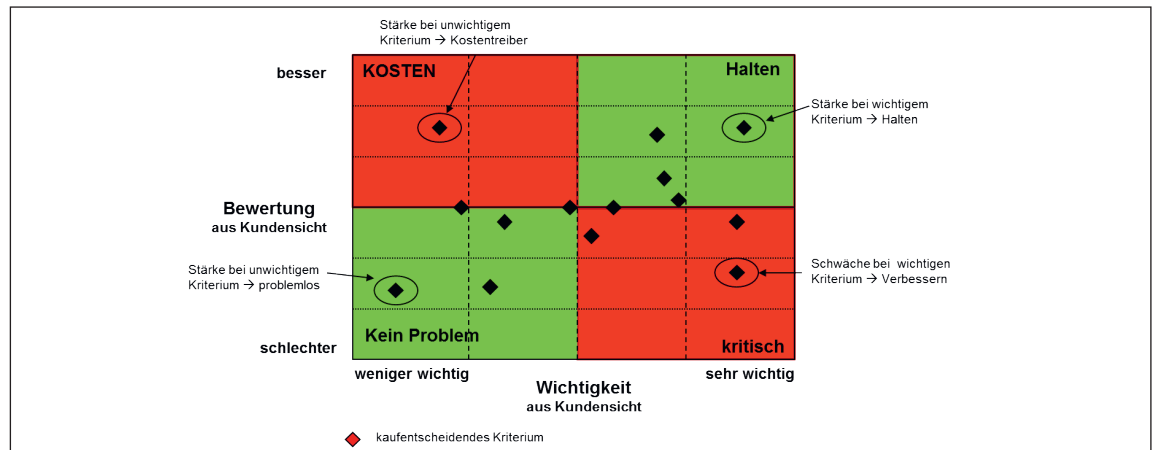
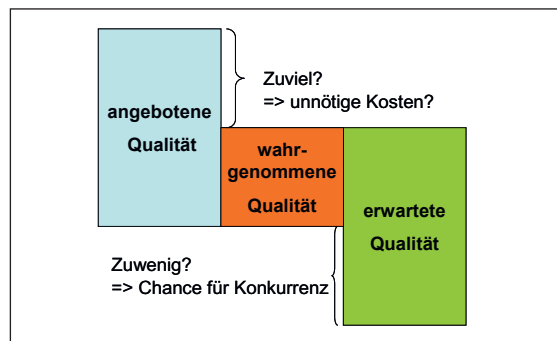


Abbildung 6: Karte der Qualitätskriterien



Damit sollen die wichtigen, aber auch die unnötigen Qualitätseigenschaften eines Produktes ermittelt werden. Unnötig bedeutet in diesem Zusammenhang, mehr anzubieten als der Kunde womöglich will (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Subjektive Wahrnehmung von «Qualität»

5.4 Wahrnehmung der kaufentscheidenden Kriterien prüfen

Massgebend für den Kaufentscheid sind die zum Zeitpunkt des Kaufes wahrgenommenen Qualitätskriterien. Dies ist wichtig, unterscheiden sie sich doch oft von den während der Nutzung des Produktes wahrgenommenen Qualitätskriterien. Im Extremfall ist der Kunde zum Kaufzeitpunkt nicht in der Lage, die wichtigen Qualitätskriterien zu erkennen und die gewünschte Qualität zu beurteilen. Dies gilt im verminderten Mass auch für den Preis.

In solch einem Fall hat der Verkäufer gegenüber dem Käufer einen Vorteil, man spricht von «Asymmetrischer Information». Dies kann im Extremfall, wie 1970 George A. Akerlof in seinem nobelpreisgekrönten Aufsatz «The Market for Lemons» am Beispiel des Gebrauchtwagenmarktes aufzeigte¹, sogar zu einem Marktversagen führen.

Hat ein Anbieter ein sehr gutes Produkt, dessen Qualitätskriterien aber zum Kaufzeitpunkt nicht einfach oder gar nicht erkennbar sind, so hat er ein zentrales Bedürfnis diese Qualität wahrnehmbar aufzuzeigen. Dies insbesondere gegenüber neuen Kunden, welche keine Erfahrungswerte haben. Hier werden oft unabhängige Tests oder Meinungen von ehemaligen Käufern zum Produkt angezeigt (siehe auch die Beurteilungen von Produkten auf dem Internet durch Käufer). Alternativ kann seinerseits der Käufer durch eine unabhängige Expertise entscheidende Qualitätskriterien prüfen lassen, um Gewissheit für einen Kauf zu erhalten. So können heute zum Beispiel Käufer eines Gebrauchtwagens diesen vorgängig von einem unabhängigen Experten (z.B. TCS) beurteilen lassen. Ohne solche «Anzeigen» der Qualität könnte der Anbieter sein Produkt wohl nur zu einem (zu) tiefen Preis an Neukunden verkaufen. Ein gutes Produkt liesse sich so kaum am Markt platzieren.

