

Messung der relativen Qualität

Es gibt 2 Wege um Wettbewerbsvorteile zu erringen

1. niedriger Preis bei akzeptabler Qualität
2. Angebot, mit aus der Sicht des Kunden überlegener Qualität, zu einem höheren Preis, der vom Kunden noch akzeptiert wird.

Die Messung der Qualität ist wesentlich komplexer als die Messung des Preises. Bei der Qualitätsmessung kann zwischen zwei Ebenen unterschieden werden:

a.) *Qualität aufgrund von Normen und technischen Standards* = vereinbarte Eigenschaften

- bezieht sich auf die direkten Produkteigenschaften – technisch funktionale Eigenschaften
→ Zuverlässigkeit, Präzision, Leistung, Haltbarkeit, ..

b.) *Qualität als Geschäftsqualität* = Art und Weise wie Problemlösung an den Kunden gebracht wird

- Dienstleistungen
→ Montage, After-Sale Service (Ersatzteilversorgung, Wartung, Schulung), Freundlichkeit

Bei vergleichbaren Produkten kann ein Wettbewerbsvorteil nur durch eine herausragende Geschäftsqualität erreicht werden. Es gibt eine einfache und kostengünstige Methode, um die Qualität transparent und damit sowohl messbar und als auch gestaltbar zu machen.

Vorgangswise Analyse des Kundennutzens:

Um feststellen zu können, welchen Nutzen sich ein Kunde von Ihrem Produkt erwartet, muss dieser zunächst gemessen und in der Folge laufend überwacht werden.

Im Fokus steht dabei Ihre Qualität im Verhältnis zur Konkurrenz. Wird die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung in Bezug zum Wettbewerb gemessen, spricht man von relativer Qualität.

Analysiert werden sowohl die produktbezogene Qualität aufgrund von Normen und technischen Standards, das sind spezielle technische Spezifikationen, Güte der Ver- und Bearbeitung, Materialeigenschaften usw. des Produkts als auch die Qualität, der mit dem Produkt verbundenen Dienstleistungen wie Zuverlässigkeit, Liefertreue, Verfügbarkeit und andere Merkmale der Servicequalität. Letztere gewinnen immer mehr an Bedeutung für die Kaufentscheidung.

Step 1: Gewichtete Kaufentscheidung des Kunden

Hier geht es um die Frage, in welchem Prozentsatz hängt die Kaufentscheidung des Kunden von Qualitätskriterien ab - 5%, 10% oder mehr? Versuchen Sie eine realistische Einschätzung. Instrumente wie Befragung von Kunden bzw. Mitarbeitern, Studien, usw. stehen Ihnen zur Verfügung.

Tragen Sie das Ergebnis in die Spalte: „Gewichtete Kaufentscheidung – Qualität“ ein. Haben Sie bei der Qualität 10 % eingegeben, so rechnet Ihnen der PC die restlichen Daten automatisch aus. Die Aussage lautet dann, dass die Kundenentscheidung für Produkte in diesem Geschäftsfeld zu 10 % von der Qualität und zu 90 % vom Preis abhängig ist.

Step 2: Die wichtigsten Konkurrenten

Versuchen Ihre vier wichtigsten Konkurrenten zu ermitteln. Tagen Sie diese dann in die Spalten A bis D in das Blattes ein. Nutzen Sie auch hier Marktforschungsergebnisse bzw. befragen Sie Ihre Mitarbeiter nach den härtesten Konkurrenten. Führen Sie anlässlich eines internen Meetings eine Gruppendiskussion durch, um gemeinsam die bedeutendsten Konkurrenzunternehmen festzustellen. Versuchen Sie blinde Flecke zu vermeiden, indem Sie Ihre Kunden befragen bzw. einbinden

Step 3: Welche Kriterien sind beim Kauf Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung kaufentscheidend?

Hinweis: Der Preis spielt bei dieser Überlegung vorerst keine Rolle.

