

HERMES EINRICHTUNGS SERVICE · KANO-MODELL

# Doppelt trägt besser. *Hermes setzt auf Kano.*

*Wie Hermes Einrichtungs Service mit einer Online-Befragung und dem KANO-Modell innovative Dienstleistungen identifizierte, die Kunden wirklich begeistern.*

## — INHALTSVERZEICHNIS

# Was Sie in dieser Fallstudie erwartet.

*Von der Ausgangslage bei Hermes Einrichtungs Service über das Studiendesign bis zu den Ergebnissen und Lehren der KANO-Auswertung — in sieben Kapiteln.*

---

01	<b>Ausgangslage: Hermes Einrichtungs Service</b> Differenzierung im Lieferdienst-Markt durch echte Innovation.	S. 03
02	<b>Cleveres Studiendesign</b> Online-Befragung und KANO-Modell — fünf Schritte.	S. 04
03	<b>Das KANO-Modell erklärt</b> Warum die Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit nicht linear ist.	S. 05
04	<b>Die drei KANO-Kategorien</b> Begeisterungs-, Leistungs- und Basisfaktoren im Überblick.	S. 06
05	<b>Ergebnisse der Studie</b> Drei Erkenntnisebenen über die reine Klassifizierung hinaus.	S. 07
06	<b>Kundenstrukturanalyse als Bonus</b> Segmentierung und Optimierung bestehender Services.	S. 08
07	<b>Fazit &amp; Ausblick</b> Drei Lehren für andere Unternehmen.	S. 09

---

# 01 Hermes Einrichtungs Service.

*Wie erkennt ein Dienstleistungsunternehmen, welche neuen Angebote seine Kunden wirklich begeistern werden — und nicht nur die Erwartungen erfüllen, die ohnehin schon existieren?*

Hermes Einrichtungs Service stand vor genau dieser Frage und fand mit Cogitaris eine klare, datenbasierte Antwort. Der Schlüssel: eine strukturierte Online-Befragung kombiniert mit dem KANO-Modell — einer bewährten Methode zur Klassifizierung von Leistungsmerkmalen nach ihrer Wirkung auf die Kundenzufriedenheit.

## Spezialist für sperrige Güter

Hermes Einrichtungs Service ist ein Spezialist für die Lieferung und Montage schwerer und sperriger Güter — von Möbeln über Haushaltsgeräte bis hin zu Küchen. In einem zunehmend kompetitiven Markt wollte das Unternehmen herausfinden, wie es sich durch innovative Serviceangebote vom Wettbewerb differenzieren kann.

## Workshop als Ausgangspunkt

In einem gemeinsamen, interdisziplinären Workshop erarbeiteten Hermes und Cogitaris zunächst eine Reihe potenzieller neuer Dienstleistungen. Die zentrale Frage dabei: **Welche dieser Ideen haben das Potenzial, Kunden tatsächlich zu begeistern?** Und welche werden zwar erwartet, können aber keine echte Differenzierung schaffen?

### KERNTHESE

Nicht jede gute Idee ist ein Begeisterungsfaktor. Im Gegenteil: Viele Leistungen, die intern als Innovation gelten, sind für Kunden längst selbstverständlich. Das KANO-Modell macht diesen Unterschied **sichtbar und messbar**.

# Cleveres Studiendesign: Online-Befragung und KANO.

*Um valide zu ermitteln, welche Ideen geeignet sind, Hermes als kundenorientierten, innovativen und ganzheitlichen Dienstleister zu positionieren, wurde ein zweiteiliges Studiendesign entwickelt.*

Die Basis bildet eine rund zehnminütige Online-Befragung, zu der Besucher der Hermes-Website eingeladen wurden. Für die Auswertung der Antworten wendete Cogitaris das KANO-Modell an — eine Methode, die es ermöglicht, Leistungsmerkmale nicht nur nach ihrer Wichtigkeit zu bewerten, sondern nach ihrer tatsächlichen **emotionalen Wirkung** auf die Kundenzufriedenheit.

## FÜNF SCHRITTE VON DER IDEE ZUR INVESTITIONSENTSCHEIDUNG

- 01** **Interdisziplinärer Workshop**  
Hermes und Cogitaris erarbeiten gemeinsam potenzielle neue Dienstleistungen aus unterschiedlichen Unternehmensperspektiven.
- 02** **Online-Befragung (~10 Min.)**  
Website-Besucher von Hermes werden zur Teilnahme eingeladen. Funktionale und dysfunktionale Fragen zu jedem Leistungsmerkmal.
- 03** **KANO-Auswertung**  
Cogitaris klassifiziert jedes Merkmal in Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktor anhand der paarweisen Antwortmatrix.
- 04** **Kundenstrukturanalyse**  
Segmentierung der Befragten nach Teilgruppen: Welche Services sind für welche Kundengruppen besonders relevant?
- 05** **Handlungsempfehlungen**  
Priorisierte Investitionsempfehlungen: Welche Innovationen lohnen sich — und für welche Segmente?