Dieses Beispiel zeigt auch deutlich auf, welche Bedeutung eigene und im verminderten Mass fremde Erfahrungswerte mit einem Anbieter für die Kaufentscheidung haben.

6 Epilog

Die Liste der Beurteilungskriterien zeigt möglichst umfassend alle Themen, dazugehörigen Indikatoren für die Beurteilung und auch anwendbare Nachweisverfahren auf. Dennoch ist zu beachten,

dass viele Indikatoren nur schlecht oder nicht eindeutig messbar sind. Viele Indikatoren lassen sich, wenn überhaupt, nur mit viel Aufwand objektiv beurteilbar machen. Insbesondere der Aspekt der persönlichen Erfahrung ist schwer zu fassen, spielt aber in der Praxis eine überaus dominante Rolle. Anders lässt sich die Bedeutung von «Stammkunden» kaum erklären. Hier führen Erfahrungswerte sogar dazu, dass andere Angebote markant besser sein müssen, um überhaupt in Betracht gezogen zu werden.

Umgekehrt hat dies auch zur Folge, dass der Markteintritt für einen Neuling immer mit höheren Kosten verbunden ist.

Die Möglichkeit Stammkundschaft zu haben ist einer der wichtigsten Anreize für Unternehmen, um ihre Dienstleistungen laufend zu verbessern. Jedes Unternehmen strebt nach Stammkundschaft. Diese Kundengruppe bedeutet tiefere Kosten durch verminderte Aufwendungen für Marketing und Verkauf.

¹ Akerlof illustrierte das Problem der «Asymmetrischen Information» anhand des Marktes für Gebrauchtwagen («The Market for Lemons»). Lemon ist in den USA ein umgangssprachlicher Ausdruck für einen qualitativ schlechten Gebrauchtwagen. Da Käufer von Gebrauchtwagen die Qualität der angebotenen Fahrzeuge kaum (wenn überhaupt) beurteilen können, würden sie einen Erwartungswert für die Qualität des Autos bilden. Darin enthalten ist auch das Risiko, einen «Lemon» zu erwischen. Für diesen Erwartungswert ist der Käufer bereit, einen gewissen Preis zu zahlen. Dieser Preis liegt aber unter dem Preis (einiger) der Anbieter von guten Wagen. Diese Anbieter sind nicht bereit, zu diesem (für sie zu tiefen) Preis zu verkaufen und werden den Markt verlassen. Damit werden systematisch die Anbieter guter Gebrauchtwagen aus dem Markt gedrängt, sodass am Ende nur noch schlechte Gebrauchtwagen zu Billigstpreisen angeboten würden. In diesem Fall bricht der Markt vollständig zusammen (Marktversagen).

ANHANG: Raster für die Beurteilung des Kundennutzens (Qualität, Preis)

