

Verfasser: Dr.-Ing. Walter Tritt,  
weitere Publikationen unter [www.scwt.de](http://www.scwt.de)

## Produktqualität und Servicequalität – ein Spannungsfeld?

Diese Frage könnte sich durchaus im Management stellen. Die Frage stellt sich, wenn Strategie und Ressourceneinsatz überprüft werden oder Erfahrungsdefizite vorhanden sind.

Um Argumente zur vernünftigen Beantwortung der Frage zu haben, wird hier - wie bei vielen Analysen - das Themenfeld aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

Einführend wird der **Begriff** der „Qualität an sich“ nicht näher ausgeführt. Es gibt hier genügend, auf einzelne Anwendungen zutreffende Definitionen. Und eigentlich hat auch jeder, der sich mit dem Thema beschäftigt, zunächst gewisse mehr oder weniger geeignete Vorstellungen, was er unter Qualität versteht. Diese Vorstellungen sollten an dieser Stelle zunächst ausreichen.

Jedoch bemerkenswert ist, dass Produktqualität, je nachdem, wie das Produkt definiert ist, meist eher materiell ist. Servicequalität hingegen ist eher als immateriell zu bezeichnen und als solche anders zu managen, in ihrer Qualität zu erfassen und zu messen.

Zunächst soll an dieser Stelle auf einige der **Definitionen** des Service (in Bezug auf Technik) in seinen ursprünglichen Formen eingegangen werden. In Kürze - Service wurde und wird gemäß DIN Definition definiert im Sinne der ursprünglich darunter verstandenen Instandhaltung als die Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Soll-Zustandes sowie zur Beurteilung des Ist-Zustandes.

Darüber hinaus wurde Service rasch als wichtiges Kundenbindungsinstrument erkannt, als Mittel zur Kundengewinnung und Marktanteilerweiterung.

Aspekte, die in Summe **Einfluss auf die Produktqualität** haben, bestehen aus einer Summe einzelner Gewerke und deren Qualität. Wie auch Prozesse innerhalb spezialisierter Tätigkeitsfelder sowie besonders

die einzelne Gewerke übergreifenden Prozesse. Einzelne Tätigkeiten und Hebel dabei sind die Entwicklung von Produkten, deren Konstruktion, deren Fertigung sowie Vertriebsstrukturen. Es folgen Themen wie Lagerung und Transport, also Logistikaspekte. Dann beim Kunden Inbetriebnahmen und Garantieservices. Die letztnotierten Tätigkeiten werden - nach dem Verkaufsprozess - meist schon unter dem Begriff der Servicequalität verstanden. Es folgt nach Ablauf der Gewährleistung die weitere Instandhaltung, das Betreiben, auch Hochrüsten, Erweitern und später die Entsorgung/ Verwertung. In Summe handelt es sich dementsprechend um eine Reihe von Einflussgrößen, die einerseits die Produktqualität, andererseits die Servicequalität beeinflussen. Wichtig ist - generell formuliert - in Summe bei dieser Betrachtungsweise der komplette Lebenszyklus eines Produkttyps. In modernen Märkten werden folgerichtig die Lebenszykluskosten und die gesamte Lebenszyklusqualität eines Produktes und dessen Einsatz betrachtet, aber eher weniger die reine Produktqualität oder Servicequalität.

Um den Gesamtkomplex weiter zu würdigen ist auch wichtig zu verstehen, dass Produkte über eine gewisse **Zeitspanne** verkauft werden. Im Falle eines Mobiltelefonstyps vielleicht ca. ein halbes Jahr. Das Produkt befindet sich dann vielleicht 4-6 Jahre im Markt, dann wird es nach und nach durch Folgeprodukte abgelöst.

