

Tagungsbericht

Der „Kunde“ in der Dienstleistungsbeziehung

Der Kunde übernimmt in der Dienstleistungsbeziehung eine aktive Rolle, da bei der Dienstleistungserstellung Ansprüche und Handlungen der KundInnen wesentliche Faktoren der Gestaltung der Dienstleistungsarbeit und der Dienstleistungsproduktion sind, aber umgekehrt auch durch bestehende Formen der Dienstleistungserstellung („Dienstleistungskulturen“) geprägt werden. Kundenorientierung als neues Leitmotiv weitet sich auf neue Bereiche aus, und Bedürftige, Kranke, Bürger, Radiohörer werden zu KundInnen und zur Zielgruppe kundenorientierter Unternehmensstrategien. Was aber bedeutet Kundenorientierung als neues Leitmotiv für Unternehmen und Institutionen im Hinblick auf die Produktion von Dienstleistungen, und wie wirkt sich der ‚aktive‘ Kunde auf die Arbeitsbedingungen und –beziehungen im Dienstleistungssektor aus?

Diese und weitere Fragen standen im Mittelpunkt der von der Deutschen Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung initiierten Fachtagung *Der „Kunde“ in der Dienstleistungsbeziehung* am 13./14. Februar 2004 in Dortmund.

PD Dr. Stephan Voswinkel (Institut für Sozialforschung Frankfurt) differenzierte in seinem Beitrag zwischen dem „funktionalen und dem personalen Kunden“. Der Entwurf von Kundentypen und der Aufbau von Kundendatenbanken zur Herstellung pseudo-personaler Beziehungen zu den KundInnen als Wege zum Aufbau personaler Kundenbeziehung stehen dabei in Kontrast zu Strategien der Eliminierung des personalen Kunden, z.B. Modellversuche der totalen Selbstbedienung, Online-Selbstbedienung. In der sich anschließenden Diskussion wurde vor allem die Anonymisierung des Kundenkontaktes als problematisch wahrgenommen.

Im Themenfeld *Macht in Beziehungen zu DienstleistungskundInnen* verlagerte sich im Beitrag von *PD Dr. Hans Pongratz* (TU München) der Blick auf die „Interaktionsstrukturen von Dienstleistungsbeziehungen“, welche in der Regel asymmetrisch strukturiert sind, wobei das Machtübergewicht sowohl beim Dienstleistungserbringer als auch bei dem/der KundIn liegen kann, je nachdem ob der Dienstleis-

tungsauftrag durch Markttausch (Kundenbeziehung), Vertragsbeziehung (Klientenbeziehung) oder aufgrund legaler Herrschaft (bürokratische Leitung) zustande kommt. Liegt bei legaler Herrschaft das Machtübergewicht auf Seiten des Leistungsgebers, beim Markttausch hingegen nahezu ein Machtgleichgewicht vor, führt die Übernahme des Konzeptes der Kundenorientierung in anderen gesellschaftlichen Teilsystemen zu neuen hybriden Konstellationen.

Laut *Dr. Ellen Kuhlmann* (Universität Bremen) greifen im Gesundheitswesen zwar die verschiedenen Akteursgruppen den Gedanken der ‚Patientenorientierung‘ auf, allerdings entstehen Partizipationschancen in erster Linie für sozial Privilegierte. Auch Professionalisierungschancen für Beschäftigte entstehen nur begrenzt. Kundenorientierung trifft auf hartnäckige traditionelle Verhandlungssysteme und Machtkonstellationen, deren Wirksamkeit sich auch beim Blick auf die Arbeitsmarktpolitik zeigt: Arbeitslose können allein aufgrund ihrer Angewiesenheit auf die versicherungsrechtlichen Leistungen nur bedingt als KundInnen betrachtet werden, wie *Andreas Schulz* (Justus-Liebig-Universität Gießen) verdeutlichte. Im Zuge der Hartz-Reformen werden neue Leistungen, z.B. Job-Center, kombiniert mit neuen Einschränkungen, z.B. schärfere Zumutbarkeitsregelungen. Professionalisierung und verbesserte Beratung können zwar für einen Teil der Arbeitslosen durchaus positiv sein, aber auch mit dem Ausschluss einer großen Zahl der Arbeitslosen von notwendigen Leistungen, größerer Reglementierung und Standardisierung einhergehen. Auch die den drei Vorträgen folgenden Diskussionen zeigten, dass die Spezifika des jeweiligen Dienstleistungsfeldes berücksichtigt werden müssen und asymmetrische Machtkonstellationen gerade dort wirksam werden, wo die Interaktionsbeziehungen nicht durch das Prinzip des Markttausches gekennzeichnet sind.

Die Dienstleistungsbeziehung ist aber auch durch eine aktive *Einbeziehung der KundInnen in die Produktion von Dienstleistungen* geprägt. Diese werden von den Unternehmen sowohl als Rationalisierungspotential als auch als direktes Produktivitätspotential und zur Entwicklung von Unternehmens- und Markenidentitäten genutzt. Der „arbeitende Konsument“ ist für *Prof. Dr. Günther Voß* (TU Chemnitz)

und *Dr. Kerstin Rieder* (Universität Innsbruck) quasi ‚Mitarbeiter‘ des Unternehmens. Für sie deutet sich die Entwicklung des ‚Aktiven Konsumenten‘ als neuer Grundtypus an, der den eher passiv und konsumtiv agierenden klassischen ‚Kunden‘ ablöst. Für das Plenum stellte sich allerdings aufgrund der Tatsache, dass Verlagerungen aus dem Dienstleistungssektor ins Private und umgekehrt grundsätzlich nichts Neues sind, die Frage, inwieweit hier tatsächlich Grenzen verwischen. Auch zeigte sich im nachfolgenden Vortrag von *Heidemarie Hanekop* (SOFI Göttingen), dass die Externalisierung verschiedener Funktionen auf die KundInnen nur unter bestimmten Bedingungen stattfinden kann. Im Rahmen der empirischen Untersuchung der Internetangebote zweier Dienstleister wurde die ‚Bereitschaft von Kunden zur Beteiligung an der Dienstleistungserstellung‘ untersucht. Es zeigte sich, dass lediglich sehr formalisierte, administrative Servicefunktionen gut durch Online-Dienstleistungsangebote ersetzt werden können.

