

Die meisten Produktionsunternehmen, Auftragsentwickler und Dienstleister wissen, welche maßgebliche Größe die Kundenzufriedenheit für den Erfolg sind. Was häufig fehlt, ist ein systematischer Ansatz, mit dem Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. In vielen Unternehmen ist Kundenzufriedenheit immer noch ein etwas willkürlicher Faktor, der scheinbar zufällig in manchen Fällen realisiert wird und in anderen nicht. Das Kano-Modell gibt einen praktikablen Weg vor, um insbesondere bei der Produktentwicklung über die Befriedigung der Kundenwünsche Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Inhalte [Verbergen](#)

[Woher kommt das Kano-Modell?](#)

[5 Ebenen im Kano-Modell](#)

[Wie lässt sich das Kano-Modell in der Praxis fassen?](#)

[Das Kano-Modell mit diesen Prämissen anwenden](#)

[Wie lassen sich Daten zur Anwendung des Kano-Modells ermitteln?](#)

Woher kommt das Kano-Modell?

Das Modell geht zurück auf den japanischen Professor Noriako Kano. Im [Fachbereich Qualitätsmanagement](#) brachte er Ende der 1970er Jahre neue Gedanken zur Kundenzufriedenheit auf, die im Gegensatz zum bisherigen Denken in diesem Bereich standen. Bis zu seinem innovativen Modell glaubte man, dass jedwede Optimierung einer Produkt- oder Leistungseigenschaft zu mehr Kundenzufriedenheit führe. Kano widerlegte diese Annahme und konnte mit seinem Modell darstellen, dass sich einige Produktmerkmale wesentlich intensiver auf die Kundenzufriedenheit auswirken als andere. Ein für die damalige Zeit fast revolutionärer Denkansatz, dessen Überzeugungskraft sich bis heute weiter durchsetzen konnte. Wer Kundenzufriedenheit messbar und effektiv umsetzen möchte, kommt am Kano-Modell nicht vorbei. Die Prinzipien hinter dem Kano-Modell waren allerdings auch Ende der 1970er Jahre nicht ganz neu. Kano hat hierbei Aspekte aus der Arbeitsmotivation und dem Herzberg-Modell ([Zwei Faktoren Theorie](#)) in den Bereich der Kundenzufriedenheit übertragen. Diese Transfer-Leistung ist besonders erfolgreich, da das Kano-Modell in der Praxis aufgrund seiner relativen Einfachheit gut verstanden wird. Das Modell bietet grundsätzlich eine einfache wie effektive Struktur zur Bewertung von Produkt- und Leistungsmerkmalen an. Kombiniert mit entsprechenden Fragebögen für die Kunden wird Kundenzufriedenheit zu einem messbaren Faktor.