Die Zeitspannen der Nutzung sind bei verschiedenen Produkten durchaus verschieden. Beträgt die Vertriebszeit - für ein wie oben genanntes Mobiltelefon - vielleicht nur einige Monate, so beträgt sie beispielsweise für ein Eisenbahnsystem etwa 3-5 Jahre. Dann werden Nachfolgeprodukte verkauft. Im Feld, d.h. im Einsatz, ist ein solches Eisenbahnsystem vielleicht 15 bis 20 Jahre. Dann wird es in entwickelten, modernen Industriestaaten oft außer Dienst gestellt und durch leistungsfähigere Systeme ersetzt. In vielen Fällen werden die hier außer Betrieb genommenen Technologien in anderen Ländern/ Regionen, die technologisch noch nicht so weit entwickelt sind, nutzbringend

weiter eingesetzt, oftmals wieder über eine Zeitspanne von vielleicht 15 bis über 20 Jahre. In dieser kompletten Zeitspanne wird Service benötigt, für den man Ersatzteile vorhalten muss sowie die notwendigen Servicestrukturen und das technischen Wissen der Servicespezialisten. Eine anspruchsvolle Herausforderung für das Management. Und in der Zeit, in der Service benötigt wird, wird im Allgemeinen auch gutes Geld verdient. Bei dem reinen Produktverkauf sind die Margen mittlerweile oftmals, wenn überhaupt noch vorhanden, recht gering. Im Service hingegen sind im Allgemeinen gute Margen erzielbar, und dies über deutlich längere Zeitspannen als im reinen Produktverkauf.

Bleibt zu erwähnen, dass bei nicht wenigen Produkten bei der Inbetriebnahme bei Kunden oft erheblicher Aufwand erforderlich ist, zumindest in der Anfangsphase bei neuen Produkten. **Unternehmen lernen** aus solchen Situationen dann meist und berücksichtigen bei Folgeprodukten diese oft etwas teuren eigenen Erfahrungen, die bei der Einführung gemacht wurden. Sie implementieren, nutzen ihr Servicewissen nun verstärkt bei der Konstruktion und dem Design von Folgeprodukten. Dieses Wissen jedoch und diese Vorgehensweise geraten leider nach einigen weiteren Produktgenerationen oft in Vergessenheit, so dass dieser Lernzyklus erneut beginnen muss.

So betrachtet wandelt sich ein **Fokus des Service** von früher eher Produkterhaltung hin zu Produktgestaltung. Richtig gemanagt muss Servicewissen also bereits beim Produktentwicklungsprozess, in der Konstruktion, in der Fertigung und dann natürlich während des Einsatzes der Produkte bei den Kunden bis zur Entsorgung genutzt werden. Servicekenntnisse spielen über den gesamten Produktlebenszyklus somit eine wichtige Rolle.

Dies generell. Nach **Branchen** ist diese Sichtweise jedoch verschieden. An dieser Stelle werden - stellvertretend für viele weitere Branchen - drei verschiedene Marktsegmente betrachtet:

Zunächst soll dies der **Pkw-Markt** sein. Hier steht deutlich das Produkt im Mittelpunkt, der Fokus der Hersteller liegt auf dem Fahrzeug, auf Emotionen um das Produkt, auf Design, auf dem Klang der Türen beim Schließen, auf dem Klang des Motors, auf Glanz und Glimmer, auf Status und Gefühl. Weniger also auf dem effizienten Einsatz und echtem Kundennutzen. Dies ist dank intensiver Bemühungen der Hersteller

fast selbstverständlich geworden und in die Kultur verschiedener „moderner“ Gesellschaften eingegangen.

Eine weitere Branche sei hier beispielhaft der Anlagenbau. Hier liegt der Fokus auf Funktionalität, auf technischer Qualität, auch auf dem Image des Herstellers. Aber auch auf Lebenszykluskosten, auf die von Kunden direkt messbare und gemessene Anzahl und Häufigkeit möglicher Stillstandzeiten, auf der Qualität und Schnelligkeit von Reparaturprozessen. Auf Verbrauchs- und Betriebskosten. Also mehr auf Lebenszykluskriterien.

