

Anwendung des KANO- Modells in der Fitnessbranche

Vorstellung des KANO-Modells und dessen
Anwendungsmöglichkeit zur Ermittlung von
Kundenbedürfnissen

Andreas Bechler

07.08.2014

Abstract

Die folgende Analyse setzt sich mit dem sogenannten KANO-Modell und dessen Übertragungsmöglichkeit auf die Fitnessbranche auseinander. Es wird dargelegt, wie mit Hilfe des KANO-Modells die spezifischen Kundenbedürfnisse in Anbetracht einer sich in der Differenzierung befindlichen Fitnessbranche ermittelt werden können. Beispielhaft werden die Anforderungsmerkmale anhand einer Musteranlage der Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft 2014 erörtert. Abschließend werden auf Basis des KANO-Modells strategische Implikationen für Inhaber/-innen bzw. Geschäftsführer/-innen gebildet, um die Leistungsmerkmale der eigenen Fitnessanlage zu optimieren.

Hinführung zur Thematik

Die Fitnessbranche hat in den vergangenen Jahren große Wandlungen vollzogen. Dies ist nicht zuletzt auf die sich stark verändernden und differenzierenden Kundenbedürfnisse zurückzuführen. Zusammen mit dem steigenden Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche sehen sich die Anbieter dazu gezwungen, ihr eigenes Angebotsprofil von dem der Konkurrenten zu differenzieren¹. Häufig stehen die Anbieter dabei allerdings vor dem Problem, die Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe auf die verschiedenen Merkmale einer Fitnessanlage zu übertragen, um ein entsprechendes Angebotsportfolio zu erstellen. Um ein besseres Verständnis dieser Kundenanforderungen zu erlangen, bietet das sogenannte KANO-Modell einen ersten Lösungsansatz. Dies bietet für Geschäftsführer und Inhaber von Fitnessanlagen, im Falle der Übertragung auf die spezifische Zielgruppe der untersuchten Fitnessanlage, eine Möglichkeit notwendige Investitionen vorzunehmen und unrentable Investitionen zu unterlassen.

Im Folgenden sollen zuerst die theoretischen Grundlagen des KANO-Modells erläutert werden, bevor für eine Musteranlage eine Einordnung der Merkmale in die verschiedenen Klassifikationen vorgenommen wird. Abschließend sollen für Fitnessanlagen basierend auf dem KANO-Modell strategische Implikationen für den Studioalltag gebildet werden.

Die Theorie: das KANO-Modell

Zur Ermittlung welche Faktoren für die Kunden von Relevanz sind und schlussendlich die Zufriedenheit im Zusammenhang mit der durch ein Unternehmen dargebotenen Leistung ausmachen, bietet sich das KANO-Modell als gute Grundlage an. Das KANO-Modell, benannt nach dem japanischen Professor Noriaki Kano, unterscheidet dabei zwischen den drei folgenden Anforderungsmerkmalen²:

- Basisanforderungen
Diese Merkmale werden von Seiten der Kunden als selbstverständlich angesehen. Ihre Anwesenheit wird zwar nicht honoriert, allerdings führt ihre Abwesenheit zu großer Unzufriedenheit.
- Leistungsanforderungen
Stellen die grundsätzlichen Anforderungen der Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung dar, deren Erfüllung zu Zufriedenheit und deren Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führt.
- Begeisterungsanforderungen
Diese Merkmale werden von den Kunden nicht erwartet, sodass ihre Abwesenheit keine Unzufriedenheit auf Kundenseite auslöst, ihre Anwesenheit dafür aber meist einen hohen Zufriedenheitsgewinn nach sich zieht.

¹ vgl. Hollasch/Menzel/Gronau/Struckmeier/Kremer 2014, S. 25

² vgl. Kano 1984, S. 39ff.

Die Anforderungsmerkmale sind zusätzlich noch in Abbildung 1, welche die Anforderungsmerkmale in Zusammenhang mit deren Erfüllungsgrad und der Kundenzufriedenheit bringt, zusammengefasst.

