

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Winter 2005

Servolution

Die Zukunft der Dienstleistung



Mit Chris Anderson, Frank Furedi, Birgit Mager,
Meinhard Miegel, Jeffrey F. Rayport, G. Günter Voss
und vielen Automaten (denn am Ende wird jemand
anders die Arbeit machen).

Thema: Servolution

- 4 AUTOREN
- 100 SUMMARIES
- 102 FEEDBACK
- 103 IMPRESSUM
- 104 GDI-STUDIEN
- 105 GDI-VERANSTALTUNGEN
- 106 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT
- 108 GDI-AGENDA 2006

> Handel

Gespräch mit Jeffrey F. Rayport

8 SERVOLUTION

In der Dienstleistungswelt treten Menschen gegen Automaten an. Der jeweils Bessere sollte den Job machen.

> Die grosse Grafik

20 DER KONTINENT DER DIENSTLEISTUNG

> Strategie

Birgit Mager

22 ENDLICH KÖNIG!

Zehn Service-Design-Basics, die helfen, Ihrem Kunden endlich die Krone aufzusetzen.

> Innovation

Peter Sennhauser

30 SCHÖN, DASS SIE DA SIND ...

Ideo hat die Regeln für gutes Design auf Dienstleistungen übertragen. Und veränderte unsere Innovationskultur.

> Strategie

Phil Janson, Erich Rüttsche

36 SERVICE ON DEMAND

Die industrielle Revolution war nur möglich durch die Positionierung von Arbeit und Prozessen. IBM überträgt dieses Prinzip auf den Dienstleistungssektor.

> Foto-Essay

Thomas Eugster

42 DEALER DES DIENENS

Service-Automaten sollen uns helfen. Tatsächlich machen sie uns abhängig.

Ideen

> Gesellschaft

Gespräch mit G. Günter Voss

56 «Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde ...»

Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, profitieren vor allem die Unternehmen. Wir stehen an einer historischen Wende.

> Trends

Chris Anderson

66 «Rattenschwänze. Nichts als Rattenschwänze ...»

Das Long-Tail-Modell von «Wired»-Chefredaktor Chris Anderson zeigt: Es gibt eine Wirtschaft jenseits des Mainstreams.

> Gesellschaft

Frank Furedi

74 «Lassen Sie uns die menschlichen Fähigkeiten nicht unterschätzen.»

Unsere Gesellschaft benötigt eine Politik der Möglichkeiten, der Fantasie und der Gestaltung – jenseits von rechts und links.

> Zwischenruf

Meinhard Miegel

82 «Wir müssen unsere Lebensweise ändern!»

Wenn der Westen die Zukunft gewinnen will, muss er neue Massstäbe setzen. Für die ganze Welt.

Workshop

> Shopping

GDI-Research

88 WIE TOPPT MAN ERFOLG?

Das Zürcher Warenhaus Globus war eines der erfolgreichsten der Welt. Und unzufrieden.

> Handel

Thomas Gerdesic

92 VON SUPERMARKT-HANDY ZUM HANDY-SUPERMARKT

Die Konvergenz von Handel und Mobilfunk bietet Raum für neue strategische Perspektiven. Erste Beispiele werden bereits umgesetzt.

> Kolumne

Gerd Folkers

95 «I, ROBOT» – «WIR, MENSCHEN»

Unser Traum vom perfekten Dienstleister reflektiert den Wunsch nach makelloser Oberflächlichkeit.

«Die nächste Stufe der Selbstbedienung ist der arbeitende Kunde ...»

Für G. Günter Voss stehen wir an einer historischen, nicht unproblematischen Wende. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, profitieren vor allem die Unternehmen.



Fast unmerklich sind die Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern der Unternehmen geworden. Sie bedienen sich selber, warten ihre technischen Geräte selber, navigieren durch Sprachcomputer, buchen Tickets, scannen Waren, geben im Fastfood-Restaurant richtige Stichworte, helfen bei der Produktentwicklung, präsentieren Marken-Logos und schieben den Einkaufswagen an seinen Parkplatz zurück. Eine grosse Bandbreite von Tätigkeiten und immer substanzvollere Funktionen werden nicht mehr vom Anbieter erledigt, sondern auf die Kunden abgewälzt.

«Bisher haben wir Ihnen die Fahrkarten verkauft, jetzt sind Sie dran», wirbt die Deutsche Bahn AG. Und die Kreissparkasse Esslingen präsentiert einen privaten Laptop zum Werbeslogan «Unsere kleinste Bankfiliale». Die Indizien sind deutlich. Um Kosten zu senken, werden die Kunden systematisch in die Leistungserbringung mit einbezogen. Ein zweites Ziel ist, die Kundschaft besser zu differenzieren, um beratungsintensive Leistungen auf das Premium-Segment zu konzentrieren. In der Folge müssen die Kunden nicht nur mehr mitarbeiten, sondern werden auch organisatorisch stärker in die Unternehmen und ihre Kultur eingebunden.

Herr Voss, Sie behaupten, dass mit dem «arbeitenden Kunden» ein neuer Typ von Konsument entsteht. Wo ist dieser vor allem zu beobachten?

Diese Entwicklung ist die Fortsetzung einer längeren Veränderung, mit der Betriebe Funktionen auf ihre Kunden übertragen. Das fing markant mit der Selbstbedienung an und erreichte eine neue Qualität beim Ikea-Modell, wo die

Kunden die Endfertigung von Produkten übernehmen. Jetzt haben wir wieder eine neue Stufe erlangt. Diese Zuspitzung findet sich nicht nur in einem Bereich, sondern weitet sich in viele unterschiedliche Felder aus, insbesondere im Dienstleistungssektor. Im Moment sind es punktuelle Erscheinungen von unterschiedlicher Dramatik.

Was finden Sie daran «dramatisch»?