5 Ebenen im Kano-Modell

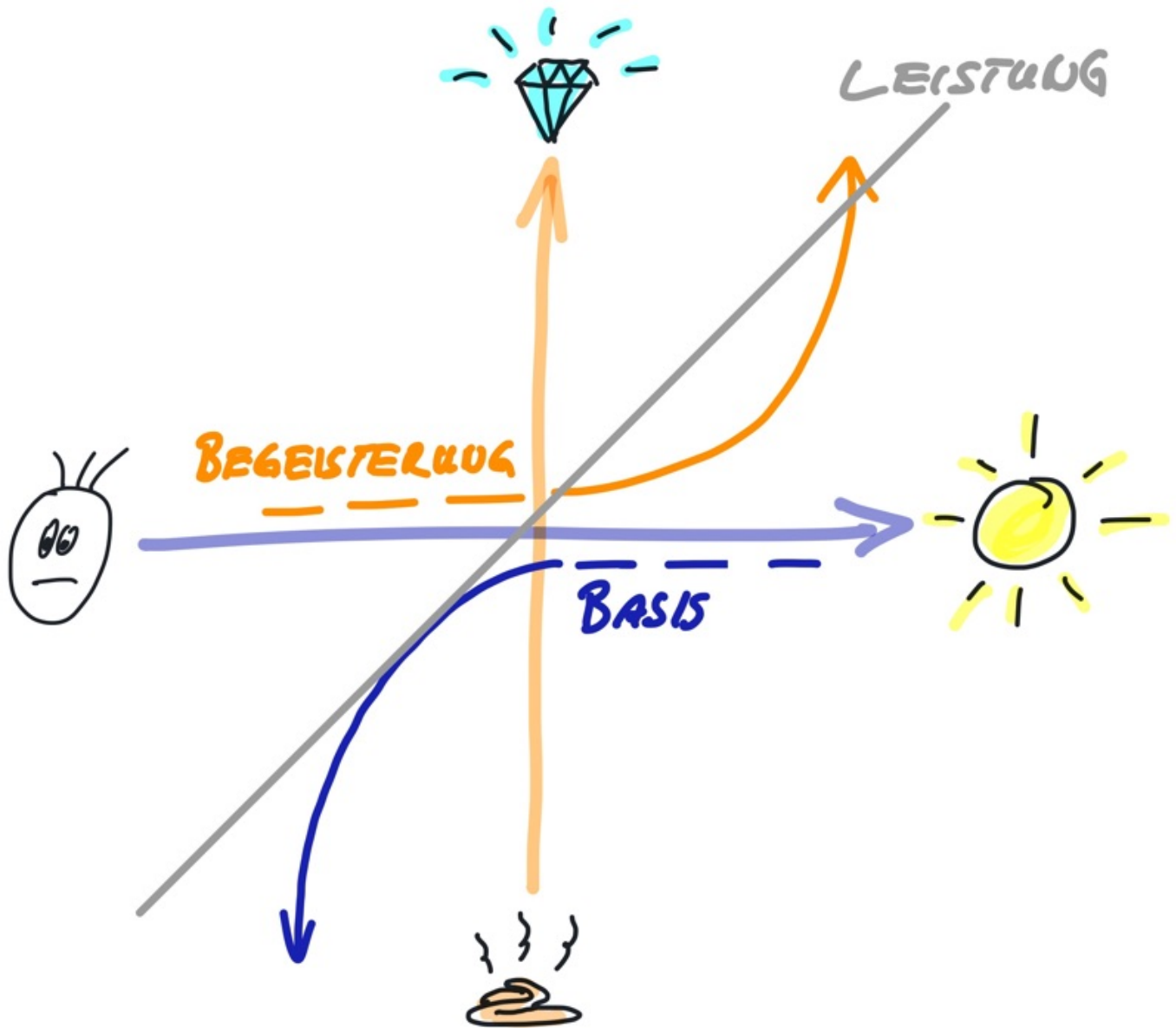
Ebene 1 - Hier finden wir Merkmale des Produktes oder der Leistung, deren Existenz vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Der Kunde wird deshalb nicht hervorheben, dass er besonders zufrieden sei, weil diese Merkmale erfüllt sind. Er wird es aber als negativ einschätzen, wenn sie fehlen

Ebene 2 - Auf dieser Ebene sind die klassischen Leistungsmerkmale angesiedelt. Sie wirken sich auf die Kundenzufriedenheit nach dem Grad ihrer jeweiligen Erfüllung aus.

Ebene 3 - Kano spricht von Begeisterungs-Merkmalen. Da der Kunde mit der Existenz dieser Merkmale nicht selbstverständlich rechnet dementsprechend keine Erwartungshaltung hegt, reagiert er umso zufriedener und begeisterter, wenn die Leistung diese Merkmale hat. Hier findet sich das, was vielfach einen [USP](#) (Alleinstellungsmerkmal) im Vergleich mit Wettbewerbern bei einer Leistung/einem Produkt ausmacht. Der Nutzen für den Kunden ist hoch und dementsprechend wirkt sich ein Merkmal auf dieser Ebene intensiv auf die Zufriedenheit des Kunden aus.

