

Die schrillen Verheißungen des Customer Care

Die Verfechter des Customer Care vergöttern den Kunden. Und lassen ihn in der Hotline hängen. Und sie drehen die Machtverhältnisse auf dem Markt um. Die Arbeits-Personen und Produzenten haben sich komplett in anspruchslose Dienstleister/innen zu transformieren. Der deutsche Maschinenbau pflegt hier nach wie vor ein anderes Verständnis von Kundendienst.

Josef Reindl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (ISO) in Saarbrücken. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Industrie- und Betriebssoziologie, Innovationsforschung, KMU und Maschinenbau. Er hat für ein Projekt über „Dienstleistungsarbeit“ deutsche Maschinenbauunternehmen befragt zu Erfahrungen in den USA und anderen Vertriebsregionen der Welt. reindl@iso-institut.de

■ Seit mindestens einem Jahrzehnt hat der Neoliberalismus hierzulande die kulturelle Hegemonie erobert. Er beherrscht die öffentlichen Diskurse, er besetzt die strategischen Begriffe, und er gibt die Themen in Ökonomie und Politik vor. Kurzum: Er ist das Leitparadigma des beginnenden 21. Jahrhunderts. Wir haben uns an sein Dauer-Rauschen im Äther, an das Herunterbeten eines schwer erträglichen Unternehmensberaterjargons nolens volens gewöhnt, aber wir haben auch widerständige Umgangsweisen entwickelt. Eine Methode ist es, genau hinzusehen und die mächtigen Catchwords, wie „Kommunikation“, „Team“, „Kundenorientierung“, „Empowerment“, „Vernetzung“, „Selbstverantwortung“, „Kompetenz“, an der Wirklichkeit zu messen. Ein solcher Realitätstest fällt in der Regel recht eindeutig aus: Je mehr der fragliche Terminus bemüht und je lauter er beschworen wird, desto weniger ist davon in der wirklichen Welt zu entdecken. Der Kaiser ist nackt.

Die Neoliberalen bringen durch ihre Programmatiken und „Reformen“ den Mangel erst hervor, den sie dann mit ihrem wohltonenden „Neusprech“ verharmlosen bzw. durch die moralische Anrufung des Subjekts beheben wollen.

Die Produktionsweise des Neoliberalismus lässt sich besonders ertragreich an einem seiner prominentesten Begriffe/Konzepte studieren: dem Customer Care, der Kunden- und Serviceorientierung, der Kundenemphase.

Die **Camouflage** des Customer Care ist zu offensichtlich und die Kluft zwischen dem schönen Wort „Kundenorientierung“ und der wirklichen Malaise an der „Kundenfront“ zu groß, um darüber viele Worte zu verlieren. Stattdessen wollen wir die Bausteine des hinter dem Kundenmantra stehenden Konstrukts entziffern und seine praktischen Konsequenzen besichtigen.

Customer Care lässt sich auf vier Dimensionen beschreiben: einer theoretischen, einer personalen, einer organisatorischen und einer technischen. Die Theorie der Kundenorientierung hat einschneidende Konsequenzen für die (Arbeits-)Person und für die Organisation, und sie findet zu sich in der Entwirklichung des Kunden im Customer Relationship Management.

Theoretisch vollbringen die Denker des Customer Care eine Meisterleistung. Sie ermächtigen die Figur des Kunden, die vor noch gar nicht langer Zeit als schützenswertes, weil manipulierbares Wesen galt (Verbraucherschutz), und sie stellen sie ins Zentrum der Wirtschaft. Sie machen das mit solcher Wucht, dass alle Vorstellungen einer Balance zwischen Produzent und Konsument über Bord gespült werden und nur noch der „König Kunde“ als allmächtiger und über alle gebietender Herr übrig bleibt. Sie vergöttern den Kunden, und sie drehen die Machtverhältnisse auf dem Markt um. Ein neuer Souverän im Dependenzgeflecht Wirtschaft ist geboren, Komplexität auf eine schon unheimlich anmutende Weise reduziert wor- →

Camouflage

Täuschung, Tarnung, Verkleidung

→ den. Diese „Umwertung aller Werte“ ist auf breite Zustimmung gestoßen; sie hat vielen leidgeprüften Kunden geschmeichelt, die darob ganz vergessen haben, dass sie nicht nur „Konsumenten“, sondern ebenso „Produzenten“ sind.