Dass es auf breiter Front passiert. Das geht vom Internet-Banking über das Transportwesen bis ins Gesundheitswesen und die öffentliche Verwaltung – man findet kaum mehr eine Beratung, fast alles geht über Internetportale; der Kunde muss sein Anliegen quasi selber in die Hand nehmen und sich aufwändig informieren. Besonders auffällig ist das im Feld der Finanzdienstleistungen. Beim «Self-Banking», wie es so schön heisst, macht der Kunde die Arbeit, die früher Schalterangestellte erledigten. Er verwaltet sein Geld, muss über Angebote und das Finanzgeschehen Bescheid wissen, und die Bank stellt nur noch eine Plattform zur Verfügung, damit der Kunde alles selber macht.

Dem könnte man entgegen, dass der arbeitende Kunde bloss ein anderes Wort für «Selbstbedienung» ist. Und die ist ja breit akzeptiert.

Es ist eine Weiterentwicklung der Selbstbedienung, die aber bezüglich Verbreitung und Intensität eine ganz neue Qualität bekommt. Wenn ich das ein wenig zuspitze und als Soziologe sage, hier wird viel auf den Kunden abgeladen, heisst das nicht, dass die Kunden das nicht akzeptieren würden. Im Gegenteil: Die Kundenarbeit funktioniert nur,

IKEA-Kunden leisteten bisher bei der Endmontage der Billy-Regale 20 Millionen Arbeitsstunden.

Die Beta-Version von Windows 2000 testeten über 650 000 Kunden, die meisten davon unentgeltlich.

Bei «Activexperts» der Deutschen Postbank sollen «Kunden für Kunden» an der Qualitätskontrolle und Produktentwicklung mitwirken. Über ein «umfangreiches Bewerbungsverfahren» werden sie für die Mitarbeit ausgewählt.

In bayerischen Schulen werden Eltern aufgefordert, als Ersatz für erkrankte Lehrkräfte zu unterrichten.

An der Kasse von Aldi-Nord muss der Kunde den Einkaufswagen wenden und am Bandende andocken. Wo Wagen und Füsse zu stehen haben, ist auf dem Fussboden markiert.

weil viele mitmachen – entweder weil sie keine Alternative haben oder weil sie sich schon daran gewöhnt haben. Inzwischen ist ja eine Generation herangewachsen, die mit elektronischen Schnittstellen und dem Selbsterledigen gut vertraut ist. Ich würde auch nicht sagen, dass das nur zum Nachteil der Kunden ist. Wer die Kundenarbeit beherrscht, kann angesichts so mancher schlechter Serviceangebote seinen Aufwand reduzieren. Das Selbsterledigen ist dann die Folge dieser Verschlechterungen. Allerdings braucht es dazu auch ganz schön viel Zeit, organisatorischen Aufwand und Kenntnisse.

Eine Gegenleistung ist, dass die Angebote billiger werden. Dies nehmen die Kunden gerne in Kauf.

So eindeutig ist die Preiswirkung nicht, das müsste man volkswirtschaftlich genauer anschauen. Manchmal werden Produkte billiger, aber nicht überall geben die Unternehmen ihre Ersparnis an die Kunden weiter. In vielen Bereichen steigen die Preise weiterhin, aber der Service wird trotzdem schlechter.

Ihre Analyse zeigt, dass uns ein Strukturwandel bevorsteht. Worin besteht dieser?

Der Strukturwandel, für den ich erste Indizien sehe, lässt sich an drei Dimensionen festmachen. Die erste ist, dass die Kunden regelrecht zu Arbeitskräften der Betriebe werden. Bereits sprechen einige Managementkonzepte offen davon, dass der Kunde eine «Teilarbeitskraft» sei oder dass man Arbeitsleistungen auf die Kunden «outsourcen»

Die dritte Dimension betrifft die privaten Auswirkungen, wenn solche Anforderungen von Betrieben zunehmend unser Leben bestimmen. Man sitzt zu Hause am PC, ist aber zugleich auch Teil eines Softwarekonzerns, mit dem man wie eine Arbeitskraft kooperieren muss. Der Kunde ist organisatorisch angebunden und muss sich Regeln unterwerfen. Wenn ich nicht regelmäßig meine Updates mache oder mir ein Fehler unterläuft, habe ich schnell Nachteile. Aus der Sicht der Arbeitssoziologie geschieht hier eine Grenzüberschreitung von Arbeit und Leben mit weit gehenden Auswirkungen.

Zunehmend zeigt sich auch, dass, wer nicht mitspielen will, aus dem System fällt oder einen Aufpreis zahlt.

Es wird sicher weiterhin qualifizierte Serviceangebote geben, aber der Preis dafür wird immens steigen. Das durchdringt alle Bereiche, vom Handel bis

ber. Dieser Systemwechsel funktioniert perfekt.

Der Kunde muss sich dabei auch zunehmend so verhalten, wie es die Unternehmen geplant haben. Nicht von ungefähr wird George Ritzers «McDonaldisierungs-These» heute wieder lebhaft diskutiert.¹

Ja, in der Tat. Ritzer hat diesen Effekt früh erkannt und im Fastfood-Bereich festmachen können, wo bis hin zum Saubermachen letztlich vieles auf die Kunden übertragen wird und diese insoweit ein Teil der Organisation werden, dass sie sich deren Spielregeln relativ hart unterwerfen müssen. Soziologisch gesprochen müssen sich die McDonald's-Kunden einem «Disziplinierungssystem» unterwerfen.

Zum richtigen Verhalten braucht es auch die richtigen Kenntnisse.

Der Kunde immer mehr Kompetenzen mitbringen. Dies ist ein interessanter Punkt in der einschlägigen Managementliteratur, wo davon ausgegangen wird, dass der Kunde «qualifiziert» werden muss. Es gibt auch den Ausdruck der «customer education» – der Kunde muss also aus Sicht der Unternehmen regelrecht «erzogen» werden.