Ebene 4 - gemeint sind unerhebliche Merkmale, die in der Bewertung durch den Kunden neutral bleiben. Es würde nicht auffallen, wenn sie fehlten, aber auch nicht, wenn sie vorhanden sind. Auf die Kundenzufriedenheit wirken sich diese Merkmale nicht aus.

Ebene 5 - hier werden die sogenannten Rückweisungs-Merkmale beschrieben. Sind sie vorhanden, ist der Kunde unzufrieden. Fehlen sie, steigt die Kundenzufriedenheit an.



Kano Modell in der Produktentwicklung

Wie lässt sich das Kano-Modell in der Praxis fassen?

Betrachten wir an **2 Beispielen**, wie sich das Kano-Modell auf typische Leistungen anwenden lässt:

1. Das Auto wird zur Reparatur in die Werkstatt gegeben. Die Bremsen sind defekt und müssen ersetzt werden. Hier gehört es zu den Basismerkmalen, dass am Ende der Reparatur das Auto mit neuen Bremsen an den Kunden übergeben wird und die

Bremsen einwandfrei arbeiten. Bei dieser Werkstatt gibt es eine besondere Serviceleistung. Dem Kunden wird ein gewaschenes und auch im Innenraum gereinigtes Auto übergeben. Von diesem Zusatzservice kann der Kunde einen großen Nutzen haben. Er kann Begeisterung auslösen.

2. Bei einem modernen Fernseher ist selbst das anspruchsvolle Full LED bei vielen Modellen schon fast ein Basismerkmal. Auch die Internetfähigkeit und die möglichen Verbindungen zu vielen anderen Geräten mit einer Vielzahl unterschiedlicher Anschlussmöglichkeiten sind fast eine Selbstverständlichkeit geworden. Begeistern wird manche Kunden eine besonders große Bildschirmdiagonale und eine optimierte Tonqualität.

Das Kano-Modell mit diesen Prämissen anwenden

Da die Kundenzufriedenheit ein so maßgebliches Element für den Erfolg einer Leistung oder eines Produktes ist, darf sie nicht vernachlässigt werden. Mit dem Kano-Modell ist es sehr einfach, automatisch von den richtigen Prinzipien bei der Erfassung der Kundenzufriedenheit auszugehen. Dabei geht es um folgende Grundsätze:

Wer sich mit dem Kano-Modell und der Kundenzufriedenheit auseinandersetzt, setzt sich mit seinem Kunden intensiv auseinander. Hier geht es in einem ersten Schritt vor allem darum, die Kundenbedürfnisse des einzelnen Kunden vorbehaltlos und vorurteilslos zu verstehen. Dabei ist der einzelne Kunde entscheidend, oder der Schwerpunkt liegt auf einer Kundengruppe. Verschiedene Kundengruppen können sich in ihren Bedürfnissen sehr voneinander unterscheiden. Daher müssen Entscheidungsprozesse beispielsweise bei Produktentwicklungen diesen Aspekt berücksichtigen. Hier spielen Kundendaten und Marktrecherchen eine Schlüsselrolle.

Die Bewertung einzelner Merkmale ist nicht als feststehend zu begreifen. Sie ist aus den verschiedensten Umständen heraus ständigen Veränderungen unterworfen. Insoweit muss der Bezug zur Kundenzufriedenheit immer wieder neu geprüft werden. Hier ist vor allem auch die Aktivität des Wettbewerbs maßgeblich. Dieser kann beispielsweise die Einschätzung einzelner Merkmale von der Begeisterungsebene hin zur Basis verschieben. Umgekehrt kann ein Basis-Merkmal zum Begeisterungs-Merkmal werden. Beispielsweise bieten viele Tankstellen heute keinen Tankwart Service mehr an. Der Tankvorgang wird vom Kunden selbstständig ausgeführt. Dieser muss auch eigenständig seine Scheiben reinigen. Bietet eine Tankstelle als Zusatzservice den Tankwart Service, der diese Aufgaben übernimmt, kann das Begeisterung beim Kunden hervorrufen.