Dazu setzen Sie sich die Brille Ihrer Kunden auf und stellen sich folgend Frage:

Wenn ein Kunde Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistungen kauft, nach welchen Kriterien wählt der Kunde aus? Unterteilen Sie Ihre Ergebnisse in produktbezogene und dienstleistungsbezogene Merkmale:

Führen Sie ein Brainstorming durch und tragen Sie die 5 wichtigsten Kriterien in das Formular getrennt nach produktbezogenen bzw. dienstleistungsbezogenen Merkmalen ein.

Produktbezogene Merkmale	Dienstleistungsbezogene Merkmale
<ul style="list-style-type: none">• Bedienungskomfort• Zuverlässigkeit• Präzision• Leistungsdaten• Haltbarkeit• Design• ...	<ul style="list-style-type: none">• Beratung• Wartung• Lieferzeit• Einschulung• Störungsdienstleistung• Montage• ...

Step 4: Gewichten Sie die Kriterien Ihrer Kunden!

Führen Sie jetzt die Gewichtung der Kaufmotive durch, indem Sie in der Spalte „Gewichtung – Wichtigkeit für den Kunden“ einen Prozentsatz für die Wichtigkeit dieses Kriteriums für den Kunden vergeben. Wobei die Summe 100 % betragen muss. Beispielsweise: 15 % für Bedienungskomfort, 30 % Präzision, 20 % für Haltbarkeit, 10 % für Beratung, 20 % für Störungsdienstleistung, 5 % Lieferzeit – zusammen also 100 %.

Hier sollte die eigene Einschätzung durch eventuelle bereits durchgeführte Studien ergänzt werden. Lassen Sie diese Kriterien durch Ihre Verkäufer kritisch überprüfen oder sprechen Sie mit Ihren wichtigsten Kunden persönlich über die Kriterien.

Empfehlenswert ist es jedenfalls für diese Zwecke eine Marktstudie selber durchzuführen oder durchführen zu lassen.

Unerwartete Ergebnisse sind hier fast vorprogrammiert.

Step 5: Schätzen Sie Ihre eigene Qualität ein?

Beurteilen Sie Ihre eigene Qualität und vergeben Sie je Kriterium eine Note zwischen 1 und 5 nach der Schulnotenbeurteilung:

- 1 ausgezeichnete Qualität (in keiner Weise verbesserungsfähig)
- 2 gute Qualität (hier sind wir wirklich gut)
- 3 akzeptable Qualität (ansprechende Qualität, aber andere sind besser)
- 4 schwache Qualität (absolut durchschnittliche Qualität)
- 5 ungenügende Qualität (Qualität wird manchmal beanstandet)

Tragen Sie bei jedem Kriterium in der Spalte „Wir“ eine Note ein.

Step 6: Bewerten Sie Ihre Konkurrenten!

Bewerten Sie die Qualität ihrer härtesten Konkurrenten in Bezug auf die gefundenen Qualitätskriterien. Nutzen Sie auch hier Marktforschungsergebnisse bzw. befragen Sie Ihre Mitarbeiter. Führen Sie anlässlich eines internen Meetings eine Gruppendiskussion durch, um gemeinsam die bedeutendsten Konkurrenzunternehmen festzustellen. Versuchen Sie blinde Flecke zu vermeiden, indem Sie Ihre Kunden befragen bzw. einbinden.

Die Bewertung erfolgt nun nach dem gleichen Schema wie Sie Ihre eigene Qualität bewertet haben. Vergeben Sie wieder Schulnoten nach den oben angeführten Kriterien. Wie erfüllt der jeweilige Konkurrent das Merkmal „besser oder schlechter“ als wir selbst? Die Differenz zwischen Ihnen und dem Konkurrenten macht die Unterschiede deutlich. Tragen Sie jetzt Ihre Bewertung in das Arbeitsblatt ein.

Step 7: Ergebnis

Abweichung zur Anzahl der Konkurrenten

Die Punktevergabe erfolgt nach der Wichtigkeit für den Kunden und der eigenen Qualität in Relation zu denen der Konkurrenten. Dies soll anhand der des Kriteriums „Flexible Technik“ demonstriert werden.