In welcher Hinsicht?

Das betrifft zunächst die Beherrschung der Produkte. Komplizierte Geräte werden oft nicht richtig benutzt und dann nicht mehr ersetzt. Daher bieten Handyprovider inzwischen Qualifizierungsprogramme an. Aber Customer-Educa-

«Wenn der Kunde von CRM-Experten als «employee» bezeichnet wird, kann man es deutlicher nicht ausdrücken.»

soll. Der Kunde wird damit – ein Stück weit – zu einer an den Betrieb angebundenen Arbeitskraft.

In der zweiten, ökonomischen Dimension wird der Kunde ein Teil der betrieblichen Wertschöpfungskette. Man zieht seine produktiven Potenziale direkt ins Wertschöpfungskalkül ein – wie bei einem vorgelagerten Zulieferer. Wenn man es kritisch sehen will, schafft der Kunde einen «Mehrwert», der dem Betrieb zufällt.

zum Gesundheitswesen. In vielen Bereichen wird es jedoch zunehmend schwierig, überhaupt noch einen Service zu bekommen. Es wird nicht mehr lange dauern, bis man ohne grösseren Aufwand keinen Flug mehr ausserhalb des Internets buchen kann. Das betrifft selbst die Bahn: In Deutschland gibt es nur noch in den grossen Zentren bediente Kundenshalter, und die sind völlig überlaufen. Wer nicht eine Stunde warten will, macht seine Buchung sel-

¹ Vgl. Georg Ritzer: «Die McDonaldisierung der Gesellschaft»; in: GDI IMPULS 2.99

tion bezieht sich auch darauf, dass der Kunde angemessen der Organisation zuzuarbeitet. Er muss sich an Regeln halten, sich disziplinieren und wissen, wie es geht. Wenn jemand neu in einen Servicebereich stösst, der das noch nie gemacht hat, sieht man an seiner Orientierungsunfähigkeit, was für hohe Anforderungen da gestellt werden.

Und die Betriebswirtschaft liefert dazu explizite Konzepte?

Dies war einer der Punkte, die mich dazu geführt haben, das Ganze ernst zu nehmen. Bei unserer Recherche in der Managementliteratur war ich erstaunt, wie stark und vor allem wie explizit das schon thematisiert wird...

... dass der Kunde organisatorisch ins Unternehmen eingebunden wird?

Ja. Als Soziologe würde ich zuerst sagen, dies passiert unterschwellig, da muss man den Finger darauf legen, die Be-

tritte wissen sozusagen gar nicht, was sie eigentlich tun. Aber sie wissen es durchaus. Wenn der Kunde von Customer-Relationship-Management-Experten als «employee» bezeichnet wird, kann man es deutlicher nicht ausdrücken. Das Wort bezeichnet genau, was passiert. Wichtig dabei ist, dass der Kunde kein regulärer Mitarbeiter wird, sondern ein Quasimitarbeiter. Reguläre Mitarbeiter haben Verträge, ein Büro, vielleicht eine Interessenvertre-

Wohin geht diese Logik aus Unternehmenssicht? Was stellten Sie da fest?

Aus unternehmerischer Sicht geht es primär um Kostenreduktion durch einen reduzierten Transaktionsaufwand. Nach der klassischen Mitarbeiterseite – wo auch outgesourct wird – entdeckte man quasi an der Rückseite der Organisation in Richtung Käufermarkt ebenfalls Möglichkeiten, den Aufwand zu reduzieren. Der Fantasie sind da keine Grenzen gesetzt. Und es ist erstaunlich, was den Betrieben alles einfällt.

Können Sie ein Beispiel geben?

Neulich sagte mir eine Beraterin: «Warum sollen die Stammkunden im Supermarkt eigentlich nicht selber die Waren einräumen? Sie könnten doch am Samstagnachmittag den Mitarbeitern helfen und würden dafür einen Rabatt bekommen.» Allein diese Fantasie ist schon bezeichnend. Man bekommt eine Kundenkarte, Rabatt, kann etwas dazu verdienen und fühlt sich vielleicht gebraucht. Oder es gibt dann am Sams-

tagabend eine Party und Sonderangebote, die die ändern Kunden nicht erhalten. Ich warte schon darauf, dass jemand diese Idee umsetzt...

... und das managt. Die Dienstleistungsqualität hängt ja oft direkt von der Kundenkompetenz ab.

Der Soziologe Talcott Parsons hat bereits in den 1950er-Jahren entdeckt, dass Dienstleistungen eine wechselseitige Beziehung sind, bei der auch der Empfänger direkt mit Leistungen am Produktionsprozess teilhaben muss. Faktisch war der Kunde nie nur passiv, sondern musste immer schon auch als Käufer mithelfen. Aber jetzt entdeckt man, dass diese aktive Seite des Kunden ein Feld ist, auf das man Kosten auslagern kann, und welche Aspekte dabei ökonomisch wertvoll sind. Das ist bisher nicht systematisch genutzt worden – ausser bei Ikea.

An den Ikea-Imbusschlüssel haben wir uns gewöhnt. Aber bei technologisch vermittelten Diensten stossen viele an Grenzen.

