

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.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>