## Warum die Kombination entscheidend ist

Viele Unternehmen fragen ihre Kunden, welche Services sie sich wünschen. Das Problem: Kunden nennen dabei oft Dinge, die sie für wichtig halten — nicht unbedingt die, die sie tatsächlich begeistern würden. Das KANO-Modell umgeht diesen Bias, indem es sowohl die funktionale als auch die dysfunktionale Reaktion auf jeden Service abfragt.

- **Funktionale Frage:** Wie fühlen Sie sich, wenn dieser Service angeboten wird?
- **Dysfunktionale Frage:** Wie fühlen Sie sich, wenn dieser Service nicht angeboten wird?
- **Klassifizierung:** Aus der Kombination beider Antworten ergibt sich die KANO-Kategorie des Merkmals.

# Das KANO-Modell erklärt.

„Wenn wir diesen Service anbieten — begeistert das unsere Kunden? Oder ist es nur das Mindeste, was sie erwarten?“

Das KANO-Modell wurde in den 1980er Jahren vom japanischen Professor Noriaki Kano entwickelt und hat sich seither als eines der zuverlässigsten Werkzeuge für die Produktentwicklung und Serviceoptimierung etabliert.

## Eine fundamentale Erkenntnis

Das Modell basiert auf einer fundamentalen Erkenntnis: **Die Beziehung zwischen der Erfüllung eines Merkmals und der Kundenzufriedenheit ist nicht linear.** Manche Leistungen werden vorausgesetzt — ihre Erfüllung erzeugt keine Zufriedenheit, ihr Fehlen jedoch massive Unzufriedenheit. Andere Leistungen haben einen umgekehrten Effekt: Werden sie geboten, entstehen echte Wow-Momente; werden sie nicht geboten, fehlen sie keinem.

Vereinfacht gesagt beantwortet das KANO-Modell die Frage: Wenn wir diesen Service anbieten — begeistert das unsere Kunden? Oder ist es nur das Mindeste, was sie erwarten?

## Stimme aus der Praxis

“ Cogitaris hat uns dabei unterstützt, besser zu verstehen, was unsere Kunden von uns erwarten. Wir konnten konkrete Handlungsfelder identifizieren, die wir nun angehen, um unser Angebot noch besser an den Bedarf anzupassen.

CHRISTIAN DAHLMEIER · BEREICHSLEITER LOGISTIKPLANUNG UND QUALITÄT, HERMES EINRICHTUNGS SERVICE

### METHODISCHER KERN

Statt nach Wichtigkeit zu fragen, klassifiziert das KANO-Modell jedes Merkmal über eine paarweise Befragung — und macht so den Unterschied zwischen **Selbstverständlichkeit und Begeisterung** objektiv messbar.

— KAPITEL 04 · DREI KANO-KATEGORIEN

# Die drei Arten von Leistungsmerkmalen.

Das Modell unterscheidet drei grundlegende Kategorien — der entscheidende Unterschied liegt nicht in ihrer Qualität, sondern in ihrer Wirkung auf die Zufriedenheit.

<p><b>KATEGORIE 01</b> Begeisterungsfaktoren</p>	<p>Überraschende Services, die Kunden nicht erwarten. Fehlen sie, entsteht keine Unzufriedenheit — sind sie da, entstehen echte Wow-Momente.</p> <hr/> <p>Montage-Erinnerungsservice    Live-Tracking der Lieferung</p> <p>Nachhaltigkeits-Zertifikat</p>
<p><b>KATEGORIE 02</b> Leistungsfaktoren</p>	<p>Je besser diese Leistungen, desto höher die Zufriedenheit — aber auch proportionale Unzufriedenheit bei Mängeln.</p> <hr/> <p>Terminpünktlichkeit    Kommunikation vor Lieferung    Qualität der Montage</p>
<p><b>KATEGORIE 03</b> Basisfaktoren</p>	<p>Selbstverständliche Erwartungen. Werden sie erfüllt, keine besondere Zufriedenheit — fehlen sie, massive Unzufriedenheit.</p> <hr/> <p>Pünktliche Lieferung    Unbeschädigte Ware    Höflicher Service</p>

Für Hermes war die Unterscheidung zwischen Begeisterungs- und Basisfaktoren besonders aufschlussreich. Mehrere intern als innovativ eingestufte Ideen entpuppten sich in der Befragung als Basisfaktoren — Leistungen, die Kunden zwar erwarten, die aber keine Differenzierung ermöglichen. Andere, zunächst weniger offensichtliche Ideen hingegen zeigten echtes Begeisterungspotenzial.

**SCHLUSSFOLGERUNG**

Nur mit Services, die begeistern, kann sich Hermes gegenüber dem Wettbewerb profilieren. Basisfaktoren schützen vor Unzufriedenheit — **Begeisterungsfaktoren schaffen echte Loyalität** und Weiterempfehlungsbereitschaft.

# Ergebnisse der Studie.

Die Auswertung lieferte Hermes drei wesentliche Erkenntnisebenen, die weit über die reine Klassifizierung der Serviceideen hinausgehen.