Für die (Arbeits-)Personen, also für die Produzenten, resultiert aus der Inthronisierung des Kunden die eigene Entmächtigung. Ihr Stolz und ihr Selbstbewusstsein, die sich aus professionellen Standards speisen, behindern die Kundenorientierung. Sie haben sich in Dienstleister/innen zu transformieren, was nur eine nette Umschreibung für ein Knechts- und Prostitutionsverhältnis ist. Ihnen wird darüber hinaus mit dem Knüppel Kunde gedroht, wenn sie Ansprüche anmelden. Es sei doch der Kunde, der sie

»Das amerikanische Serviceverständnis ist aggressiv, weil dort die Produkte eine kritische Qualität besitzen und deshalb mit Dienstleistungshüllen überzogen werden müssen.«

bezahle, wird ihnen entgegengehalten. Da der Kunde bekanntermaßen lieber wenig als viel zahlt, ist das Sinken des Werts der Arbeitskraft immanenter Bestandteil des Customer Care.

Auf der organisatorischen Ebene heißt Customer Care die Auslagerung, ja die Entfernung des Kunden aus dem Blickfeld des Unternehmens. Diese groteske Missachtung des Kunden verkleidet sich als besondere Beachtung des Kunden. Für ihn werden Call-Center, Hotlines, Help-lines, Kundenzentren, Support-Center, Service-Gesellschaften, Fehleranalyse-Desks, Customer Support Areas und ein Beschwerdemanagement eingerichtet. Das Charakteristikum all dieser „Innovationen“ ist, dass sie eine Interaktion zwischen Produzent und Kunde vereiteln und dass sie eine Spielwiese eröffnen, auf der es für den Kunden außer kaputten Nerven nichts zu gewinnen gibt. Customer Care ist recht besehen eine Ausgründung, die deshalb auch die Gründe eines Kundenproblems nicht mehr kennt und nicht mehr ergründen kann.

Zu sich kommt die Theorie des Customer Care im Customer Relationship Management (CRM). Hier verschwindet der Kunde als reale Person, die er im Falle des

Service-Outsourcings ja immer noch ist und die – wenn auch ohne jeden konkreten Nutzen für ihn – umsorgt und nach allen Regeln der Marketingkunst getäuscht werden muss. Er löst sich ins Virtuelle auf, und er wird jetzt konfiguriert, so wie ihn die Unternehmen brauchen. Das System bzw. die CRM-Software sammelt alle verfügbaren Kundendaten, entwickelt daraus neue Angebote sowie eine erfolgsträchtige Kundengewinnungsstrategie und hält sogar ein Modul „Beschwerdemanagement“ bereit. Wenn der Kunde im Computer ist und beständig gepflegt und upgedatet wird, entsteht bei nicht wenigen Unternehmen tatsächlich der Eindruck, erfolgreich in der Kundenbindung und der Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu sein. Dass sie einer Projektion unterliegen, erkennen sie immer erst dann, wenn sich der Kunde wieder real und massiv meldet und ihnen den Krempel vor die Füße schmeißt, den sie für ihren virtuellen Kunden entwickelt und gebaut haben. Neben der Kundenmissachtung via Virtualisierung gibt es allerdings auch noch den gezielten Missbrauch des Kunden, wenn er im Innovationswettbewerb der Unternehmen als Testfeld für unausgereifte Produkte benutzt wird.

Customer Care ist ein Popanz, aber einer mit großer Durchschlagskraft. Sein Gebrauchswertversprechen löst sich bei genauer Betrachtung in heiße Luft auf. Dafür ist seine Wirkung auf den Tauschwert umso offensichtlicher. Wenn der Kunde das Wort im Betrieb hat, dann haben die Arbeiter nichts mehr zu lachen. Die Unternehmer powern die Kundenorientierung nach innen als ideologisches Projekt, um aus den Arbeitern mehr herauszuholen. In ihrer „Außenpolitik“ setzen sie sie gar nicht oder nur gebremst ein. Sie sind in dieser Frage „Katholiken“. Sie predigen – ich wandle hier leicht ab – Wein und trinken Wasser. Sie berauschen ihre Belegschaften und treten ganz nüchtern und kalkulatorisch ihren Kunden gegenüber.

Customer Care ist ein Import aus den USA, der von unseren Think-Tanks beflissen aufgegriffen wurde. Das Konzept wurde im Kontext des Business Reengineering entwickelt. Es konnte in der amerikanischen Wirtschaft Fuß fassen, weil dort der Markt wie der „Wilde Westen“ ist, auf dem das Misstrauen und die Angst, übervorteilt zu werden, regieren, weil dort ein anderes Verständnis von Service herrscht und weil dort eine andere Beziehung zwischen Konsument und Produzent existiert. Das amerikanische Serviceverständnis ist aggressiv, weil die amerikanischen Produkte eine kritische Qualität besitzen und deshalb mit Service- und Dienstleistungshüllen überzogen werden müssen. Und der amerikanische Kunde ist ge-

fährlich, hochgerüstet und mit allen juristischen Wassern gewaschen. Es ist in den USA tatsächlich ratsam, den Kunden total zufrieden zu stellen, da er andernfalls den Produzenten mit milliardenschweren Regressforderungen überzieht. Deutsche Firmen, die in die USA liefern, können ein Lied davon singen. Dort ist das Vertragswerk wichtiger als das Produkt.

