

Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences Cologne

Fakultät für
Informations- und Kommunikationswissen-
schaften
Institut für Informationswissenschaft

Prof. Dr. Ursula Georgy

Quality Function Deployment als strategisches Managementinstrument für Bibliotheken

Bibliotheken beschäftigen sich seit einigen Jahren verstärkt mit den Themen Qualitätsmanagement – hier insbesondere dem Beschwerdemanagement – und Kundenbindung. Doch zeigt die Realität, dass beide Strategien vielfach nebeneinander verfolgt werden ohne die Synergien beider Managementtechniken (voll) auszuschöpfen. Die Folge davon ist, dass immer noch Dienstleistungen entwickelt werden, die so vom Kunden nicht gewünscht sind, oder die bereits von Mitbewerbern – und hier sind nicht nur Bibliotheken gemeint – (besser) angeboten werden.

Quality Function Deployment (QFD), eine Planungstechnik, die ihren Ursprung in Japan hat und seit den 1980er Jahren auch verstärkt in den USA und Europa eingesetzt wird, dient dazu, die vom Kunden geforderten Qualitätsmerkmale in entsprechende Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale umzusetzen. QFD stellt somit einen ganzheitlichen Lösungsansatz für die Entwicklung und Optimierung von Dienstleistungen dar, denn er berücksichtigt die Analyse der Kundenanforderungen (Quality), die Ermittlung der wichtigsten Dienstleistungsmerkmale (Functions) sowie die Positionierung gegenüber dem Wettbewerb (Deployment). QFD stellt somit im Rahmen der Qualitätstechniken keine klassische Qualitätssicherungsmaßnahme dar sondern hebt auf die qualitätskritischen Pfade eines gesamten Prozesses ab. Im folgenden soll diskutiert werden, ob und inwieweit die Technik auch für Bibliotheken geeignet ist.

Kundenorientierung und -bindung

Kundenbindung gilt heute als ein wesentlicher Aspekt des Qualitätsmanagements neben den Säulen der Prozessbetrachtung, Qualitätsstandards sowie Qualitätskosten. Ziel von Qualitätsbemühungen muss daher die Kundenzufriedenheit sein, die die Voraussetzung für Kundenbindung darstellt. Kundenbindungsmaßnahmen müssen darauf abzielen, sowohl das gesamte Produkt- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens¹ auf die Kundenbedürfnisse auszurichten, den einzelnen Kunden zufrieden zu stellen als auch die unternehmerischen Ziele zu realisieren.

Steigende Wettbewerbsintensität und eine hohe Dynamik informationswissenschaftlicher Dienstleistungen zwingen die Anbieter (u. a. Datenbankanbieter, Hosts, Bibliotheken) dazu, neue Dienstleistungen zu entwickeln, die aber passgenau auf den Kunden zugeschnitten sein müssen. Ansonsten wird die Innovation zu einem Flop.

¹ Der Begriff Unternehmen umfasst hier privatwirtschaftliche und öffentliche Einrichtungen gleichermaßen.

Flopraten von 50-80% im Bereich neuer Produkte und Dienstleistungen sind nach wie vor keine Seltenheit.

Im Mittelpunkt muss also das Verständnis des Kunden, d. h. die Übertragung der Kundenaussagen auf die tatsächlichen Kundenanforderungen, stehen. Dabei gilt es Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen zu unterscheiden und diese mit der eigenen Marktposition abzugleichen, um sich dann durch Dienstleistungsentwicklung bzw. –verbesserung entsprechend positiv im Markt zu positionieren.

Die *Basisqualität* wird generell bei jedem Leistungsangebot vorausgesetzt. Dahinter steht die Erwartung eines Kunden einer Funktionalität, die dem jeweiligen Stand der Technik entspricht. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, reagiert der Kunde mit Verärgerung und wird die Dienstleistung nicht mehr in Anspruch nehmen bzw. den Anbieter wechseln.

Die *Leistungsqualität* sorgt beim Kunden für die allgemeine Zufriedenheit. Es sind die Merkmale, die man auch als die Stärken einer Dienstleistung / eines Produktes bezeichnet. Durch die Leistungsqualität charakterisiert sich ein Produkt / eine Dienstleistung.