Der Anteil der „Flexiblen Technik“ an der Gesamtqualität beträgt 10%. Unser Unternehmen liegt hier besser als die Konkurrenten A und B = 50% der Konkurrenten, da 4 Konkurrenten A – D bei diesem Kriterium berücksichtigt wurden. Folglich 50% von 10 Punkten = 5 Punkte. Mit einem Konkurrenten (D) liegen wir gleich, der Konkurrent C bietet in diesem Punkt eine bessere Qualität als unser Unternehmen. Daher sind in jedem Feld jeweils 25% von 10 Punkten = 2,5 Punkte eingetragen.

Summiert man die Felder auf, so erhält man den Anteil an der Gesamtqualität und wo man gleich, besser oder schlechter als die Konkurrenz liegt. Subtrahiert man vom Anteil der Gesamtqualität, bei der man der Konkurrenz überlegen ist, jenen Anteil, bei dem man der Konkurrenz unterlegen ist, so ergibt sich ein Qualitätsindex von „- 8,75“. Jene Punkte, bei denen man sich von der Konkurrenz nicht unterscheidet, werden nicht berücksichtigt. Weiters wird bei unserer Berechnung noch der Abstand zu den Konkurrenten in der Ermittlung berücksichtigt.

Das Unternehmen in unserem Beispiel hat einen Qualitätsnachteil von -8,74 %. Wie bereits mehrfach erwähnt hat dieser Nachteil einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Nehmen Kunden diesen Qualitätsunterschied wahr, dann greifen sie zu jenem Produkt oder zu jener Dienstleistung, die bei gleichem Preis eine höheren technischen oder Dienstleistungsstandard bietet. Nicht selten sind Abnehmer auch bereit für ein höherwertiges Gut mehr zu bezahlen.

Aus dem gesichteten Datenmaterial ist ersichtlich, dass ab einen relativen Qualitätsvorteil von 20% gegenüber seiner unmittelbaren Konkurrenten ein Preisvorteil von bis zu 10 % erzielt werden kann.

Der ROI von Unternehmen die eine relativen Qualität von +20 % und mehr bieten um bis zu 17 % höher liegt als von Unternehmen, die eine relativen Qualität von – 10 % und weniger bieten. Noch eindeutiger fällt das Ergebnis beim relativen Marktanteil aus. Hohe Marktanteile zeigen sich nur bei Unternehmen mit bester Qualität.

Gewichtete Abweichung zur Bewertung eines jeden Konkurrenten

Hier wird die gegebene Note mit der Gewichtung (Wichtigkeit aus der Sicht des Kunden) multipliziert und durch 100 dividiert. Dieser Vorgang wird über alle Kriterien fortgesetzt. Wurde in der ersten Berechnung nur nach besser, schlechter bzw. gleich unterschieden, wird bei dieser Bewertung auch der Abstand zu jedem einzelnen Konkurrenten berücksichtigt. Das Ergebnis zeigt uns, dass unser Unternehmen im Vergleich zum Besten Konkurrenten einen Qualitätsnachteil von -19,6% bzw. -13,75% hat.

Abweichung zum jeweils Besten

Bei dieser Kategorie wird zuerst der Konkurrent mit dem besten Wert (also der niedrigsten Note) gesucht und dann die Differenz zum Unternehmen gezogen. Die Frage lautet also, wie groß wäre ist der Abstand um in allen Vergleichdimensionen der Beste zu sein. In unserem Beispiel erhalten wir jetzt eine Differenz von 1,3 Punkten oder von 32,5%. Um in allen Kategorien der Beste zu sein müsste die wahrgenommene Qualität um nahezu ein Drittel gesteigert werden.

