



»KANO-MODELL«

Zielstellung und Anwendung

Das Kano-Modell wurde 1978 von Noriaki Kano, Professor an der Tokyo University of Science, entwickelt, um die qualitative Messung von Kundenzufriedenheit zu unterstützen. Besonders am Kano-Modell ist, dass es Kundenzufriedenheit nicht als eindimensionales Konstrukt begreift, welches davon ausgeht, dass die Kundenzufriedenheit umso höher ist, je höher die Produktqualität ist. Stattdessen unterscheidet das Kano-Modell fünf verschiedene Merkmale einer Kundenanforderung:

Das Kano-Modell unterscheidet fünf verschiedene Arten von Kundenanforderungen, die einen unterschiedlich hohen Beitrag zur Zufriedenheit des Kunden leisten.

- **Basismerkmale:** selbstverständliche Anforderung, die dem Kunden erst bewusst werden, wenn diese Merkmale nicht mehr vorhanden sind. Basismerkmale werden von dem Kunden als Muss-Kriterien vorausgesetzt, die keine zusätzliche Zufriedenheit generieren, wenn sie vorhanden sind. Sie können jedoch eine Unzufriedenheit entstehen lassen, wenn sie nicht vorhanden sind. Basismerkmale können je nach Kundensegment auch unterschiedliche Dimensionen haben.
- **Leistungs- und Qualitätsmerkmale:** werden vom Kunden verlangt und haben Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, d. h. sie können zusätzliche Zufriedenheit hervorbringen (z.B. max. 3 Minuten für den Antrag eines neuen Reisepasses benötigen). Sie lassen sich durch Beobachtungen oder Befragungen ermitteln.
- **Begeisterungsmerkmale:** Diese Merkmale können Kunden begeistern, allerdings werden sie nicht erwartet und ihr Fehlen schafft auch keine Unzufriedenheit beim Kunden. Eine kleine Leistungssteigerung kann zu einem überproportionalen Nutzen führen (z.B. Parkschein über eine App verlängern).
- **Unerhebliche Merkmale:** führen weder zu Zufriedenheit noch zu Unzufriedenheit, ganz unabhängig vom Vorhandensein oder nicht (z.B. Speicherung eines Antrags, um ihn zu einem anderen Zeitpunkt weiter bearbeiten zu können).
- **Rückweisungsmerkmale:** Vorhandensein führt zu Unzufriedenheit, Nichtvorhandensein führt aber nicht zur Zufriedenheit (z.B. unmenschliche Öffnungszeiten).

Das Kano-Modell kann helfen, die Kundenanforderungen zu analysieren und zu unterscheiden, welche Merkmale erfüllt sein müssen, damit der Kunde zufrieden ist, und welche verzichtbar sind. Auch für die Entwicklung von Kompromisslösungen ist das Modell hilfreich. Können zwei Anforderungen an eine Dienstleistung aus technischen oder finanziellen Gründen nicht gleichzeitig erfüllt werden, kann das Kriterium ermittelt werden, das den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Mithilfe des Kano-Modells können Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, die eine optimale Kundenzufriedenheit (in den verschiedenen Kundensegmenten) gewährleisten können.

Vorgehensweise / Beschreibung der Methode

Im Folgenden wird von Produkten gesprochen. Die Vorgehensweise gilt aber auch für Dienstleistungen z. B. der öffentlichen Daseinsvorsorge.

Schritt 1: Identifikation der Produkthanforderungen

Im ersten Schritt werden von dem Produkthersteller die Produkthanforderungen identifiziert. Hierbei liegt der Fokus auf den Zielgruppen, die das Produkt nutzen, aber auch auf der Situation, in der die Zielgruppen auf das Produkt zurückgreifen.