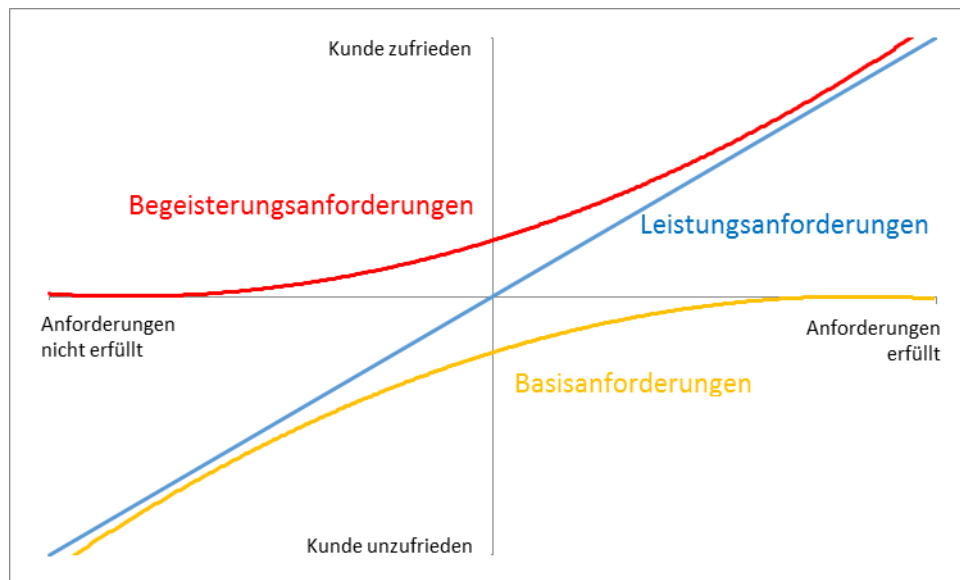


Abbildung 1: Das KANO-Modell

Quelle: Berger et al. 1993, zitiert nach Bailom et. Al 1996: S. 118

Übertragung des KANO-Modells auf die Fitnessbranche

Das zuvor vorgestellte KANO-Modell soll nun auf die Fitnessbranche übertragen werden. Dies geschieht anhand eines „Studios mit einer ausdifferenzierten Anlagenstruktur, also solche Fitness-Anlagen, die einen Krafttrainings-, Cardio-, Gruppentrainings, Wellness und Tresenbereich besitzen...“³. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die folgende Einordnung der verschiedenen Anforderungsmerkmale insbesondere auf *Special-Interest-Studios* nicht übertragen werden kann. Diese werden von Kunden selbstverständlich anders wahrgenommen, so dass sich auch das Anforderungsprofil dieser Anlagen klar unterscheidet.

Tabelle 1 fasst die Anforderungsmerkmale an eine Fitnessanlage zusammen und ordnet diese in die Klassifizierungen des KANO-Modells ein. Grundsätzlich muss bei der Einordnung der Merkmale immer die Frage gestellt werden, inwiefern sich das Vorhandensein und das Nichtvorhandensein des Merkmals auf die Kundenzufriedenheit auswirken würde. Zusätzlich wird im Rahmen dieser Analyse zwischen materiellen, also für den Kunden objektiv erkennbaren, und immateriellen bzw. subjektiven Merkmalen unterschieden. Als kurze Anmerkung soll gesagt sein, dass Tabelle 1 keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

³ Kamberovic/Fütterer/Gronau/Hollasch/Capelan/Papathanassiou 2014, S. 28

Tabelle 1: Einordnung der Anforderungsmerkmale

Quelle: eigene Darstellung

	materiell	immateriell
Basisanforderungen	Sauberkeit & Hygiene	Freundlichkeit
Leistungsanforderungen	Krafttrainingsgeräte	Verkaufsgespräch
	Cardiotrainingsgeräte	Trainer-/Kurstunde
	Gruppentraining	Kundenservice
	Wellnessbereich	
	Gastronomie	
Begeisterungsanforderungen	Zusatzangebote	

Nachfolgend soll die Einordnung der einzelnen Merkmale erläutert werden:

Sauberkeit & Hygiene der gesamten Anlage stellen eine Basisanforderung der Kunden dar, da ihre Anwesenheit selbstverständlich erwartet wird, aber eine besondere Sauberkeit & Hygiene nicht vom Kunden als qualitätssteigernd wahrgenommen wird. Auf die gleiche Weise ist das immaterielle Merkmal *Freundlichkeit* einzuordnen.

Die materiellen Leistungsanforderungsmerkmale *die Krafttrainings- und Cardiotrainingsgeräte, das Gruppentraining, der Wellnessbereich und die Gastronomie* stellen für Kunden die grundsätzlichen Leistungsmerkmale einer Fitnessanlage dar. Entsprechend stellen diese auch in deutschen Fitnessanlagen den größten Teil des Leistungsumfanges⁴. Grundsätzlich können diese zunächst nach quantitativen Kriterien unterteilt werden, indem die folgenden Fragen beantwortet werden: Wie viele Krafttrainings- und Cardiotrainingsgeräte gibt es? Wie viele Kurstunden pro Woche in wie vielen verschiedenen Kursformaten gibt es? Wie groß ist der Wellnessbereich (Anzahl Saunen, Dampfbäder, etc.)? Wie groß ist die gastronomische Auswahl? Weiterhin ist auch noch eine Unterscheidung nach qualitativen Kriterien möglich, indem wiederum die folgenden Fragen beantwortet werden: Wie gut/modern sind die Krafttrainings- und Cardiotrainingsgeräte? Wie gut/modern ist der Kursraum ausgestattet? Wie hochwertig sind die angebotenen Getränke und Speisen in der Gastronomie? Auf eine Beantwortung dieser Fragen wird an dieser Stelle bewusst verzichtet, da diese sich immer an der spezifischen Zielgruppe einer Fitnessanlage orientieren sollte. Allerdings bieten sie für eine/-n Inhaber/-in oder Geschäftsführer/-in eine gedankliche Grundlage zur Bewertung des Leistungsportfolios der eigenen Anlage bzw. bieten eine Ausgangsstellung zur Durchführung einer Kundenbefragung zur Messung des notwendigen Erfüllungsgrades.