Insbesondere bei Dienstleistungen kann es nicht nur von Bedeutung sein, eine Leistung zu

erbringen, sondern sie auch in einer bestimmten Art und Weise zu erbringen. Das „Wie“ einer Leistung kann große Bedeutung haben.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen potenzielle Rückweisungs-Merkmale. Sie sind für das Image von Produkten und Dienstleistungen besonders schädlich.

Ebenso große Aufmerksamkeit verdienen die Begeisterungs-Merkmale in umgekehrter Richtung. Sie haben das größte Potenzial, beim Kunden für mehr Kundenzufriedenheit und echte Begeisterung zu sorgen.

Die wichtigste Erkenntnis aus dem Kano-Modell: Für die Steigerung der Kundenzufriedenheit reicht eine beliebige veränderte Besserung an irgendeinem Merkmal der Leistung, des Produktes nicht aus. Verbesserungen an Basismerkmalen ohne einen eigenen interessanten Kundennutzen werden den Kunden nicht begeistern und die Kundenzufriedenheit nicht steigern.

Wie lassen sich Daten zur Anwendung des Kano-Modells ermitteln?

Es kann sinnvoll sein, die Kunden in Interviews und Gesprächen bestimmte Merkmale in Bezug auf das Kano-Modell selbst bewerten zu lassen. Damit ergibt sich ein Meinungsbild dazu, welche Merkmale den Kunden begeistern und die Kundenzufriedenheit steigern werden. Anhand des Kano-Modells kann auch ein systematischer Fragebogen vorbereitet werden, der regelmäßig bei Kunden zum Einsatz kommt. Werden diese Fragebögen immer wieder angepasst und auch in bestimmten Zeitabschnitten vom Kunden erneut ausgefüllt, lassen sich Tendenzen und Trends bei der Weiterentwicklung von Produkten/Dienstleistungen gut erkennen. Hier wird dann schnell deutlich, wenn ein früheres Begeisterungs-Merkmal jetzt nur noch wie ein Basis-Merkmal eingeschätzt wird. Wichtig ist es bei der Gestaltung der Fragebögen von zwei Seiten heranzugehen. Der Kunde wird gefragt, wie er das Vorhandensein eines bestimmten Merkmals einschätzt und wie er das Fehlen eines bestimmten Merkmals bewertet.

Welchen Nutzen hat das Kano-Modell für die interne Organisation in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen

Gerade, wenn es um die Entwicklung und Produktion von Produkten geht, kann das Kano-Modell eine wichtige Weichenstellung für den Produktlebenszyklus von Produkten sein. Hierauf lassen sich Entwicklungsschritte und Planungen aufbauen.

Weiterführende Artikel

Planning Poker
zocken im
Business



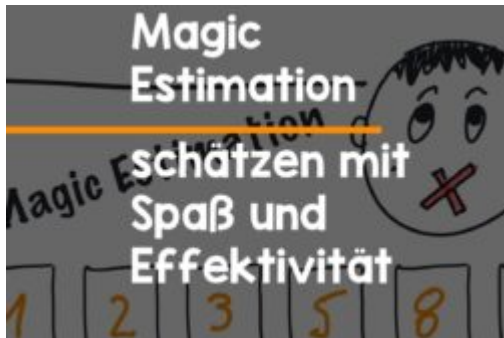
[Planningpoker](#)

Story Points
schätzen



[Story Points](#)

Magic Estimation
schätzen mit
Spaß und
Effektivität



[Magic Estimation](#)

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 4.9 / 5. Anzahl Bewertungen: 22

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)

[Print](#)