Deutschland und Kontinentaleuropa haben historisch ein anderes Service- und Kundenverständnis ausgebildet. Es lässt sich als Balance zwischen Produktion und Konsumtion qualifizieren, die durch die institutionelle Einfassung des Marktes hergestellt wird. Auf dem Markt herrschen nicht Krieg und der Customer, sondern Customs: Regeln, Gewohnheiten, informelle Absprachen, Sitten. Zu ihnen gehört die Selbstverpflichtung der Produzenten, Qualität zu liefern und qualitativ nachzubessern, wenn das Produkt fehlerhaft ist. Vor allem aber: Der Service ist keine Welt für sich, sondern eine Leistung des Produzenten und eine Leistung um das Produkt herum. Deshalb wird er nicht nur postuliert, sondern auch tatsächlich erbracht.

In unverfälschter Form findet man dieses Serviceverständnis heute noch im Maschinenbau, der beschäftigungsstärksten und ökonomisch robustesten Branche hierzulande. Der Erfolg der Maschinenbauer gründet in ihrem Service- und Dienstleistungsverständnis, das von der Sache her weit hinausgeht über die schrillen Verheißungen des Customer Care, das aber von der Form her völlig unpräzise und bescheiden daherkommt. Die Maschinenbauer nehmen den Mund nicht zuerst voll und haben dann leere Hände, sie lassen Taten sprechen. Sie haben einen Kundendienst und kein Customer Care, sie leisten Dienst am Kunden und dienen sich dem Kunden nicht an.

Die deutsche Industriearistokratie, die der Maschinenbau ist, hat ein geradezu mimetisches Verhältnis zum Kunden. Sie anverwandelt sich dem Kunden und bleibt doch sie selber. Große Teile von ihr – die Einzel- und Kleinserienfertiger, die Fabrikausrüster und die Sondermaschinenbauer – sind Komplett-Dienstleister, das heißt, sie entwickeln, applizieren und fertigen ihre Produkte auf die speziellen Bedürfnisse und Bedingungen ihrer Industriekunden hin. Dabei ist ein reger Grenzverkehr zwischen Hersteller und Abnehmer im Gange, der alles andere als eine Einbahnstraße ist.

Die Maschinenbauer geben ihren Kunden bis heute bei der Produktwahl eher eine Orientierung, als dass sie sich an ihnen orientieren. Anders ist es bei den produkt-

begleitenden Leistungen und dem After-Sales-Service. Hier stehen die Servicetechniker und Vertriebsingenieure dem Kunden auf eine Weise zur Seite, die man in der gesamten Industrie geschweige denn im Dienstleistungsbereich kein zweites Mal antrifft. Dies gilt nicht nur für die einheimische, sondern im selben Maß für die internationale Kundschaft. Das Verblüffende dabei ist, dass ein solches Servicehandeln von in der Hauptsache kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen an den Tag gelegt wird, denen es doch angeblich – so der Tenor der KMU-Forschung – an Ressourcen, Kompetenzen und wer weiß was noch allem fehlt. Woran es ihnen mit Sicherheit nicht mangelt, ist die Moral, die Einstellung und der „gesunde Menschenverstand“, alles Dinge, auf die es

»Customer Care ist ein Popanz, aber einer mit großer Durchschlagskraft. Wenn der Kunde das Wort im Betrieb hat, dann haben die Arbeiternehmer/innen nichts mehr zu lachen.«

bei der Kundenorientierung vor allem ankommt. Das Serviceverständnis der Maschinenbauer hat nichts Serviles, nichts Aufgesetztes. Ihre Zurückhaltung gegenüber den Customer-Care-Konzepten und dem Customer Relationship Management, kurz CRM, ist groß. Allerdings zahlen sie einen Preis für ihre weltumspannende Intensivbetreuung der Kunden: Die Branche glänzt nicht mit hohen Profitraten, sie ist von daher kein Liebling der Rating-Agenturen und Analysten. Doch der Preis zahlt sich aus: in einer hohen Kundenbindung und in einem tadellosen Image. Innovationsdesaster und die Qualitätsmängel werden aus der Automobilbranche, von den Herstellern von Computern, aus der Softwarebranche und aus der Unterhaltungselektronik gemeldet, aus Bereichen also, die sich Customer Care auf die Fahnen geschrieben haben. Vom Maschinenbau kann man lernen, dass es sich lohnt und auch ökonomisch rechnet, die eigenen Stärken zu pflegen, und dass es von Nachteil ist, in anderen Kapitalismusmodellen und -kulturen entstandene Konzepte unbesehen zu übernehmen. ■