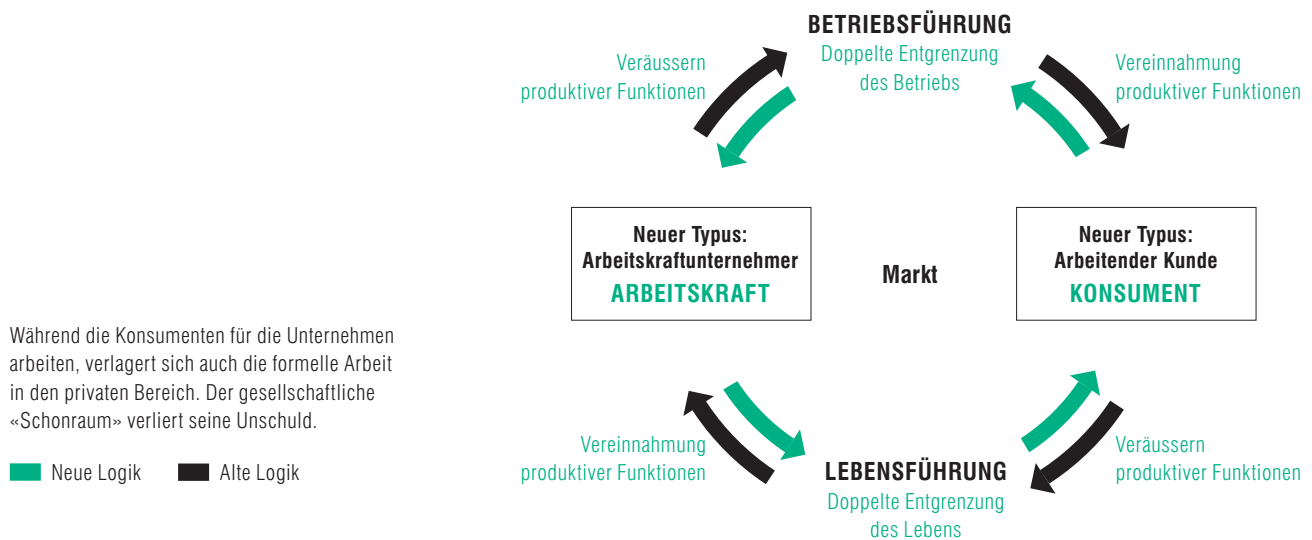
Für den Betrieb, der das nutzen will, ist das ein Problem: Wie bekomme ich die Kunden dazu, dass sie erstens bereitwillig mitmachen – ein Disziplinierungs- oder Kontrollproblem –, und zweitens, dass sie dies auch können – ein Qualifizierungsproblem. Dazu muss man sich, im Management etwas einfallen lassen.

Soziologisch sehe ich einen historischen gesellschaftlichen Prozess. Die Konsumsphäre, die immer anspruchsvoller und komplizierter wurde, bekommt eine neue Qualität: Sie wird mehr als bisher öffentlich und formell. Ich komme in meinem Privatbereich

«Es ist nicht nur ein Prozess zunehmender Knechtung, sondern es geht einher mit neuen Möglichkeiten.»

triebe wissen sozusagen gar nicht, was sie eigentlich tun. Aber sie wissen es durchaus. Wenn der Kunde von Customer-Relationship-Management-Experten als «employee» bezeichnet wird, kann man es deutlicher nicht ausdrücken. Das Wort bezeichnet genau, was passiert. Wichtig dabei ist, dass der Kunde kein regulärer Mitarbeiter wird, sondern ein Quasimitarbeiter. Reguläre Mitarbeiter haben Verträge, ein Büro, vielleicht eine Interessenvertre-

DOPPELTE ENTGRENZUNG VON ARBEIT UND LEBEN



nicht mehr weiter, wenn ich nicht mit etlichen Organisationen direkt kooperiere. Dazu benötige ich technische Ausrüstungen, Wissen und eine Art Arbeitsorganisation. Das Private wird also zu einem Feld neuartiger Arbeit – das ist nicht mehr die übliche Familien- und Privatarbeit.

Wenn wir zunehmend überfordert werden: Führt das nicht zu negativen Konsequenzen oder Ablehnung?

Historisch ist das eine Entwicklung mit Gewinnern und Verlierern. Wer die Kompetenzen und Ressourcen hat, wird diese Transformation bewältigen. Für die jüngere Generation ist vieles schon selbstverständlich. Andere schaffen es vielleicht nicht: weniger gut qualifizierte Personen; Leute, die sich nicht die neueste Technologie leisten können; ältere Menschen, die weniger schnell umlernen; Menschen aus anderen Kulturkrei-

sen. Das sind Gruppen, an die man zumindest denken muss. Ich will diesen Punkt aber nicht dramatisieren, ich sehe da keine riesigen sozialen Probleme auf uns zukommen.

Schauen wir auf die persönliche Ebene: Was passiert, wenn jetzt der private Konsum zu einer quasi öffentlichen Form von Arbeit wird?

In der Soziologie der Arbeit gibt es seit ein, zwei Jahren das Stichwort der «Entgrenzung» – Betriebe lösen sich auf, Strukturen werden flexibilisiert. Ein wichtiger Punkt dabei ist, dass die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben sich verflüssigt: Man arbeitet zu Hause, aber das Private zieht auch in den Betrieb ein. Die Leute leben quasi im Betrieb und haben ihre Freunde dort. Die Bereiche sind auch zeitlich nicht mehr getrennt: Man arbeitet am Sonntag, weil der Kunde am Montag das Produkt braucht. Das

ist eine neue Welt. Was hier auf der Seite der formellen Arbeit passiert – dass da eine Grenze eingerissen wird –, das sehe ich jetzt auch von der Konsum- und Kundenseite her geschehen: Man muss jetzt nicht nur als Arbeitnehmer zu Hause arbeiten, sondern auch als Konsument.

Und das Private wird öffentlich?

Das Private ist nicht mehr privat, es verliert seine Unschuld. Da dringt etwas ein, das viele Konsequenzen haben wird. Ich bin jetzt in meiner privaten sozialen Sphäre zunehmend auch hochgradig formell gefordert. Wenn ich in die Internetbank gehe, ziehe ich nicht gerade meine Krawatte an, aber ich setze mich ordentlich hin, lege die Unterlagen zurecht und mache mir einen Plan, was ich zu tun habe – denn wer einen Fehler macht, hat später grosse Probleme, das wieder zu korrigieren.