Immer wichtiger wird jedoch das *Begeisterungspotenzial*. Hierbei handelt es sich um die Eigenschaften einer Dienstleistung, die der Kunde nicht erwartet hat, die aber für den Kunden einen großen Zusatznutzen generieren. Mit dem Begeisterungspotenzial bewegt man sich jedoch auf einem schmalen Grat. Handelt es sich nämlich um Zusatzleistungen, die der Kunde als überflüssig wahrnimmt, so empfindet der Kunde Dienstleistungen schnell als überteuert, da er der Meinung ist, dass sich durch diese Zusatzleistungen das Produkt verteuert, bzw. ohne diese Leistungen das Produkt kostengünstiger angeboten werden könnte. Die Begeisterungsfaktoren müssen also latent existierende aber bedeutsame Bedürfnisse befriedigen.

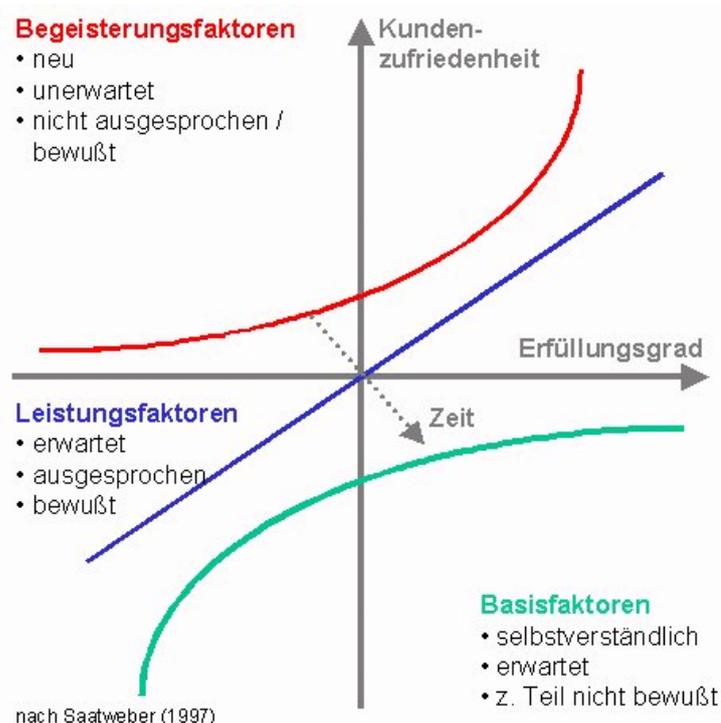


Abb. 1: Das Kano-Modell nach Saatweber

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei Nichterfüllung der Forderungen des Kunden, er dieses Produkt nicht oder nur zu einem erheblich niedrigeren Preis kaufen wird. Eine Übererfüllung der Forderungen dagegen bedeutet, dass der Kunde dadurch keine entsprechende Wertschöpfung erfährt und deshalb für diese Funktionalität keinen adäquaten Preis bezahlen wird. Ziel muss es also sein, eine nach Kundenprioritäten ermittelte Dienstleistungsplanung und –einführung vorzunehmen. Dies versucht Quality Function Deployment umzusetzen.

Quality Function Deployment (QFD)

QFD wurde in den 1960er Jahren von Y. Akao entwickelt, um Produkte besser an den Wünschen der Kunden zu orientieren. In den 1970er Jahren erzielte Toyota mit dieser Technik eine erhebliche Kostenreduktion, in den 1980er Jahren führten viele US-amerikanische Unternehmen die Technik ein, seit 1990 setzen auch deutsche Unternehmen die Technik ein. QFD ist somit ein technikorientierter Marketingansatz, da es um die unmittelbare Transformation von Kundenanforderungen in Produkt- bzw. Prozessmerkmale geht. Letztendlich geht es also nicht darum, ein Produkt mit dem allerhöchsten Stand der Technik zu entwickeln, sondern ein Produkt mit der größtmöglichen Gebrauchstauglichkeit. Damit orientiert sich QFD sowohl am Kunden, den Prozessen, den Dienstleistungen, z. B. einer Bibliothek als Einrichtung, dem Markt als auch dem Wettbewerb. Diese Managementtechnik zeichnet sich durch eine sehr systematische Vorgehensweise aus, die aus vier wesentlichen Phasen besteht:

- Produktplanung (Kundenanforderungen / technische Merkmale)
- Teileplanung (Technische Merkmale / wesentliche Teilemerkmale)
- Prozessplanung (Wesentliche Teilemerkmale / Prozessmerkmale)
- Fertigungsplanung (Prozessmerkmale / Einstellparameter)

Für die Dienstleistungen gilt es diese Phasen zu transformieren:

Im folgenden erfolgt eine Darstellung der wichtigsten Schritte von QFD. Zunächst einmal muss vorausgeschickt werden, dass das Verfahren mit einem relativ hohen Aufwand verbunden ist, sowohl vom Personaleinsatz als auch vom Zeitaufwand her. Trotzdem sollte die Technik auch für Bibliotheken zumindest in Teilen Verwendung finden können.