Schritt 2: Entwicklung des Kano-Fragebogens

Im zweiten Schritt wird ein Fragebogen konzipiert, um Kunden zu den vom Hersteller identifizierten Produkthanforderungen zu befragen. Dazu wird jede Produkthanforderung als Fragepaar formuliert. Die jeweils erste Frage ist in ihrer funktionalen Form formuliert, d. h. sie betrifft die Reaktion des Kunden, wenn das Produkt das verbesserte Merkmal aufweist. Die zweite Frage ist in ihrer dysfunktionalen Form beschrieben, d. h. sie betrifft die Reaktion des Kunden, wenn das Produkt das verbesserte Merkmal nicht aufweist. Der Kunde kann die Fragen auf je fünf verschiedene Arten beantworten. Im Folgenden findet sich ein Beispiel für einen Kano-Fragebogen, mit dessen Hilfe die Produktmerkmale von Skiern verbessert werden soll:

<p>Funktionale Form der Frage: Wenn die Ränder Ihrer Skier auf hartem Schnee gut greifen, wie fühlen Sie sich?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich mag es so. 2. Es muss so sein. 3. Ich bin neutral. 4. Ich kann damit leben. 5. Ich mag es nicht.
<p>Dysfunktionale Form der Frage: Wenn die Ränder Ihrer Skier auf hartem Schnee nicht gut greifen, wie fühlen Sie sich?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ich mag es so. 2. Es muss so sein. 3. Ich bin neutral. 4. Ich kann damit leben. 5. Ich mag es nicht.

Der Kano-Fragebogen geht damit mehr auf die Kundenprobleme ein und weniger auf die Kundenwünsche. Die Frage nach den Wünschen und Kaufmotiven des Kunden endet meist enttäuschend, da der Kaufprozess nicht ausschließlich bewusst beim Kunden abläuft. Aus den Kundenproblemen lassen sich meist versteckte Bedürfnisse ermitteln, die zu aufschlussreichen Informationen für die Produktentwicklung führen.

Schritt 3: Planung des Kundeninterviews

Anschließend muss eine Methode für die Kundeninterviews festgelegt werden. Eine kostengünstige Erhebungsmethode ist die Online-Befragung. Eine weitere Möglichkeit ist die persönliche Befragung der Zielgruppe, z. B. an Ort und Stelle der Produkterbringung. Für die Konzeption und Durchführung der Befragung empfiehlt es sich, geschultes Personal einzusetzen und z.B. eine Hochschule zu beauftragen oder ein Marktforschungsunternehmen einzubinden.

Schritt 4: Erhebung und Interpretation

Die Antworten zur Erhebung der relevanten Produktmerkmale werden in einer Bewertungstabelle zusammengefasst. Der einfachste Schritt der Analyse und Interpretation der Ergebnisse ist die Auswertung der Antworthäufigkeit. Für vertiefende Erkenntnisse empfiehlt sich die Analyse der Kundenzufriedenheitskoeffizienten (siehe Berger et al., 1993). Diese Art der Analyse setzt jedoch eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Kano-Modell voraus..

In jedem Fall gilt, dass bei Entscheidungen darüber, welche Merkmale bei der Produktentwicklung berücksichtigt werden sollen, zunächst die Basismerkmale zufriedengestellt und die Rückweisungsmerkmale eliminiert werden sollten. Sofern möglich, können anschließend diejenigen Leistungs- und Qualitätsmerkmale umgesetzt werden, die den höchsten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Die Umsetzung von Begeisterungsmerkmalen kann einen Wow-Effekt beim Kunden auslösen.

Voraussetzungen

Zeit	1–2 Wochen
Teilnehmer	Projektteam aus 3-10 Personen; Befragung mind. 20-30 Kunden
Hilfsmittel	Fragebögen (digital oder Paper-Pencil), Stifte, Papier, geschultes Personal für die Durchführung der Befragung

Schwierigkeitsgrad

Sehr einfach	Einfach	Mittel	Schwierig	Sehr schwierig
--------------	---------	--------	------------------	----------------

Literatur

http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf
<https://www.microtool.de/wissen-online/was-ist-das-kano-modell/>