Weil auch die Verantwortung am Resultat der Arbeit ausgelagert wurde.

Ja, genau. Daher muss man sehr konzentriert sein. Und auf einmal weht in meinem Privaten ein anderer Wind. Das Private ist nicht mehr der geschützte, persönliche Raum, wo ich tun und lassen kann, was ich will.

Blickt man historisch zurück, hat man das Gefühl, da kommt etwas wieder: In der vorindustriellen Landwirtschaft gab es auch keine scharfe Trennung zwischen Arbeit und Leben.

Ich bin der Meinung, das sieht nur so aus. Dass Arbeit und Leben sich wieder ein Stück weit ineinander überführen,

Ich spiele mit diesen Begriffen und verwende sie in Führungszeichen. Viele Dinge, für die es wissenschaftliche Begriffe gibt, ändern sich grundlegend und werden auf eigenartige Weise ambivalent. So übertrage ich die Kategorie der «Ausbeutung» etwas ironisch aus der alten Welt der Arbeitsgesellschaft und schaue, was damit passiert. Ausbeutung war in der Tradition von Karl Marx die Ausbeutung der Arbeitskraft für die Erwirtschaftung von Profit – wobei dies strukturell durchaus mit sozialer Wohlfahrt einhergehen kann. Es geht darum, dass die Arbeitsleistung verwertet wird, und nicht, dass da Leute «geknechtet» werden.

«Historisch ist das eine Entwicklung mit Gewinnern und Verlierern.»

hat heutzutage eine ganz andere Dimension. Das ist nicht mehr der alte «Oikos», in dem Arbeit und Leben zusammenfielen, wie manche Ökonomen sagen, sondern eine neue Sphäre von qualifizierten Leistungen.

Man muss jetzt verstehen, dass man plötzlich ein ökonomischer Faktor ist. Der Kunde war bisher primär Käufer. Jetzt kriegt er eine neue, erweiterte ökonomische Rolle: Er ist jetzt auch Produzent und aktiver Teil des ökonomischen Geschehens in der Gesellschaft. Die faszinierende Frage dabei ist: Wo könnte das hingehen?

Sie fahren in diesem Kontext eine harte Terminologie auf. Sie sprechen von der «Selbst-Vertrieblichung» des Konsumenten oder von einer neuen Qualität der «Selbst-Ausbeutung» ...

Aus dieser fremdbestimmten Ausbeutung wird jetzt so etwas wie «Selbst-Ausbeutung»: Die Arbeit soll immer noch ökonomisch genutzt werden, aber das Moment des Beherrschens, des Druckmachens kommt nicht mehr vom Chef, sondern man zwingt sich selber, im Sinne des Betriebes ranzuklotzen, man überschreitet selber die Arbeitszeiten. Und vielfach können die Menschen dann auch die Grenzen nicht mehr ziehen. In der Industriesoziologie ist das in den letzten Jahren ein ständiges Thema. Meine Beobachtung ist, dass diese Form von Selbstausbeutung auch im Privaten immer deutlicher wird. Dazu dient auch der alte Begriff des «Betriebs», der auf Max Weber Bezug nimmt. Also: Das Private bekommt betriebsförmige Züge, die Lebensführung wird wie ein Geschäftsbetrieb or-

ganisiert. Ich habe das Gefühl, dass dies erst jetzt so richtig beginnt.

Sie zeigen eine erstaunliche Parallelität der Prozesse in Konsum- und Arbeits-sphäre auf: Nicht nur müssen die Konsumenten im Privaten mehr arbeiten, auf der andern Seite entgrenzt sich auch der formelle Mitarbeiter in Richtung Privatsphäre und wird «Arbeitskraftunternehmer». Zu New-Economy-Zeiten wurde diese Idee noch romantisiert – weshalb sehen Sie da eine Grenze überschritten?

Es wird hier Arbeitskraft «freigesetzt». Die Betriebe versuchen, die Nutzung von Arbeitskraft ein Stück weit outzusourcen, damit sie weniger Kontrollaufwand haben. Der Arbeitskraftunternehmer funktioniert aber nur teilweise selbst organisiert. Mich als Soziologe interessiert zunehmend, dass auf der anderen Seite etwas Komplementäres passiert. Die formellen Arbeitskräfte werden ein Stück weit ausgeschwitzt aus den Betrieben, und die Konsumenten müssen für die Betriebe ebenfalls ein Stück weit Arbeit verrichten. Strukturell sind das die gleichen Menschen: Mit seiner Konsumenten-Seite wird der teilweise freigestellte Arbeitskraftunternehmer wieder mehr an den Betrieb angebunden, der versucht, seine Potenziale als arbeitender Kunde zu nutzen. Da sehe ich eine Doppelbewegung – eine Art kommunizierende Röhren –, die mich extrem fasziniert. Ich denke, dass da gesellschaftlich etwas Wichtiges passiert. Da könnte sich eine historisch langfristige Entwicklung abzeichnen.

Was könnte diese Entgrenzung längerfristig für die Gesellschaft bedeuten?

Ich benutze zwei Begriffe aus der arbeitssoziologischen Diskussion – «Entgrenzung» und «Subjektivierung» – und übertrage sie auf den Privatbereich. Entgrenzung heisst, dass bisherige soziale Grenzen flüssig werden – Grenzen zwischen Arbeit und Leben und Grenzen, wie Betriebe organisiert sind. Das alte Arbeitsmodell erodiert, und das betrifft ebenso die Privatsphäre. Das Private ist nicht mehr der Schonraum. Über den Konsum war das Ökonomische schon immer im Privaten präsent, aber man konnte sozusagen die Türe noch zuhalten. Jetzt geht die Türe auf, und es zieht etwas ein, was bisher aussen vor war – vielleicht die «Kälte des Marktes».