Die immateriellen Leistungsanforderungsmerkmale (*das Verkaufsgespräch, die Trainer-/Kurstunden und der Kundenservice*) sind ebenfalls für den wahrgenommenen Nutzen einer Fitnessanlage durch die Kunden verantwortlich. Im Unterschied zu den Leistungsmerkmalen im vorherigen Absatz sind diese allerdings quasi nicht quantifizierbar. Die Wahrnehmung dieser Ebene spielt sich stark auf einer emotionalen Ebene ab. Probate Mittel, um zumindest ansatzweise diese Leistungsmerkmale überprüfen zu können, stellen das sogenannte Mystery Shopping und Kundenbefragungen dar.

Die Begeisterungsanforderungsmerkmale können so vielfältig sein, dass diese hier unter dem Oberbegriff Zusatzangebote zusammengefasst werden. Grundsätzlich kann dies alles sein, was der Kunde nicht erwartet und gleichzeitig für diesen einen zusätzlichen Nutzen stiftet. Laut den Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft 2014 sind mehr oder weniger häufige Zusatzangebote in deutschen Fitnessanlagen *Functional-Training, EMS, Personal-Training, Vibrationstraining, Racket und*

⁴ vgl. Kamberovic/Fütterer/Gronau/Hollasch/Capelan/Papathanassiou 2014, S. 24

*Schwimmbäder*⁵. Darüber hinaus sind aber der Fantasie des/der Inhabers/-in oder Geschäftsführers/-in einer Fitnessanlage keine Grenzen gesetzt.

Strategische Implikationen für Fitnessstudios basierend auf dem KANO-Modell

Basierend auf den bisherigen Ergebnissen sollen nun strategische Implikationen für Fitnessanlagen hergeleitet werden. Diese strategischen Implikationen setzen die Kenntnis der Anforderungsmerkmale und insbesondere deren Klassifikation in das KANO-Modell voraus. Zur korrekten Ermittlung dieser kann die Zuhilfenahme einer Unternehmensberatung angebracht sein.

In einem ersten Schritt sollte jede Fitnessanlage die Erfüllung der Basisanforderungen gewährleisten. In der Fitnessbranche stellen dies insbesondere die Merkmale *Sauberkeit und Hygiene* sowie *Freundlichkeit* dar. Je nach spezifischer Zielgruppe können natürlich auch andere Merkmale als Basisanforderungen gelten. Beispielsweise ist für ein EMS-Trainingsstudio das Vorhandensein eines entsprechenden Geräts selbstverständlich Pflicht. Da gleichzeitig aber der Einsatz mehrerer Geräte für den Kunden eines solchen Fitnessstudios keinen Mehrwert bietet, handelt es sich in diesem Fall um eine Basisanforderung speziell an EMS-Trainingsstudios.

Im zweiten Schritt sollten die Leistungsanforderungen mindestens in einem Maße erfüllt werden, so dass diese zumindest zu keinem negativen Nutzen führen. Die darüberhinausgehende Erfüllung der Leistungsanforderungen sollte immer unter Einbeziehung des Kosten-/Nutzenverhältnisses des jeweiligen Merkmals geschehen. Übersteigt der potenzielle zusätzliche Nutzen (möglichst ausgedrückt in monetären Einheiten) einer weiteren Steigerung der Erfüllung der Leistungsanforderung die damit verbundenen Kosten, so ist die Steigerung des Erfüllungsgrads zu empfehlen. Ist sie negativ, ist es nicht zu empfehlen.

