

Sind Kunden die besseren Arbeitskräfte ...?

(leicht geändertes und erweitertes Manuskript eines Gastbeitrags für den Mannheimer Morgen, 10.11.2018)

Obwohl meist immer noch allein Erwerbstätige als „Produzenten“ gelten, waren und sind auch „Konsumenten“ nicht allein passive Verbraucher, sondern aktiv und sogar produktiv. Faktisch haben sie in ihrer Rolle immer schon vielfältige Leistungen erbringen müssen. Sie informieren sich über das Angebot, suchen Verkaufsorte auf, vergleichen Produkte, transportieren Gekauftes, müssen es aufbewahren, weiterverarbeiten, saubermachen, Reste entsorgen u.v.a.m. Seit einiger Zeit allerdings verändert sich diese Rolle erheblich: Unternehmen verlagern zunehmend Funktionen, die bisher das Personal wahrnahm, gezielt auf ihre Kunden.

- Ein früher Schritt in diese Richtung war im 19. Jahrh. die Entstehung von *Kaufhäusern* in Amerika und gelegentlich auch in Europa, wo man sich teilweise schon „*selbst bediente*“. Einen kompletten *Self-Service* bot dann 1916 der Piggy Wiggly Store für Lebensmittel in Memphis/USA. Zeitgleich entstanden auch schon erste *Ausgabeautomaten* für einzelne Waren.
- In *Europa* verbreitete sich Selbstbedienung ab den 1950er Jahren. Elemente des Verkaufs (Angebot, Preisabfrage, Warenauswahl, Zahlvorgang, Einpacken) wurden nun auch dort nach und nach vom Kunden erledigt. Unternehmen erkannten schnell, dass man dadurch in großem Umfang Personalkosten reduziert.
- Ab den 1970er Jahren erfolgte schließlich zügig eine Ausbreitung von Selbstbedienung auf *weitere Branchen*: Tankstellen, Gastronomie, Baumärkte, Drogerien u.a.m. Einen vorläufigen Höhepunkt fand diese Entwicklung bei IKEA, als dort sogar die Endfertigung den Kunden übertragen wurde.

- Schnell verbreitete sich auch, Kunden zu wandelnden *Werbeträgern* zu machen, vor allem durch Marken-Logos auf der Bekleidung.
- Ab den 1980er Jahren verlagerten auch *Banken* und *Verkehrsunternehmen* mit Hilfe von Automaten Tätigkeiten auf Kunden (Geld-, Fahrkarten-, Belegausgabe), wodurch Schalter und Filialen zunehmend überflüssig wurden.

Technische Entwicklungen trieben weitere Entwicklungen an, für die man betriebswirtschaftlich allgemein einen bezeichnenden Ausdruck fand: „Outsourcing auf den Kunden“ (Grün/Brunner 2002). Man begriff, dass Konsumentenaktivitäten keine Marginalie sind, sondern Kunden „Wertschöpfungspartner“ oder „Dienstleister“ für Unternehmen werden können (z.B. Reichwald/Piller 2002; Grün/Brunner 2002). Insbesondere das Internet bot völlig neue Möglichkeiten für die Auslagerung von Arbeiten mit ungeahnten Rationalisierungspotentialen. Nach und nach wurde deutlich, dass damit nicht nur weitere Kostenreduktionen möglich wurden, sondern neuartige Wege zur Erzeugung direkter wirtschaftlicher Werte durch wertvolle Leistungen der Kunden.

Ein aufschlussreiches Beispiel ist *Amazon*. Dort wurde von Beginn an sehr erfolgreich eine internetbasierte Selbst-Bedienung praktiziert, bei der viele Tätigkeiten (Produktinformation, Beratung, Auswahl, Zahlungsabwicklung u.a.m.) den Kunden zur Selbsterledigung zugewiesen werden. Sie übernehmen außerdem vielfältige Aufgaben mit Bezug zu anderen Kunden: Produktbewertungen, Kaufvorschläge, Werbung, Beratung. Vor allem: Sie erzeugen kontinuierlich Informationen über ihre Aktivitäten, Präferenzen, Personenmerkmale u.a.m., die direkt genutzt und oft auch mit hohen Profitmargen weitervermarktet werden.