Ermittlung der Kundenanforderungen

An erster Stelle der Arbeitstechnik steht das Ermitteln der Kundenwünsche. Dazu können die üblichen Techniken eingesetzt werden: schriftliche und / oder mündliche Befragungen, kritische Ereignismethode, individuelle Kundengespräche etc. Wesentlich dabei ist, dass alle Kundentypen berücksichtigt werden: sog. Gelegenheitskunden müssen ebenso befragt werden wie Poweruser, Anspruchsvolle ebenso wie schnell zufriedenstellbare Kunde.

Bei der Ermittlung der Kundenanforderungen gilt es zu beachten, dass der Kunde im Allgemeinen nicht die spezifischen Merkmale einer Dienstleistung liefert sondern nur „was“ und „warum“ etwas zu entwickeln ist.

Zusätzlich können auch die Wettbewerber in diesen Prozess mit einbezogen werden, indem die Eigenschaften der Dienstleistungen anderer Anbieter mit den eigenen im Sinne eines Benchmarking verglichen werden. Das bedeutet aber auch, dass z. B. Ergebnisse eines Beschwerdemanagements ebenfalls in diesen Prozess mit Eingang finden sollten.

Planung der Dienstleistung – Erarbeitung der Merkmale

Aus den Kundenanforderungen gilt es von der Bibliothek zu erarbeiten, „was“ zu entwickeln ist, d. h., die Dienstleistungsanforderungen stehen im Vordergrund. Hierbei geht es noch nicht um detaillierte Lösungen als vielmehr um unabhängige Aussagen über die Fähigkeiten und Eigenschaften der Dienstleistung. Bei der Erarbeitung der Merkmale sollten nur bei sehr einfachen Dienstleistungen alle Merkmale gemeinsam betrachtet werden, denn ansonsten misslingt es zu ermitteln, welche Bestandteile einer Dienstleistung von welcher Kundenanforderung betroffen sind.

Korrelation von Kunden- und Dienstleistungsanforderungen

Im nächsten Schritt gilt es eine Korrelation zwischen den Anforderungen durch den Kunden und den durch die Spezialisten erstellten Dienstleistungseigenschaften herzustellen. So lässt sich z. B. auch ermitteln, ob sich bestimmte Spezifikationen gegenseitig behindern oder sogar gegenseitig aufheben.

Im Allgemeinen unterscheidet man eine:

- stark positive Beeinflussung +2
- positive Beeinflussung +1
- keine Beeinflussung 0
- negative Beeinflussung -1
- stark negative Beeinflussung -2

Beziehungsmatrix

In dem nächsten Schritt sollte eine Beziehungsmatrix zwischen den Kundenanforderungen und den erarbeiteten Dienstleistungsmerkmalen erstellt werden, wobei die Stärke des Einflusses durch eine entsprechende Wichtigkeit vorgenommen werden kann. Idealerweise gibt es zu jeder Kundenanforderung eine Dienstleistungseigenschaft. Ist dies nicht der Fall, so gibt es entweder zu einer Kundenanforderung kein Dienstleistungsmerkmal, d. h., man hat die Kundenanforderungen – aus welchen Gründen auch immer – nicht umgesetzt, oder zu einem Merkmal gibt es keine Kundenanforderung, d. h. man hat ein überflüssiges Dienstleistungsmerkmal spezifiziert.

Wichtig ist, dass die Stärke der Einflüsse zahlenmäßig voneinander abgehoben wird, so dass die Unterschiede deutlich werden:

- starker Einfluss +9
- mittlerer Einfluss +3
- schwacher Einfluss +1

Dienstleistungsspezifikationen

In diesem Schritt werden die Dienstleistungsmerkmale konkretisiert und optimiert. Hier geht es insbesondere darum, dass die Dienstleistungsmerkmale ausreichend differenziert ausgearbeitet werden, so dass sie vom Kunden auch als ihre eigenen Anforderungen wahrgenommen werden.

Bewertung

Im Vergleich zu den Dienstleistungen des Wettbewerbs oder anderer Anbieter ist der Erfüllungsgrad der Anforderungen zu ermitteln. Gleichzeitig lässt sich so auch der Abstand der Dienstleistungsinnovation zu den Mitbewerbern beurteilen.

