

## INTERDEPENDENZEN ZWISCHEN QUALITÄT, ZEIT UND PREIS

### 1. Begriffe

#### 1.1 Qualität: "die Übereinstimmung mit den Kundenerwartungen"

**1.1.1. Produktqualität:** Zweckmäßigkeit, Zuverlässigkeit, Langlebigkeit usw.

**1.1.2. Servicequalität:** Freundlichkeit, Beratung, Kundendienst

**1.1.3. Prozeßqualität:** Bestellformalitäten, Lieferzeiten, Informationswege

Qualität muß **vermittelt** werden. → Qualitätsindikatoren:

- Möbelhaus: Liefer- und Aufbauservice; Teilzahlungsmöglichkeit
- Computer: kostenlose Hotline; ausführliche Handbücher
- Autos: lange Garantiezeiten; Farbenvielfalt

**1.2 Zeit:** Zeitmanagement erforderlich, um Nutzensvorstellungen der Kunden, der Mitarbeiter und des Betriebs miteinander zu vereinbaren

**1.2.1 Zeitsystem:** Öffnungs-, Betriebs- und Arbeitszeiten optimieren, um

- auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können
- Mitarbeiter zu motivieren
- optimale Auslastung des Betriebes zu gewährleisten

**1.2.2. Speed Management:** Beschleunigung der Leistungserstellung (Produkte und Dienstleistungen), um:

- den optimalen Zeitpunkt für den Markteintritt wählen zu können
- auf unvorhergesehene Marktveränderungen schnell reagieren zu können

**1.2.3. Zeitflexibilität:** Anpassung an Markterfordernisse

- flexible Arbeitszeiten u. optimaler Beschäftigungsmix (Zeitarbeit)
- Outsourcing, Kooperation, Integration von Lieferanten und Kunden in den Leistungserstellungsprozeß

**1.2.4. Zeitmotivation:** Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Zeit als kritischen Wettbewerbsfaktor

- Zeitziele mit entsprechendem Entgeltmanagement
- Förderung der Selbstverantwortung (z. B. flexible Arbeitszeiten, projektorientiertes Arbeiten)

**1.2.5. Zeitlogistik / Controlling:**

- Änderungsbedarf feststellen; Maßnahmen erarbeiten und umsetzen; Effizienz kontrollieren

**1.3. Kosten/Preise:** kundenorientiertes statt kostenorientiertes (Cost-Plus-) Pricing

**1.3.1. Target Costing:** Festlegung der vom Markt erlaubten Kosten vor der Entwicklung

*Beispiel: Ford Mustang:* schwache Fahrleistungen, aber aufregend gestylt und preiswert

**1.3.2. Penetration Pricing:** bewußt niedrige Preise, um Kundenbasis zu erweitern

**1.3.3. Skim Pricing:** hohe Preise, um die Zahlungsbereitschaft einer kaufkräftigen Käuferschicht auszuschöpfen

### 2. Totaloptimierung

**2.1 Vermeidung von Overengineering:**

- Verzicht auf Qualitätsmerkmale, die vom Kunden nicht honoriert werden

→ Kosten- und Zeitgewinn ohne Qualitätsverlust im Sinne des vom Kunden gewünschten Optimums

*Beispiel: PC von IBM, HP, Siemens-Nixdorf:* Preissenkung durch Qualitätskompromiß

**2.2. Simultanes Engineering:** Optimierung in bezug auf Qualität, Zeit und Kosten durch:

- Parallelisierung der Entwicklungsprozesse (Marktforschung, Entwicklung, Kostenkalkulation, Produktion usw.)
- Einbeziehung der Lieferanten und der Kunden in die Entwicklung und die Leistungserstellung: Zeit-, Qualitäts- und Kostenvorteile

**2.3 Business Reengineering:** grundlegende Umstrukturierung des Betriebes

- Prozeßorientierung und -beschleunigung → Zeit- und Kostengewinne durch höhere Effizienz
- Prozeßkostenmanagement → verursachergerechte Abrechnung von Gemeinkosten

**2.4 Automatisierung:**

- Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteile durch maschinelle Herstellung
- Kundenintegration durch Selbstbedienung

**2.5. Unternehmensübergreifende Netzwerke:**

- Rückwärts- und Vorwärtsintegration: Abstimmung der Entwicklung und der Produktion mit Lieferanten und Kunden
- Ressourcenpools mit anderen Unternehmen (teure Entwicklungen, Auslandsvertrieb usw.)
- Outsourcing in Zeiten hoher Nachfrage

**2.6. Lean Management:** Optimierung und Verschlanung der Arbeitsabläufe

- flexible Organisationseinheiten
- dezentrale Verantwortungsstrukturen
- transparentes und leistungsbezogenes Entgeltsystem
- enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden

**2.7 Mass Customization:** Kombination von Massenherstellung und Maßanfertigung

- Qualität durch Vielfalt
- Zeit- und Kostengewinn durch Automatisierung

### 3. Partielle Optimierung

**3.1. Qualitätsführerschaft:** sich durch Qualität von der Konkurrenz abheben

- Mass Customization:

**Beispiel: Levis:** maßgeschneiderte Jeans für 30% Aufpreis

- individuelle Betreuung und Kleinserien:

**Beispiel: Transtechnik**

**3.2. Preisführerschaft:** niedrige Kosten und Preise, mit Abstrichen bei Qualität und Zeit

- Telefonmarkt: Preis wichtiger als Qualität

**Beispiel: Mobilcom:** sehr preiswert, einfache Tarifstruktur

**Beispiel: Siemens:** hochwertige Handys, aber zu teuer

- Just-in-Time: Verringerung der Lagerkosten und der Produktion "am Markt vorbei", aber: Wartezeiten durch Lieferengpässe

**3.3 Zeitführerschaft:** vor den Konkurrenten an den Markt kommen, oder bei der Leistungserstellung schneller sein, auch auf Kosten der Qualität

**Beispiel: Kodak Soforbildkamera:** Sofortentwicklung, aber Farbtreue und Bildschärfe schlechter

**Beispiel: Mercedes A-Klasse:** kurze Entwicklungszeit, aber Qualitätsmängel (Kippgefahr)

- materieller und Zeitverlust durch Imageschaden und Produktionsstopp

### Empfohlene Literatur:

**Dittmer, Jutta u. a.** (1997). "Integration von Zeit, Kosten und Qualität - systematisierte Nutzung von Informationsquellen im Produktentwicklungsprozeß", *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering* 46:3, S. 116-119.

**Gilmore, James H. / B. Joseph Pine II** (1997). "The four faces of mass customization", *Harvard Business Review* January-February, S. 91-101.

**Nagle, Thomas T. / Reed K. Holden / Georg M. Larsen** (1998). *Pricing - Praxis der optimalen Preisfindung*. Berlin u.a.: Springer.