Subjektivierung meint, dass man bei all diesen Entgrenzungs- und Öffnungsprozessen mehr als bisher selber machen muss. Das ist nicht nur von Nachteil: Die Menschen wollen vieles auch selber machen, das bisher «fremdbestimmt» war. Man war nur dummer Konsument und musste akzeptieren, was es gab. Jetzt kann man es mitgestalten. Und teilweise macht das auch Spass. Diese Entwicklung hat also durchaus zwei Seiten. Es ist nicht nur ein «brutaler» Verlagerungsprozess, und die Leute sind nicht bloss kuschende Arbeitnehmer, sondern holen sich Informationen und machen mit. Sonst würde dieses Auslagern gar nicht funktionieren.

Wir können also gleichzeitig auch einen Wertewandel beobachten?

«Wertewandel» ist dafür ein wichtiges Stichwort aus der Diskussion der 1970er- und 1980er-Jahre. Damals hiess es, Pflicht- und Akzeptanzwerte veränderten sich in Richtung Autonomie und Selbstentfaltung. Da fing etwas an, was

jetzt eine ganz andere Seite enthüllt, wobei die Menschen von ihren Werten her darauf vorbereitet sind. Etwas zugespitzt würde ich sagen, da ist ein neuer Typ von Mensch entstanden: der an Autonomie interessierte, der selbstbewusst sich informierende Mensch, der heute die neuen Rollen des arbeitenden Kunden und des Arbeitskraftunternehmers überhaupt erst übernehmen kann.

Das Individuum steht dabei ständig in der Spannung zwischen Eigenem und Fremdem. Ist das einfach ein neuer Modus Vivendi an den wir uns gewöhnen müssen?

Ja. Historisch betrachtet ist die Parallele zu Max Webers Protestantismusthese frappant. Diesen Typus von Arbeitnehmer – er ist bereitwillig, fleissig und obrigkeitsorientiert, integriert sich und bringt die alten Arbeitstugenden mit – hatten wir fast hundert Jahre. Jetzt entsteht ein Typus, der in neuer Weise sich integriert, aber viel mehr selber machen muss – und dies auch will und kann. Wie viele historische Entwicklungen hat dies zwei Seiten. Es ist nicht nur ein Prozess zunehmender Knechtung, sondern es geht einher mit neuen Möglichkeiten. Schon die Proletarier bei Marx waren ja nicht nur die Ausgebeuteten, sondern gegenüber dem Feudalismus auch ein Stück weit freier. Wenn wir also die Vor- und Nachteile dieser Entwicklung diskutieren, geht es auch darum, wie dieser Prozess gestaltet wird – übrigens auch politisch.

Mit dem Privaten verschwindet doch gerade ein für die bürgerliche Gesellschaft wichtiger Freiraum, ohne den Politik ja nicht möglich ist.

Die «Öffentlichkeit», die jetzt in den privaten Raum einzieht, ist nicht die Öffentlichkeit der souveränen Bürger, die sich politisch engagieren, sondern die Marktöffentlichkeit. Die bürgerliche Öffentlichkeit ist die Grundlage von Demokratie und Marktgesellschaft. Das Gegenstück dazu ist, dass es einen Privatraum gibt. Eine gesetzlich geschützte Intimsphäre, in der sich der Bürger privaten Betätigungen hingeben kann – zum Beispiel dem Konsum.

Aber wenn die Türe ins Private aufgerissen wird, geht da nicht der «Schonraum» verloren?

Ich würde etwas vorsichtiger sagen, dass dieser Schonraum in Bedrängnis gerät und man sich neu überlegen muss, woher man einen Schonraum bekommt. Ich glaube, dass die Menschen einen solchen individuellen Rückzugsraum brauchen – und zwar dringender denn je! Man müsste diesen Punkt schon aus pädagogischen Gründen angehen. Das gilt spiegelbildlich auch für den Bereich der formellen Arbeit. Das ist eine der grossen sozialpolitischen Fragen unserer Zeit.

Auf der andern Seite sieht man bereits, dass Gegenstrategien entstehen – etwa von Konsumenten, die sich gegen die «Zumutungen» wehren.

Wir stellen am Schluss des Buches die Frage, ob die Menschen, wenn sie jetzt auch auf der privaten Seite zunehmend bedrängt werden, eine Form von Widerstand entwickeln. Ich bin skeptisch gegenüber linken Vorstellungen eines organisierten «Konsumentenstreiks» oder so etwas. Aber ich glaube, dass sich etwas Klandestines, Unterschwelliges

HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON KONSUMENTENTYPEN

	Der Selbstproduzent Vorindustriell-agrarische Gesellschaft	Der kaufende Kunde Industriell-kapitalistische Gesellschaft	Der arbeitende Kunde Subjektivierter Neokapitalismus
	Selbst konsumie- render Urproduzent	Zukaufender Selbst- produzent	Der Warenkäufer mit substanzieller Rest- produktion
		Der Käuferkunde mit minimaler Restpro- duktion	Der betrieblich zu- arbeitende Kunde
			Der Kunde als be- triebliche Arbeitskraft (voraussichtlich?)
Praxis	Konsum selbst produzierter Güter; Einheit der formellen und der informellen Arbeit	Vorwiegend Konsum gekaufter Industriegüter; substanzielle, dann minimale Restproduktion; Trennung formeller und informeller Arbeit	Konsument als Arbeitskraft; betriebliche Nutzung des privaten Konsums; Übernahme produktiver Betriebsfunktionen durch Kunden
Ökonomie	Ökonomie des «ganzen Hauses» (Oikos); kaum entwickelte öffentliche Ökonomie, meist tauschgesteuert; Anfänge von Markt und Geldverkehr	Maximalisierung der öffentlichen Produktion und Distribution; Minimalisierung der privaten Produktion; geldgesteuerter Warenkauf, rein verbrauchender Konsum	Konsument als Wertquelle und Teil der betrieblichen Wertschöpfungskette. Der private Konsum ist entmarktlicht. Ökonomisierung und Ausweitung der privaten Produktivität
Existenzialität	Integration von Produktion und Konsumtion; geringe Trennung von Privatheit und Öffentlichkeit	Trennung von formeller Arbeit und privatem Leben («Freizeit»), Trennung von Öffentlichkeit und Privatheit	Konsument als informeller Mitarbeiter, Veröffentlichung privater Funktionen; betriebliche Beherrschung der privaten Lebensführung