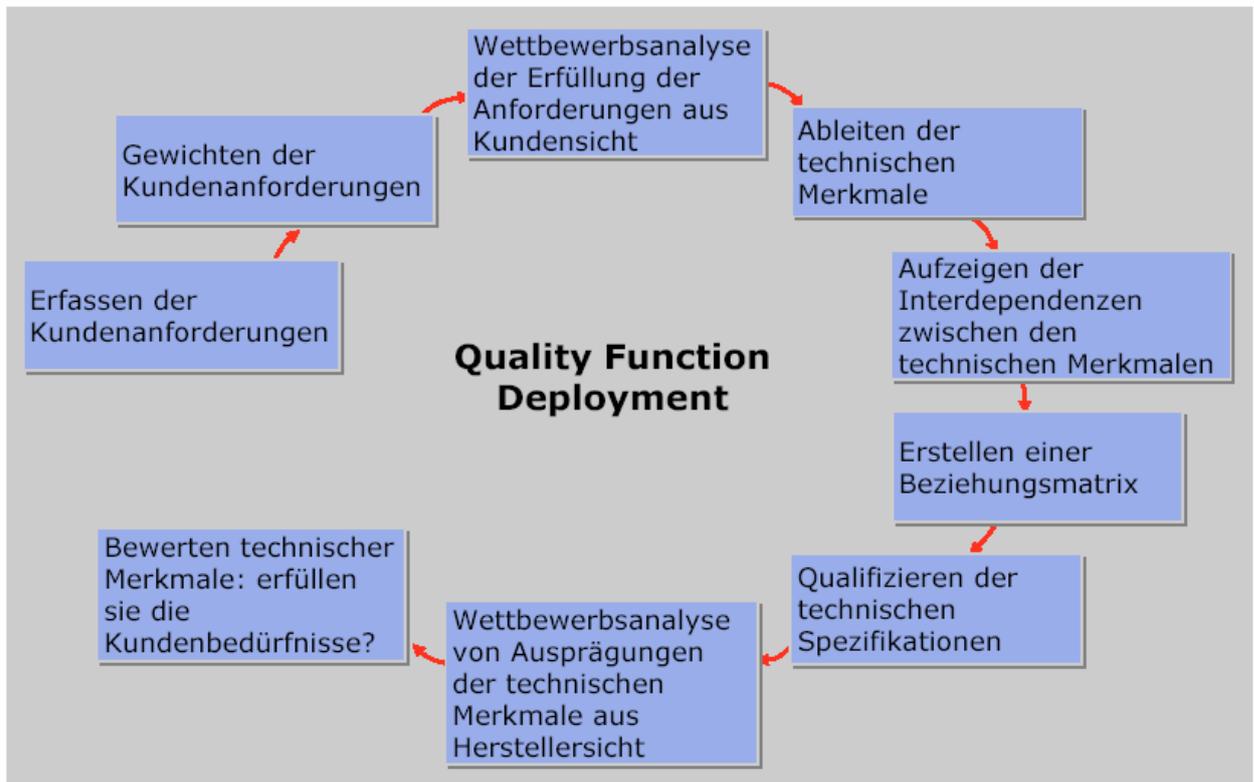


Abb. 2: Der QFD-Prozess nach 4managers / Iltis GmbH

Vor- und Nachteile von QFD

Der Hauptvorteil der Technik ist, dass diese Managementtechnik die kundenanforderungsgerechte Dienstleistungsentwicklung unter gleichzeitiger Optimierung der Kommunikation mit dem Kunden ermöglicht. Gleichmaßen wird das Teamverhalten innerhalb der Einrichtung gefördert. Das Ergebnis sollte ein wettbewerbsfähiges Produkt sein, das nur noch geringer oder idealerweise gar keiner Optimierungen mehr bedarf.

Gleichzeitig sollte man die Nachteile bzw. Gefahren aber auch nicht außer Acht lassen. Es handelt sich in jedem Fall um ein relativ aufwändiges Verfahren, das nicht von jeder Bibliothek geleistet werden kann.

Das Hauptproblem liegt jedoch in der Beurteilung der Kundenwünsche durch das QFD-Team. Zum einen ist fraglich, ob die Kundenanforderungen korrekt in die Eigenschaften von Dienstleistungen „übersetzt“ werden können, zum anderen, ob und wie eine Objektivität der Beurteilung der Kundenwünsche erreichbar ist. Zudem ist die Frage, ob alle Kundenwünsche berücksichtigt werden müssen / können und dürfen. Vernachlässigt man jedoch bestimmte Kundenanforderungen, so ist die Gefahr groß, dass man wieder nur eine Durchschnittsdienstleistung entwickelt und anbietet.