Zu guter Letzt sollte die Fitnessanlage über Zusatzangebote (Begeisterungsmerkmale) gegenüber der Konkurrenz differenziert werden. Hierbei sollte abermals das ausschlaggebende Kriterium das Kosten-/ Nutzenverhältnis eines Merkmals sein. Dies bedeutet, dass solche Kriterien zu präferieren sind, die bei geringsten Kosten den höchsten zusätzlichen Nutzen stiften. Legen wir wieder die Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft 2014⁶ zugrunde, so wäre *Personal Training* ein Beispiel für ein sehr gutes Kosten-/Nutzenverhältnis. Hier stehen keinerlei zusätzliche Kosten (sogar Mieteinnahmen von den freiberuflichen Personal Trainern) einem Nutzengewinn durch das zusätzliche Angebot und dem (in den Augen der Kunden) zusätzlichem Personal gegenüber.

Die genauere Ausgestaltung der strategischen Implikationen sollte natürlich immer auf die spezifische Situation und Zielgruppe einer Fitnessanlage angepasst werden. Darüber hinaus erfordert die Frage nach der Umsetzung strategischer Empfehlungen besonderes Know-how. Hierfür kann die Zuhilfenahme einer Unternehmensberatung hilfreich und erforderlich sein.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns, dass Sie unsere Newsletter gelesen haben. Sicherlich haben Sie auch Anmerkungen, Fragen oder sogar Einwände zu den Ergebnissen unserer Analyse. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns diese mitteilen würden. Kontaktieren Sie uns einfach unter info@tempomacher-consulting.de oder diskutieren Sie mit uns auf unserer Unternehmensseite auf [XING](#). Einige Anmerkungen, Fragen und Einwände werden wir in unserem nächsten Newsletter auch veröffentlichen.

⁵ vgl. Kamberovic/Fütterer/Gronau/Hollasch/Capelan/Papathanassiou 2014, S. 25

⁶ vgl. Kamberovic/Fütterer/Gronau/Hollasch/Capelan/Papathanassiou 2014, S. 25

Der Autor

Andreas Bechler

- B.Sc. Wirtschaftsingenieur
- Geschäftsführer Tempomacher Consulting UG (haftungsbeschränkt)

Andreas Bechler ist Mitgründer und Geschäftsführer der Tempomacher Consulting UG (haftungsbeschränkt), einer studentischen Unternehmensberatung für Unternehmen aus der Fitness-, Gesundheits- und Sportbranche. Neben dieser Tätigkeit ist Andreas Bechler Student der Wirtschaftswissenschaften (M.Sc.) an der FernUniversität in Hagen und ist als Junior Consultant für namhafte Unternehmensberatungen der Branche tätig. Darüber hinaus ist er bereits seit seinem erfolgreich abgeschlossenen Studium im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen (B.Sc.) am Karlsruher Institut für Technologie als Fitnesstrainer für einer der weltweit größten Betreiber von Fitnessstudios tätig.



Weitere Informationen zu Andreas Bechler erhalten Sie auf www.tempomacher-consulting.de.

Sie können Herrn Andreas Bechler unter info@tempomacher-consulting.de kontaktieren.

Die Tempomacher Consulting UG (haftungsbeschränkt)

Die Tempomacher Consulting UG ist eine studentische Unternehmensberatung, die im Mai 2013 durch drei Studenten des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) gegründet wurde und in verschiedenen Beratungsfeldern des Sport-, Gesundheits- und Fitnesssektors agiert. Als Studenten der Studiengänge Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften genießen wir eine umfassende Ausbildung, die sich durch ein großes Spektrum an Themenfeldern auszeichnet. Diese Bildung gibt uns die Möglichkeit, unseren Kunden durch Expertise aus verschiedensten Bereichen der Wissenschaft und Ökonomie innovative und individuelle Lösungen zu einem fairen Preis-Leistungsverhältnis anzubieten.



Der Name Tempomacher führt zurück auf die sogenannten Zugläufer oder Schrittmacher aus dem Mittel- und Langstreckenlauf. In Anlehnung an diese Sportler, die ihrem jeweiligen Teamkapitän einen neuen Rekord ermöglichen sollen, wollen auch wir unseren Kunden mit individuellen und innovativen Lösungen zu neuen Bestmarken verhelfen.

Mehr erfahren Sie auf www.tempomacher-consulting.de

Literaturverzeichnis

Bailom, F. / Hinterhuber, H.H. / Matzler, K. / Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in Marketing ZFP, Heft 2, 2. Quartal 1996, S. 117-126

Berger et. al. (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: Hinshitsu: The Journal of Japanese Society for Quality Control, Fall 1993, S. 3-35

Hollasch, Karsten / Menzel, Fabian / Gronau, Niels / Struckmeier, Johannes / Kremer, Jan (2014): Der deutsche Fitnessmarkt. Studie 2014, München

Kamberovic, Refit / Fütterer, Sabrina / Gronau, Niels / Hollasch, Karsten / Capelan, Ralf / Papathanassiou, Vassilios (2014): Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft, Hamburg

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