<p><b>ERKENNTNIS 01</b></p> <p><b>Begeisterungsfaktoren identifiziert</b></p> <p>Hermes weiß nun, welche neuen innovativen Service-Angebote lohnenswert sind — und welche nicht. Entsprechend können Innovationsmittel zielgerichtet zugewiesen werden.</p>	<p><b>ERKENNTNIS 02</b></p> <p><b>Kundenstruktur transparent</b></p> <p>Die Strukturanalyse zeigt: Einige Leistungen sind zwar nicht für jeden Kunden interessant, aber für signifikante Teilgruppen. Das schärft die Zielgruppenausrichtung.</p>	<p><b>ERKENNTNIS 03</b></p> <p><b>Bestehende Services optimiert</b></p> <p>Im Rahmen der Befragung ließ sich ermitteln, wo bestehende Dienstleistungen optimiert werden können — etwa Lieferzeiten, Vorab-Informationen und Nachhaltigkeitsaspekte.</p>
---	---	---

## Investitionsentscheidungen auf Datenbasis

Durch die Auswertung mithilfe des KANO-Modells weiß Hermes nun genau, welche neuen innovativen Service-Angebote lohnenswert sind — und welche nicht. Das hat eine unmittelbare praktische Konsequenz: Innovationsbudgets werden nicht länger nach Bauchgefühl oder internen Präferenzen verteilt, sondern nach dem **validierten Begeisterungspotenzial** aus Kundenperspektive.

Das ist ein erheblicher Unterschied. Unternehmen, die ohne diese Datenbasis investieren, riskieren, Ressourcen in Services zu stecken, die Kunden entweder gar nicht wahrnehmen oder längst als selbstverständlich voraussetzen.

<p><b>5</b></p> <p><b>STUDIENSCHRITTE</b></p> <p>Vom Workshop bis zur priorisierten Handlungsempfehlung — strukturiert und transparent.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>ERKENNTNISEBENEN</b></p> <p>Klassifizierung, Kundenstruktur und Optimierungspotenzial in einer Studie.</p>	<p><b>~10</b></p> <p><b>MIN. BEFRAGUNG</b></p> <p>Online-Format mit funktionalen und dysfunktionalen Fragen pro Leistungsmerkmal.</p>
---	--	---

# Kundenstrukturanalyse als wertvoller Bonus.

*Ein häufig unterschätzter Mehrwert von KANO-Studien: Die Befragung lieferte nicht nur Erkenntnisse über die potenziellen neuen Services, sondern auch über die Struktur der Hermes-Kunden selbst.*

## Differenziertes Bild der Zielgruppen

Die Strukturanalyse zeigte ein differenziertes Bild: Einige der geplanten Leistungen sind zwar nicht für jeden Kunden interessant, aber doch für **signifikante Teilgruppen**. Das ist eine wichtige Erkenntnis — denn sie verhindert, dass Nischenangebote wegen geringer Gesamtbegeisterung vorschnell verworfen werden.

## Optimierung bestehender Services

Ergänzend zur Bewertung neuer Services lieferte die Befragung auch Daten zur Optimierung bestehender Dienstleistungen. Im Fokus standen dabei drei Themenfelder:

- **Lieferzeitfenster:** Wie viel Flexibilität wünschen sich Kunden bei der Terminwahl?
- **Vorabinformationen:** Welche Informationen zur Lieferung werden vor dem Termin erwartet?
- **Nachhaltigkeitsaspekte:** Welchen Stellenwert hat ökologische Verantwortung für Hermes-Kunden?

Diese Erkenntnisse flossen direkt in die Weiterentwicklung des bestehenden Serviceangebots ein — ein typischer Nebeneffekt gut konzipierter KANO-Studien, der den **Return on Investment der Befragung** erheblich steigert.

*Eine Studie, mehrere Erkenntnisebenen: KANO-Befragungen liefern neben der Klassifizierung neuer Services stets auch wertvolle Daten zur Optimierung bestehender Angebote.*

# Drei Lehren aus einer Studie.

Die Fallstudie mit Hermes zeigt exemplarisch, wie das KANO-Modell über seine methodische Eleganz hinaus praktische Konsequenzen für Investitionsentscheidungen und Servicestrategie hat.

## LEHRE 01

### Innenlogik ≠ Kundenlogik

Was intern als Innovation gilt, muss extern kein Begeisterungsfaktor sein. Erst die Kundenperspektive offenbart den tatsächlichen Wert einer Idee.

## LEHRE 02

### Segmentierung schützt

Gesamtergebnisse können täuschen — wer Teilgruppen analysiert, entdeckt verborgene Potenziale für spezifische Kundensegmente.

## LEHRE 03

### Mehrere Ebenen

KANO-Befragungen liefern neben der Klassifizierung neuer Services stets auch wertvolle Daten zur Optimierung bestehender Angebote.

## GESPRÄCH VEREINBAREN

Lassen Sie uns sprechen.

Welche Ihrer Innovationsideen begeistern Kunden wirklich?

## E-MAIL

[anfrage@cogitaris.de](mailto:anfrage@cogitaris.de)

Antwort innerhalb von 24 Std.

## STANDORT

Mainz · Deutschland

[cogitaris.de](http://cogitaris.de)