Eine ganz neue Qualität entsteht schließlich in den Social Media und allen ähnlichen internetbasierten ‚Angeboten‘. User sind dort nicht Unterstützer beim Verkauf (meist sind noch nicht einmal mehr „Kunden“ im vertraglichen Sinne, bei denen definierte Leistungen gegen einen Preis erbracht werden). Sie sind vielmehr kostenlose Produzenten und Lieferanten massenhafter Inhalte für den Betrieb der Plattformen, vor allem jedoch gigantischer Datenmengen über letztlich ihr gesamtes Leben, die mit immensen Renditen für

vielfältige (den Usern meist verborgene) Nutzungen verwertet werden (vgl. aktuell die umfassende Analyse von Zuboff 2018).

Dass Konsumenten auch „produktiv“ sein können, versuchte man schon früh mit dem Kunstwort „Prosumer“ wissenschaftlich zu beschreiben (z.B. Toffler 1980). Auch die produktive Mitwirkung an Unternehmensprozessen fand schon in Teilaspekten Beachtung, etwa wenn Kunden unter bestimmten Umständen als „Ko-Produzenten“ bei der Entstehung von Dienstleistungen verstanden wurden (Davidow/Malone 1993). Eine tiefergehende Analyse der zunehmenden betrieblichen Nutzung von Konsumentenleistungen bot dann das soziologische Konzept des „*Arbeitenden Kunden*“ (Voß/Rieder 2006; s.a. Rieder/Voß 2013), mit der These, dass sich aktuell ein grundlegender Wandel des Unternehmen-Kunden-Verhältnisses, mit weitreichenden gesellschaftlichen Folgen vollzieht. Zweierlei ist dabei zu unterscheiden:

Zum einen breitet sich die betriebliche Mitwirkung von Konsumenten mit großer Dynamik *quantitativ* aus: Diese Entwicklung betrifft neben dem Handel nicht nur immer mehr Dienstleistungen, sondern auch produzierende Branchen und öffentliche Betriebe: Selbstbedienung ist schon lange nicht mehr nur typisch für den Supermarkt (jetzt auch mit „Self-Scanning“ an der Kasse), sondern findet sich in der Systemgastronomie (mit Selbst-Aufräumen), im Bankgewerbe (neben Bankautomaten nun fast flächendeckend auch „Online-Banking“ u. „Self-Brokerage“), der Softwareindustrie (mit aufwändigen Selbsterledigungen von Updates), der Bahn (neben Fahrkartenautomaten nun Fahrkartenerwerb und Verbindungsbuchung online), im Flugverkehr (E-Ticket, Check-In-Automaten, auch für Gepäck), Hotels (Internetbuchung, auch schon Check-In-Automaten) und teilweise bei Behörden („E-Government“ für Verwaltungsvorgänge, z.B. „Elster“ für Finanzämter). Eine Variante der Entwicklung ist „Mass-Customization“, wo Produkte individuell konfiguriert werden (von Sneakers über T-Shirts und Müslis bis zu Laptops und Autos), oft mit dem eigentlichen Ziel, just-in-time den Kundengeschmack für Marketingzwecke zu verfolgen.

Als noch folgenreicher wird sich ein *qualitativer* Wandel der Kundeneinbindung erweisen, geht es doch schon lange nicht mehr lediglich um Kostenreduktionen durch Selbstbedienung beim einzelnen Kunden. Die zentrale Veränderung ist ja, dass Konsumenten immer intensiver im gesamten Alltag in betriebliche Vorgänge eingebunden werden und dadurch ökonomisch wertvolle Leistungen erbringen: Sie betreiben Werbung, beteiligen sich an Marketingkampagnen, liefern Qualitätsrückmeldungen und testen neue Angebote, entwickeln Produktideen (sog. „Open Innovation“), beraten und kontrollieren sich gegenseitig. Vor allem jedoch liefern sie massenhaft Daten über sich und ihre Tätigkeiten sowie zunehmend über auch ihre Gedanken, Gefühle und ihr Befinden (seit Neustem über Spracherkennungssysteme in der heimischen Privatsphäre und am - oder sogar schon im - Körper getragene Sensoren). Spätestens damit wird deutlich, dass eine neue Konsumwelt entsteht, die Menschen immer umfassender wirtschaftlich und tendenziell auch staatlich (wie etwa das „Social Scoring“ des chinesischen Staates) bei ihren Aktivitäten steuert, kontrolliert, vernutzt und ökonomisch verwertet (Zuboff 2018). Dass viele Menschen das fast schon für selbstverständlich halten, ändert nichts daran, dass man in seinem Alltag oft ohne Alternative regelmässig unbezahlt Organisationen zuarbeitet, dafür viel Zeit und Nerven aufwendet sowie komplexe Kenntnisse und teure Technik benötigt.