Als weitere Branche möchte ich den Markt für **Smartphone** betrachten. Sicher, das Design des Produkts ist nicht ganz unwesentlich. Aber eine besondere Rolle spielt hier die Einwählbarkeit in Kommunikationsnetze, der „traffic“, der möglich ist. Reiner Service, mit dem Geld verdient wird, findet hier statt. Ach die Frage, welche Software die Geräte haben, ob diese gut gepflegt wird, ob es genügend und weiter wachsende nützliche Anwendungen gibt, ist insbesondere für Pioniere entscheidend – meist Jugendliche, die diese Technik oft als erste nutzten und testeten. Hier wird auch mit Software und dessen Service Geld verdient, über Werbung, die Nutzer erreicht, über kostenpflichtige Anwendungen, über mögliche Buchungen und Einkäufe mittels Smartphone. Auch die Möglichkeit zu fotografieren und zu filmen dient dem Profit im Service, schließlich werden auch viele Fotos über Kommunikationsnetze versendet, was wiederum Datenverkehr und somit Umsatz und Gewinn für die Netzbetreiber bedeutet. Funktionen, die eher keinen Verkehr bringen, beispielsweise terrestrischer TV-Empfang, findet man eher wenig. Also ist das Smartphone ein gutes Beispiel für Produkte, die ausschließlich so designed werden, dass im Service das Geld verdient werden kann.

An diese Stelle sei eine Branche betrachtet, in der der eigentliche Servicegedanke - im Sinne des Kundennutzenvermehrens - eher unterbelichtet ist. Dies ist derzeit noch die **Pkw-Nutzung**, vielleicht auch noch für längere Zeit. Wirtschaftliche Beharrungskräfte und Interessen sind groß. In Deutschland befinden sich ca. 50 Millionen Pkw auf dem Markt. Ein Pkw wird durchschnittlich ca. 12.000 km im Jahr gefahren. Die Durchschnittsgeschwindigkeit ist je nach Gebrauch, d.h. mehr Stadtfahrten oder mehr Fernfahrten, etwas schwieriger zu ermitteln. Es könnten beispielsweise 60 km/ Std. oder etwas schneller, aber auch 50 km/ Std., 40 km/ Std. oder auch weniger sein. Setzen wir

der Einfachheit halber einmal eine durchschnittliche Geschwindigkeit von 60 km/ Std an, dies lässt sich einfach rechnen. Ein Fahrzeug, das 12.000 km im Jahr gefahren wird mit durchschnittlich einer Geschwindigkeit von 60 km/ Std., ist demzufolge 200 Stunden pro Jahr in Betrieb. Bei 365 Tagen im Jahr also weniger als eine Std pro Tag. Nehmen wir einmal an, der durchschnittliche Neupreis eines Fahrzeugs wäre 18.000 Euro. So leisten wir es uns, fast kulturell untermauert und durch Marketingbemühungen Interessierter gefördert, ca. 50 Millionen „Produktionsanlagen“, bezeichnen wir ein Fahrzeug einmal so, mit einem Anschaffungspreis von 18.000 €/ Stück zu „betreiben“. Um diese dann weniger als eine Stunde pro Tag zu nutzen! Firmen in einem harten Wettbewerb würden sich bei solchen Investitionen schwer tun, sich also um Alternativen bemühen.

Im Falle von Pkws kommen nun punktuell **Car Sharing-Modelle** in den Markt. Aber - so mein Eindruck - noch zu zaghaft und zum Teil zu kompliziert und eben nur punktuell. Gute Car Sharing-Modelle wären beispielsweise inkl. aller Kosten von vielleicht 10 – 15 Cent pro km erfolgreich, mit garantierter Verfügbarkeit und flächendeckend einzuführen mit einem einfachen zu überblickenden Preis. Wenn ein Fahrzeug benötigt würde, würde die entsprechende Information an einen Car Sharing-Betreiber gegeben, dass man beispielsweise in fünf Minuten ein Fahrzeug für eine Fahrt von ca. 150 km für eine Person an einen bestimmten Ort benötige. Nach Beendigung der Fahrt würde es abgestellt. Der Dienstleister entschiede, wo er es - Kostenanalyse/ Bedarfsprognose – neu platzieren würde. Wir hätten dann, anstatt wie heute mehrheitlich „Stehzeuge“, eher *Fahrzeuge*. Wer hätten dann anstatt ca. 50 Millionen Fahrzeuge, die auch viel Parkplatz benötigen, vielleicht nur 30 Millionen Fahrzeuge, die dann aber mehr führen. Das bedeutete weniger Ressourcen in der Kfz-Produktion, dafür mehr im Service in der Fahrzeuglogistik. Dies wäre ein Servicemodell, ein kundenorientiertes Servicemodell, anstatt, wie in diesem Markt praktiziert, produktorientiertes Marketing.