QUALITÄT									
Themen		Indikatoren	mögliche Nachweise	Bedeutung Erfahrungswert für diese Kriterium					
SCHÜSSELPERSONEN	Fach- und Methodenkompetenz	Fachliche (Inhalt) und methodische (Vorgehen) Fähigkeiten, in den entsprechend geforderten Disziplinen (inkl. Fähigkeit innovative und/oder wirtschaftliche Lösungen zu entwickeln).	Fachreferenzen Generalist, Spezialist Erfahrungswerte	geforderte Referenzen Lebenslauf, Referenzen (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc.	nein nein ja				
	Führungskompetenz	Der Problemstellung angepasste Fähigkeiten, ganze Teams und Externe zu führen	Projektreferenzen Ausbildung Selbstständigkeit (Übernahme von Verantwortung, proaktives Handeln) Durchsetzungsvermögen (Herbeiführen und Durchsetzen von Entscheidungen) Zusammenarbeit (Teamverhalten, Sozialkompetenz) Kommunikation (Information, Transparenz) Verlässlichkeit (Einhaltung von Abmachungen/Pendenzen/ Terminen)	geforderte Referenzen Lebenslauf (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc.	nein nein ja ja ja ja				
FIRMA	Fachkompetenz Firma	Fachliche (Inhalt) und methodische (Vorgehen) Fähigkeiten, in den entsprechend geforderten Disziplinen (inkl. Fähigkeit innovative und/oder wirtschaftliche Lösungen zu entwickeln).	Projektreferenzen Erfahrungswerte bei ähnlichen Projekten	geforderte Referenzen (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc.	ja				
	Projektmanagement	Der Problemstellung angepasste Kompetenz, ganze Teams und Externe zu führen	Projektreferenzen Auftragsverständnis Vorgehen Kreativität Projektorganisation Terminplanung G-Management Kommunikation Kostenmanagement Selbstständigkeit (Übernahme von Verantwortung, proaktives Handeln) Erreichbarkeit, Reaktionszeiten Zusammenarbeit (Kommunikation, Transparenz) Verlässlichkeit (Einhaltung von Abmachungen/Pendenzen/ Terminen) abgeleitete Qualität (Qualität der abgegebenen Projektdokumente)	geforderte Referenzen Auftragsanalyse Vorgehenskonzept Lösungskonzept, Ideen, Verbesserungsvorschläge Organigramm, Entscheidungsmatrix Terminplan Risikoanalyse, Führungssystem, Q-Plan Kommunikationskonzept Vorgehensvorschlag mit Bsp. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc.	nein nein nein nein nein nein nein nein nein ja ja ja ja ja				
Baufeiler	Leistungsfähigkeit der Firma als Planer	Leistungsfähigkeit der Firma in Bezug auf die Problemstellung (inkl. Leistungsfähigkeit bei Auftreten von Problemen)	Projektteam (Zweckmäßigkeit) Leistungsfähigkeit Firma Leistungspalette der Firma Informationsmittel Krisenmanagement (Fähigkeit im Notfall zu reagieren)	Darstellung Organisation Verhältnis Projekt zu Umsatz Anteil Eigenleistungen im Projekt, weitere wichtige Kompetenzen Nachweis der notwendigen Informationsmittel (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc.	nein nein nein nein ja				
	Leistungsfähigkeit der Firma als Baufeiler	Leistungsfähigkeit der Firma in Bezug auf die vorgegebene Problemstellung (Beraten, Planen, Projektieren, Ausführen, etc. inkl. Leistungsfähigkeit bei Auftreten von Problemen)	Projektteam (Zweckmäßigkeit) Leistungsfähigkeit Firma Arbeitsvorbereitung Präsenz auf der Baustelle Administration (Ausmass, Abrechnung, Kostenübersicht, etc.)	Darstellung Organisation Stellvertretungen, Kapazität Bauleitung (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc. (dokumentierte) persönliche Erfahrungen, Erfahrungen Dritter, etc.	nein nein ja ja ja ja				
Gesellschaftsleistung Firma	Dieses Thema befasst sich mit dem gesellschaftlichen Engagement der Firma		Umweltstandards	Umweltmanagement, Umweltbericht, etc.	nein				
			Sozialstandards	Arbeitsstandards, Arbeitssicherheit, Lehrlinge, etc.	nein				
		Ausbildung	Ausbildung junger Menschen (Lehrlinge, Praktikanten)	nein					

ANHANG: Raster für die Beurteilung des Kundennutzens (Qualität, Preis)

ANGEBOT					
Themen		Indikatoren	mögliche Kriterien	Bedeutung Erfahrungswert für diese Kriterium	
PREIS	Angebotspreis	Preis Nachtragspotential	Nettopreis Leistungsausschlüsse, Risikobegrenzungen	nein nein	
	Plausibilität	Beurteilung des Risikos von schlechter Leistung auf Grund zu hoher Preise oder Beurteilung des Risikos eines zu hohen Preises.	Aufwandschätzung Preisniveau Abweichung vom Erwartungswert	nein nein nein	
PRÄSENTATION	Inhaltliche Präsentation	Grad der Problemerkennung Darstellung der Leistungen Verständlichkeit, Klarheit	Erfüllung der Erwartungen Leistungen wie beschrieben (was ja, was nein) Verständlichkeit ohne Nachfrage	nein nein nein	
	Visuelle Präsentation	Aufmachung Angebot Persönliches Engagement	Visueller Eindruck Persönliche Übergabe, Nachfrage, etc.	nein nein	