Die Einbindung der Kunden durch Befragungen etc. führt erfahrungsgemäß selten zu sehr innovativen Dienstleistungen. Die Wünsche orientieren sich meist an Einschätzungen und Beurteilungen der Angebote von Mitbewerbern oder am erwarteten eigenen Vorteil. In diese Wünsche fließen erfahrungsgemäß aber auch intrinsische und extrinsische Merkmale (Farbe, Image etc.) bei der Auswahl eines Produktes / einer Dienstleistung mit ein. Konkret heißt dies, dass Marketingmaßnahmen dieser Merkmale die objektive Qualität überlagern.

Gierl, Helm und Satzinger empfehlen daher, die Eigenschaften eines Angebotes in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zu unterteilen:

- Sucheigenschaften sind die Eigenschaften, die ein Kunde bereits vor dem Kauf bzw. der Inanspruchnahme beurteilen kann.
- Erfahrungseigenschaften sind diejenigen, die der Kunde erst während oder nach der Inanspruchnahme beurteilen kann.
- Vertrauenseigenschaften sind diejenigen, die der Kunde gar nicht oder höchstens indirekt beurteilen kann.

Hier gilt es für den Dienstleister zu entscheiden, welche der Kundenanforderungen er vor allem berücksichtigt. Zunächst einmal erwartet man, es müssten die Such- und Erfahrungseigenschaften sein, doch kann dies eine unvollständige Betrachtungsweise sein, denn die Vertrauenseigenschaften sind z. B. die über die der Kunde mit anderen vor allem spricht, auch wenn es sich vielfach um rein subjektive Einflüsse handelt.

Ausblick

QFD stellt einen ganzheitlichen Lösungsansatz für die Entwicklung und Optimierung von Dienstleistungen dar. Damit berücksichtigt er insbesondere die Kundenwünsche, was bei der Entwicklung von Dienstleistungen oft vernachlässigt wird. Eigene (scheinbar) gute Ideen werden umgesetzt ohne zu hinterfragen, ob der Kunde die Dienstleistung benötigt bzw. ob der Markt dazu reif ist. QFD „zwingt“ die Einrichtung, bei ihrer Dienstleistungsentwicklung sehr planerisch vorzugehen und sich nicht von Zufälligkeiten oder gar Phantastereien treiben zu lassen. Damit stellt QFD – insbesondere in seiner vereinfachten Form – ein gutes Planungsinstrument auch für Bibliotheken dar.

Letztendlich bedeutet das Verfahren aber auch, dass sich der kreative Input zur Entwicklung neuer Dienstleistungen auf die Fachleute reduziert, denn eine Informationsgenerierung beim Kunden für die frühen Phasen des Innovationsprozesses findet kaum statt.

Im Fall tatsächlich innovativer Bedürfnisse, Ideen und Konzepte greifen auch die Methoden der herkömmlichen Marktforschung oder Kundenbefragungen in der Regel nicht bzw. nur unzureichend, da sich der Kundenbeitrag in diesem Fall nur auf die allgemeine Bedürfnisartikulation oder die Beteiligung an Markttests beschränkt, nicht aber den Transfer konkreter Innovationsideen und ausgereifter Produktkonzepte er-

fasst. Deshalb erscheint es möglicherweise sinnvoll, den Kunden direkt in die Dienstleistungsinnovation mit zu integrieren.

Literatur

Akao, Y. (1992): QFD - Quality Function Deployment - Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen. Landsberg/Lech 1992.

4managers, Iltis GmbH (2006): Quality function Deployment ;
<http://www.4managers.de/10-Inhalte/asp/QualityFunctionDeployment.asp>

Gierl, H.; Helm, R., Satzinger, M. (1999): Technologische Innovationen und asymmetrische Information: Die Eignung verschiedener Signale für Anbieter unterschiedlicher Technologiegenerationen; ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 10, 1999, S. 1181-1205

Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 2, 1984, S. 39-48

Klein, B. (1999): QFD – Quality Function Deployment. Konzept, Anwendung und Umsetzung für Produkte und Dienstleistungen. Wien 1999

Saatweber, J. (1997): Kundenorientierung durch Quality Function Deployment, Carl Hanser Verlag München, Wien, 1997

Prof. Dr. Ursula Georgy
Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft
Claudiusstraße 1
50678 Köln
Tel. 0221-8275 3922
E-Mail: ursula.georgy@fh-koeln.de