entwickeln könnte: Die Menschen beginnen zu tricksen und überschreiten dabei auch die Grenze zum Illegalen. Im Bereich des Internets gibt es viele Beispiele, wie die Grauzonen ausgenutzt werden. Da ist sozusagen der wilde Markt im Gange – was inzwischen auch die Staatsanwälte interessiert. Das heisst, die Kunden wehren sich durchaus, aber nicht unbedingt organisiert.

Es gibt auch den «smart shopper» ...

In einem grossen Auslieferungszentrum konnte ich beobachten, wie der Handel systematisch ausgebeutet wird von böartigen Shoppern, die alle Regeln austricksen. Viele Firmen leiden darunter, dass die Kehrseite des arbeitenden Kunden eben der clevere Kunde ist, der all ihre Vorstellungen unterläuft. Vorerst

sind die Versuche, sich politisch oder ökonomisch dagegen zu wehren, mehr oder weniger hilflos. Hier öffnet sich ein Feld, wo noch einiges auf uns zukommen könnte.

Ist das eine Folge der «entgrenzten Gesellschaft, dass ein solches Verhalten wie bei der Bahn typisch wird, wo die Kunden schnell gelernt haben, wie sie etwa die Lücken beim Gruppenreise-Tarif ausnützen können?

Obwohl ich mir einbilde, ein zivilisierter Mensch zu sein, merke ich, dass ich dann selber auch darüber nachzudenken beginne, wie man das System austricksen kann. Da entstehen Fantasien bei ganz normalen, biedereren Bürgern, wem sie ihr Wochenendticket weiter-schenken könnten. Als Reaktion führte

die Bahn die Ausweispflicht ein. Und so geht das immer weiter.

Trotzdem bleibt dieser smarte Protest der Logik der Betriebe verhaftet.

Genau: In der Ablehnung spiele ich das Spiel eigentlich mit. Schon die Arbeiterklasse in England hat erst über die Gegenwehr das ökonomische Spiel des «Bargaining» gelernt. Jetzt können wir ebenso fragen: Lernen die Kunden auf diese Weise nicht bloss mitzuspielen? Ich vermute es.

Aber dennoch wird der Konsument für die Unternehmen unberechenbarer.

Und er wird noch viel unberechenbarer werden – in einer Weise, wie es die Marketingleute noch gar nicht ahnen. Bisher sprang der «smart shopper» von

Schnäppchen zu Schnäppchen und war nur unberechenbar in seiner Rolle als Käufer. Jetzt wird er auch in der Funktion smart, wo es den Unternehmen wehtut: nämlich da, wo sie auf seine Kooperation angewiesen sind. In dem Moment, wo sie den Kunden organisatorisch angebunden haben, brauchen sie auch seine Leistung und sind von ihm abhängig. Und wenn der Kunde etwas falsch macht oder das System ausbeutet, kann dieser als Kostenauslagerung gemeinte Vorgang schnell neue Kosten erzeugen. Die Unternehmen bekommen nur ungeordnete, völlig unkalkulierbare Leistungen und viele Störungen.

Womit wir wieder beim Managementproblem wären ...

Man muss lernen, diese neuen Arbeitskräfte zu führen und zu motivieren. Das geht nicht einfach mit der Zumutung von Kundenarbeit, da müssen organisatorische Massnahmen her, die Geld kosten – eigentlich das ganze Repertoire der klassischen Arbeitnehmerführung.

Was müssten Unternehmen sonst noch tun, um diesen Übergang gemeinsam mit den Kunden zu machen?

Ich würde den Unternehmen dringlich raten, dies zivilisiert zu betreiben und der Versuchung zu widerstehen, alles den Kunden zuzuschieben. Der Übergang muss zu beider Seiten Nutzen sein. Die Unternehmen müssten ihr Gerede von «Servicequalität» endlich ernst nehmen, denn heute verbirgt sich hinter der Kundenarbeit oft eine Serviceverschlechterung. Man will bloss Kosten auslagern. Aber das könnte im betrieblichen Sinne danebengehen. Die Unternehmen

sollten sich daher bemühen, dass die Kunden ihre Arbeit auch qualifiziert tun können, dass sie als Beteiligte positiv angenommen werden und dass sie komfortable Werkzeuge erhalten, mit denen sie umgehen können – etwa In-

«Die Menschen beginnen zu tricksen und überschreiten dabei auch die Grenze zum Illegalen.»

ternetplattformen, auf denen sich auch Senioren zurechtfinden. Damit der Deal funktioniert und die Kunden genau das tun, was die Betriebe brauchen, müssen sie auch ökonomisch etwas vom Kuchen abbekommen, nicht nur untaugliche Incentives. Dann könnte das für beide eine nützliche Geschichte sein, so wie dies die Industriegeschichte vor hundert Jahren bei der Nutzung der Arbeitskraft vorgemacht hat.

Vor hundert Jahren war dabei auch die Politik gefordert.