Nun soll noch eine **zukunftsorientierte Definition von Service** betrachtet werden. Diese lautet, Kunden in ihrem Kerngeschäft zu unterstützen, ihr Geschäft besser, effizienter, kostengünstiger, kundenfreundlicher durchführen zu können, als wenn es den Service nicht gäbe. Diese Definition fördert das Design zukunftsorientierter, kundennützlicher Servicekonzepte.

Um zu den Kunden, dem eigentlichen Fokus und dem Ziel geschäftlicher Aktivitäten zu kommen: Diese kaufen nicht nur das Produkt, wenn sie es überhaupt noch kaufen, sie kaufen im wesentlichen ein Paket von Eigenschaften oder Lösungen, zu deren Erfüllung auch das Produkt, die Qualität, der Service, der Preis und vielleicht das Image des Herstellers gehören.

Dabei ist es meist so, dass im Falle von Problemen die eher punktuell in Erscheinung tretenden Aktivitäten von Servicedienstleistern - bei dieser Sichtweise des Service - einen weit größeren Einfluss auf zukünftige Kaufentscheidungen haben als viele der Vertriebs- und Marketingaktivitäten von Anbietern.

Ein Beispiel dazu aus dem Endkundenbereich: Für Familien mit mehreren Kindern ist die häusliche Waschmaschine oft in Gebrauch. Kunden akzeptieren, dass eine in ihrer Anschaffung preiswerte Waschmaschine im Laufe der Jahre vielleicht ein wenig öfter ausfällt und auch nicht so lange hält wie hochpreisige Modelle. Sollte jedoch im Falle einer Störung Kunden zu lange auf den benötigten Service warten müssen, so hat dies mit hoher Sicherheit Einfluss auf die Kaufentscheidung für die nächsten Waschmaschinen.

Im Businessbereich gibt es viele Beispiele, bei denen im Falle eines zu späten Service erhebliche Folgekosten auftreten. Ein reaktionsschneller, leistungsfähiger Service ist also oft extrem wichtig und so auch mitentscheidendes Kriterium für spätere Neuinvestitionen.

Aussagen von Meinungsforschungsinstituten gehen dahin, dass 75 % der Kunden ihren Lieferanten wechseln, wenn sie mit dessen Service unzufrieden sind, jedoch nur ca. 25 %, wenn sie mit dem eigentlichen Produkt weniger zufrieden sind.

Zu der Eingangsfrage existieren weitere Aspekte, die für eine fundierte Antwort zu würdigen sind. An dieser Stelle sei dazu der Aspekt der Entwicklung in Märkten und **Unternehmensstrukturen** genannt. Märkte in Industriestaaten hatten in den 70iger und zu Beginn der 80ziger Jahre des 20sten Jahrhunderts einen großen industriellen Kern, um den man sich eine eher dünnere Dienstleistungshülle vorstellen kann. Dies hat sich gewaltig geändert. Mittlerweile existieren noch vergleichsweise kleine industrielle Kerne, um die sich eine dicke Dienstleistungsschicht gebildet hat, denn mit Dienstleistungen wird oftmals gutes Geld verdient, wobei es allerdings immer Aus-

nahmen gibt. Wertschöpfung und Arbeit findet sich für viele Beschäftigte in dem Dienstleistungsbereich, weniger im industriellen Kern.

Dies soll jedoch keineswegs ein Plädoyer sein für eine ausschließliche Fokussierung auf Dienstleistungen und Service. Reine Dienstleistungsbereiche ohne Produktbindung, ohne industriellen Kern, sind leicht angreifbar, sind schnell flüchtig. Wenn keine Produktbindung vorhanden ist, Leistungen nicht auf qualifizierten Zusammenhang mit Produkten aufgebaut sind, können sich diese schnell auflösen. Leistungen sind dann nicht nur virtuell, sie sind dann auf einmal nicht mehr nachgefragt und werden abgebaut. Unternehmen sind also gut beraten, wenn sie ihre Fähigkeiten zur Entwicklung von Produkten, zur Konstruktion und Produktion bewahren und in eigenen Händen und/ oder eigenem Einfluss halten. Dies ist der Nukleus, der die Basis, den Ankerpunkt, den nicht so schnell angreifbaren Kern der geschäftlichen Aktivitäten darstellt, um den sich dann Servicegeschäfte aufbauen lassen und getätigt werden können.