Dr. Ursula Holtgrewe (Universität Duisburg/Essen) verdeutlichte diese Problematik: Dienstleistungsarbeit ist durch ihre Funktion als Grenzstellenarbeit durch Offenheit gegenüber ihrer Umwelt aber auch durch deren Rationalisierung oft dilemmatisch geprägt. Daher ist Arbeit an der Grenzstelle nur begrenzt für Rationalisierung zugänglich.

Am zweiten Tag verlagerte sich der Blick direkt auf die Unternehmensstrategien ‚*Kundenorientierung*‘ und *Kundenbindung*, welche für PD *Dr. Kai-Uwe Hellmann* (Universität Essen) in gewissem Maße auch als Antwort der Unternehmen auf veränderte Konsumgewohnheiten, z.B. geringere Markentreue, ‚convenience shopping‘, zu sehen sind. Neue Strategien für eine stärkere ‚Kundenbindung und Markentreue‘, aber vor allem eine höhere Autonomie und Eigendynamik der VerbraucherInnen zwingen die Unternehmen zu mehr aktiver Kommunikation mit der Kundschaft. In den letzten Jahren hat sich in den USA eine Debatte über so genannte ‚brand communities‘ entwickelt: über den Einfluss internetgestützter customer communities auf die Unternehmen auf der einen Seite beziehungsweise die stärkere Verfügung von Unternehmen über ihre VerbraucherInnen, z.B. in ‚Disney-Altenwohnparks‘, auf der anderen Seite. Vor dem Hintergrund dieses Vortrags wurde weiterer Forschungsbedarf im Bereich der ‚cultural studies‘ deutlich, um die Bedeutung derartiger Subkulturen näher zu untersuchen.

Im direkten Kundenkontakt manifestiert sich Kundenorientierung als ‚kundenorientiertes Verkaufsverhalten‘, welches abhängig ist sowohl von der Person des Verkäufers als auch von den Organisations-

merkmalen. Korrelationen zwischen dem kundenorientierten Verhalten der Beschäftigten und persönlichen und organisationalen Faktoren konnten in einer empirischen Untersuchung in einem mittelständischen Bäckereiunternehmen, vorgestellt von *Claes Horsmann* (Universität Rostock) bestätigt werden.

Mit wesentlich komplexeren ‚wissensintensiven Dienstleistungen‘ setzte sich *Prof. Karen Shire* (Universität Duisburg) in zwei Fallbeispielen auseinander: In einer Bank erfolgte eine umfassende Produktstandardisierung und der Aufbau eines automatischen Vertriebssystems, eine Kommunikationsagentur richtete eine Datenbank zum Management kundenbezogenen Wissens ein. In beiden Fällen kam es zu einer Routinisierung der kundenbezogenen Arbeit aus Sicht der Beschäftigten und zu dem Versuch, die Bindung zwischen Unternehmen und KundInnen zu stärken, bei gleichzeitiger Entpersonalisierung des Kundenkontaktes. Gerade die Art des Kundenkontaktes scheint prägend zu sein für die jeweilige Dienstleistungsbeziehung.

Anhand der Ergebnisse der Arbeitszeitberichterstattung des ISO Köln von 2003 warf *Dr. Frank Bauer* (ISO Köln) einen Blick auf den Einfluss der Art des Kundenkontaktes auf die Tätigkeitsstruktur von Dienstleistern. Etwa 2/3 der Beschäftigten haben regelmäßigen Kundenkontakt, wobei die Art der Kooperation mit KundInnen prägender als z.B. die Branchen- oder Berufsklassifikation sein kann.

Kennzeichnend für die gesamte Tagung war der Anspruch die verschiedenen Akteure der Dienstleistungsbeziehung – KundInnen, Beschäftigte, (Dienstleistungs-)Organisationen – und die verschiedenen Dienstleistungssettings in ihrer Heterogenität differenziert zu erfassen. Gerade die Vielschichtigkeit des Beziehungsgeflechtes von MitarbeiterInnen, KundInnen und Unternehmen macht die Entwicklung von Typologisierung schwierig. Die intensive Diskussion über die Frage nach den Einflussmöglichkeiten der KundInnen versus deren Vereinnahmung bzw. Überforderung, verdeutlichte die Notwendigkeit, die Unternehmensstrategie Kundenorientierung in ihren Auswirkungen kritisch zu hinterfragen. Gleiches gilt für die Ausweitung des Kundenbegriffes in anderen gesellschaftlichen Kontexten.

Einen vertiefenden Einblick in die Thematik ermöglicht der voraussichtlich im Dezember 2004 beim Verlag für Sozialwissenschaften erscheinende Sammelband zur Tagung ‚Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung‘ (Arbeitstitel) herausgegeben von Heike Jacobsen und Stephan Voswinkel.

Melanie Roski (Dortmund)