Die rechtliche Begleitung von solchen Dingen ist sicher ein Thema. Ich will jetzt nicht zu schnell nach dem Staat rufen, aber manche Dinge müssen auch geregelt werden. Fragen stellen sich etwa bezüglich dem rechtlichen Status der Kundenarbeit, der Bewertung der Arbeitsbedingungen, der Ausbildung von Kompetenzen, der Sozialpolitik, und nicht zuletzt dürfte sich auch das Finanzamt für diese Art von Arbeit interessieren. Bei einem solch starken technischen Eingriff muss der Gesetzgeber sich etwas einfallen lassen und Grenzen setzen, sonst läuft das Ganze aus dem Ruder – auch ökonomisch.

Wie läuft es aus dem Ruder?

Es könnte etwa eine unkontrollierte Datenflut entstehen, die ein Kontroll-szenario über den Bürger ermöglicht. Da müssen im Sinne des ökonomischen Vorteils Grenzen gesetzt werden. Das

heisst, man muss die Betriebe in ihrem eigenen Interesse daran hindern, alles auszureizen, was geht. So war das schon bei der Nutzung der Arbeitskraft. Wenn da nicht Human Resources entstanden wären, wäre diese Qualität der Nutzung nie möglich gewesen, die uns jetzt gut sechzig Jahre lang begleitet hat.

Dann können wir uns auf eine bewegte Übergangszeit gefasst machen.

Ja. Mich interessiert dabei der gesellschaftliche Blick. Ich habe das Gefühl, wir beobachten tatsächlich einen historischen Übergang, und ich bin ganz fasziniert davon, herauszukriegen, was da abläuft. Mittlerweile sitzen auch viele andere Forscher am Thema. Da geschieht etwas sehr Grundlegendes, und man denkt: «Wow, was ist das?» <

Gespräch: Stefan Kaiser

Lektüre zum Thema

G. Günter Voss, Kerstin Rieder . Der arbeitende Kunde: Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden . Campus 2005

Hans J. Pongratz, G. Günter Voss. Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen . edition sigma, 2. Auflage 2004

GDI IMPULS

WISSENSMAGAZIN FÜR WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT, HANDEL
WINTER 2005

ABONNEMENT FÜR GESCHÄFTS-GEHEIMNISSE

Sichern Sie sich den Zugriff auf ein einzigartiges Informationsnetz für innovative Ideen. In GDI IMPULS analysieren und diskutieren namhafte Visionäre, Opinion-leaders, Forscher und Praktiker die bedeutendsten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Management und Handel. Sie erhalten damit frühzeitig und aus erster Hand Anleitungen zum kompetenten Umgang mit den wichtigsten Herausforderungen des Umfelds – ein Abonnement auf zukünftige Geschäftsgeheimnisse.

GDI IMPULS, die führende Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft, überschreitet die Grenzen zwischen den Disziplinen, erkundet neue Wirklichkeiten und gibt Denkanstösse am Puls der Zeit. Zukunftsorientiert und relevant. Für die Qualität der Beiträge bürgt der renommierte Schweizer Think-Tank Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). Errichtet vom herausragenden Visionär, Politiker und Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, ist das GDI seit über vierzig Jahren eine wichtige europäische Plattform für den Handel und Know-how-Tankstelle für zukunftsorientiertes Denken.

AUTORENLISTE (AUSZUG)

Ian Angell: Der Ansturm der Barbaren _ Ulrich Beck: Leben in der Risikogesellschaft _ Norbert Bolz: Der Name der Marke _ Steven Brown: Die Retromarketing-Revolution _ Georg Franck: Aufmerksamkeitsökonomie _ Neil Gershenfeld: Dinge, die denken _ Malcolm Gladwell: Der Tipping-Point _ Daniel Goleman: Emotionale Kompetenz im Management _ Peter Gross: Abschied von der monogamen Arbeit _ Gary Hamel: Das revolutionäre Unternehmen _ Naomi Klein: No Logo? _ Christopher Meyer: Die adaptive Ökonomie _ Christian Mikunda: Einkaufsdramaturgie _ Henry Mintzberg: Jenseits des Egoismus _ Kjell A. Nordström: Karaoke-Kapitalismus _ Joseph



Pine: Die Erlebnisökonomie _ Jeffrey Rayport: Virusmarketing _ Florian Rötzer: Superwaffe Panik _ Doc Searls: Das Cluetrain Manifesto _ Robert J. Shiller: Die neue Finanzordnung _ Don Tapscott: Net Kids _ Paco Underhill: Alterskonsum _ Peter Wippermann: Helden der Zukunft

FAX-ANTWORT

Informationen und Summaries zu den aktuellen Ausgaben finden Sie unter www.gdi-impuls.ch Hier können auch einzelne Artikel online bezogen werden. Auskunft zu den Abonnementen erhalten Sie beim Redaktionssekretariat – oder faxen Sie uns einfach diesen Talon:

Gottlieb Duttweiler Institut
Redaktionssekretariat GDI IMPULS
Langhaldenstr. 21, CH – 8803 Rüschlikon/Zürich
Tel +41 44 724 61 11; Fax +41 44 724 62 62
E-Mail-Anfragen: impuls@gdi.ch

JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle GDI IMPULS (4 Ausgaben jährlich) zum Preis von CHF 120.–/EUR 75.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

KOLLEKTIV-JAHRES-ABONNEMENT

- Ich bestelle Exemplare GDI IMPULS. Jedes weitere Abonnement an die gleiche Adresse kostet CHF 50.–/EUR 31.– (inkl. MwSt.; exkl. Versandkosten)

Senden Sie uns bitte:

- ein Probe-Abonnement (2 Ausgaben) CHF 45.–/EUR 28.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 die Einzelausgabe Nr. CHF 35.–/EUR 22.– (inkl. MwSt.; exkl. Versand)
 den GDI_Newsletter*

NAME /VORNAME

FIRMA

STRASSE /NR.

PLZ/ORT/LAND

E-MAIL*

TELEFON

DATUM/UNTERSCHRIFT