In der Mitte des 20sten Jahrhunderts existierten - nachdem in technisch weiterentwickelten Ländern die Wirtschaft wieder zu funktionieren begann - überwiegend Verkäufermärkte. Wer also Produkte produzieren und liefern konnte, fand meist einen Markt/Kunden. Produktionskapazitäten waren knapp. Dies änderte sich ca. ab Mitte der 60iger Jahre des 20sten Jahrhunderts. Vertriebsbereiche wurden wichtiger. Man erkannte den Wert von Service für den Kundennutzen und als Kundenbindungsinstrument. Folgerichtig bildete man Servicebereiche, die unter Vertriebsbereichen organisatorisch angesiedelt und geführt wurden.

In den kommenden Dekaden stellte man fest, dass nach und nach die Margen im Service wuchsen, dagegen weniger mit Produkten. Strukturen wurden so angepasst, das Service und Vertriebsbereiche parallel und gleichberechtigt unter den Geschäftsführungen organisiert wurden. In gewachsenen Strukturen, die oft von Beharrungsvermögen und Festhalten an Altem geprägt sind, ein oft zähes und langwieriges Unterfangen.

Aktuell sind moderne Firmen rein serviceorientiert. Sie haben eigene oder fremde Vertriebe und sind mit eigenen oder fremden Produkte versorgt und gekoppelt. Dies, um ihr Servicegeschäft im Kundensinn und deren Nutzen gewinnbringend zu betreiben. Die Geschäftsführungen verantworten also in erster Linie

zunehmend Serviceaktivitäten, Service Consulting Dr. Walter Tritt denen die anderen Bereiche zugeordnet sind.

In jedem Fall sind die Kunden, deren Nutzen, deren Bedarf – der auch mit Marketingkampagnen geweckt werden will - und deren Empfinden der Hauptfokus jeglicher vernünftiger geschäftlicher Tätigkeit.

Bleibt festzustellen, dass die Frage „Produktqualität und Servicequalität“, ob diese ein **Spannungsfeld** seien, in die Irre führt. Einfluss und Wertigkeit bei dieser Betrachtung müssen ausgewogen jeweils auf jeden Markt und jede Branche berücksichtigt werden. Der Fokus der Firmen, der Mitarbeiter, des Managements und insbesondere auch der Geschäftsführungen ist auf Kunden, auf deren Zufriedenheit auszurichten. Besser noch, auf darauf basierenden guten Beziehungen zu den Kunden, der richtigen Kommunikation. Dem ist alles, also auch die Produkt- und Servicequalität, unterzuordnen. Diese sind dem Kundenbeziehungsmanagement unterzuordnen und fallweise angemessen zu berücksichtigen.

Falls man für die eingangs gestellte Frage nach Produkt- und Servicequalität noch eine **Servicevision** hinzufügen möchte, so wäre diese wie folgt:

Für die Produktqualität gilt, die Produkte so zu designen, dass sie sich - über ihre vorgesehene Lebenszeit/ Nutzungszeit - selbst analysieren, justieren und im Bedarfsfall selbst reparieren. Sie sind in ihrer Funktionalität ausschließlich darauf auszurichten, die Kunden der Kunden gut bedienen zu können. Servicequalität der Zukunft bedeutet deshalb, bestmögliche Nutzermodelle zu gewährleisten und stetig weiter zu entwickeln.

Reparaturservicequalität wird bedeuten, dass selbst nur allgemein technisch gebildete Menschen, also quasi Jedermann, mit Hilfsmitteln jederzeit vor Ort Reparaturen durchführen können. „Hilfsmittel“ ist in diesem Fall als Synonym zu verstehen für mobile Kommunikations- und Datenendgeräte oder Smartphones, über die für einen jeweiligen Reparaturservice mittels Bild- und Textanimationen Anleitungen und Hilfestellung durch global verfügbare Spezialisten bereitgestellt werden. Eine geeignete Logistik hat für rasche örtliche Verfügbarkeit benötigter Werkzeuge und Ersatzteile zu sorgen.