Beurteilung der relativen Qualität

Zum Abschluss werden alle 3 Ergebnisse zusammengezählt und gemittelt. In Summe hat unser Unternehmen einen durchschnittlichen Qualitätsnachteil von 18,33% gegenüber der unmittelbaren Konkurrenz. Zieht man in Betracht, dass das Beste Unternehmen einen Qualitätsvorteil gegenüber uns von nahezu 20 % hat und dies bei dieser Differenz zu einem ROI Nachteil von bis zu 17% führen kann, lohnt es sich auf alle Fälle sich mit dem Thema Qualität der eigenen Dienstleistung bzw. des eigenen Produktes auseinander zu setzen.

Wo die Ansatzpunkte und die größten Hebel für Ihre Unternehmen liegen kann ebenfalls aus dem Beurteilungsblatt abgelesen werden. Von immenser Bedeutung sind hier vor allem die Kategorien Image, kurze Bauzeit und geringe Betriebskosten. Strategisch interessant wäre jetzt noch wo wir unsere Kernkompetenzen sehen. Im Beispiel sind hier vorweg wenige Ansatzpunkte zu unseren Gunsten zu finden. Lediglich in der Kategorie Betreuung nach Fertigstellung haben wir die Bestnote. Für die Zukunftssicherung bleibt die Frage was ist zu tun um in den wesentlichen Qualitätsdimensionen aus der Sicht des Kunden Kompetenz aufzubauen.

Qualität hat, allerdings nur dann, wenn sie auch von den Kunden als solche wahrgenommen wird, den wahrscheinlich höchsten Einfluss auf die Zukunftssicherheit ihres Unternehmens. Sie haben jetzt die Möglichkeit aufzuholen, zu überholen oder nichts zu tun. Eifern sie jetzt der Konkurrenz nach, so versuchen Sie nichts anderes, als Ihre Schwächen abzubauen. Dadurch wird zwar ihre Wettbewerbsposition gestärkt, hat aber den Nachteil, dass sie sich in der Folge von ihrem Konkurrenten nicht unterscheiden. Nachahmer werden am Markt später als Zweiter wahrgenommen. Setzen Sie auf Ihre Stärken und überholen Sie Ihre Konkurrenten. Suchen sie gezielt nach Kundenwünschen, die bisher noch kein Unternehmen erfüllt. Dafür sind kreative Eigenleistungen notwendig. Überholungsstrategien erhöhen die langfristigen Überlebenschancen Ihrer Organisation.

Step 8: Diskutieren Sie die strategische Konsequenzen

- Welche Kaufkriterien, die für unsere Kunden wichtig sind, decken wir derzeit noch nicht zur Gänze ab?
 - Was müssen wir unternehmen, um uns in diesem Bereich zu verbessern?
- Welche Kaufkriterien decken wir ausgezeichnet ab, sind aber für unsere Kunden nicht besonders relevant?
 - Dahinter verbergen sich Möglichkeiten zur Kostenreduktion.
- Bei welchen Kriterien ist uns die Konkurrenz überlegen, die für unsere Kunden allerdings keine große Rolle spielen?
 - Diese Kriterien haben nicht die erste Priorität bei der Bearbeitung.
- Haben wir die Möglichkeit, uns bei Kriterien vom Mitbewerber deutlich abzuheben ohne die Kostensituation nachhaltig zu verschlechtern?
 - Hier besteht eventuelle die Möglichkeit zu einer Differenzierungsstrategie.
- Welche Kriterien sind für unsere Kunden wichtig, bei denen wir jetzt bereits der Konkurrenz überlegen sind?
 - Finden sich solche Kriterien in Ihrem Qualitätsportfolio, so haben Sie eine echte Stärke gefunden. Im Sinne von **Stärken stärken** ist diesem Kriterium die größte Aufmerksamkeit zu schenken. Diese Stärke gehört gepflegt und ständig ausgebaut. Dies führt in der Folge zu aufgeprägten Vorteilen gegenüber der Konkurrenz und zu einer Erhöhung der Marktanteile. Beides zusammen führt zu einer Verbesserung des Ergebnisses und sichert so langfristig die Stellung Ihres Unternehmens.