Die These des „Arbeitenden Kunden“ beschreibt einen *neuen Typus des Konsumenten*, der den bisherigen „Kunden“ um eine *neue gesellschaftliche Figur* erweitert. Von zentraler Bedeutung ist für ihn eine erweiterte und gezielt betrieblich gesteuerte, genutzte und verwertete Produktivität. Diesen bewusst eingesetzten (aber unbezahlten) Quasi-Mitarbeiter, kennzeichnen drei *Merkmale*:

1. Der neue Konsument ist nicht mehr nur Käufer und Nutzer von Waren, sondern seine *Arbeitskraft* wird gezielt produktiv genutzt. Private Tätigkeiten geraten damit systematisch unter das Regime betrieblicher Verwendung für verschiedenste Zwecke, die zunehmend sogar über traditionelle wirtschaftliche Verwertungen hinaus gehen.
2. Kunden werden jetzt explizit zur *Wertquelle*. Menschen sind nun nicht mehr nur als Erwerbstätige Basis für unternehmerischen Profit, sondern auch in ihrer Rolle als

Kunden. Die immer schon vorhandene (aber lange Zeit kaum bewusst registrierte) private Produktivität wird damit einer Ökonomisierung völlig neuer Qualität unterworfen, die bisher ungenutzte Räume für eine kapitalistische Verwertung von Arbeit öffnet – und sogar Phantasien für noch weiterreichende Nutzungen, etwa als private oder staatliche Überwachungsmöglichkeiten, entstehen lässt.

3. Konsumenten werden faktisch (aber informell und wenig sichtbar), *Mitglieder von Betrieben* (oder allgemein von Organisationen aller Art) und sind damit - ob sie es wollen oder nicht - einer organisatorischen An- und Einbindung unterworfen. Im Unterschied zu formellen Mitarbeitern gibt für sie aber, neben fehlender Vergütung, keine geeignete Rechtsform, keine passende rechtliche Absicherung, keinen Arbeitsschutz, keine Interessenvertretung, keine klare Transparenz zu dem was da eigentlich passiert u.a.m.

Der für uns so gewohnte klassische „Käufer-Kunde“ produziert den größten Teil der für seine Reproduktion benötigten Lebens-Mittel i.w.S. nicht selbst, sondern erwirbt und konsumiert diese meist in Form industriell hergestellter Massen-Waren (die dann höchsten noch heimisch modifiziert werden). Dieser eher passive Konsument ist jedoch historisch gesehen eine relativ junge Erscheinung, die im Wesentlichen erst mit der Durchsetzung moderner industrialisierter Gesellschaften den bis dahin zivilisationsgeschichtlich dominierenden „Selbstproduzenten“ ersetzt. Nun wird dieser möglicherweise durch einen neuen wieder (aber ganz anders) aktiven Typus, den beschriebenen „Arbeitenden Kunden“ (allgemeiner: durch einen „Arbeitenden Konsumenten“ und zunehmenden auch durch „Arbeitende User“) systematisch ergänzt und nach und nach sogar hinter sich lassen könnte. Nicht nur die wirtschaftlichen, sondern gesamtgesellschaftlichen Folgen könnten erheblich sein, was bisher aber nur wenig bewusst ist.

- Davidow, W.H.; Malone, M.S. (1993) Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt a.M., New York: Campus).
- Grün, O. & Brunner, J.-C. (2002), Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion. Wiesbaden: Gabler.
- Reichwald, R; Piller, F. (2002): Der Kunde als Wertschöpfungspartner: Formen und Prinzipien. In: H. Albach (Hg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Gabler, S. 27-52.

- Rieder, K.; Voß, G.G. (2013): Customers at Work. A Fundamental Change in Service Work. In: W. Dunkel und F. Kleemann (Hg.): Customers at work. New perspectives on interactive service work. London: Palgrave Macmillan, S. 177-196.
- Toffler, A. (1980): Die dritte Welle. Zukunftschancen. Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts: Goldmann.
- Voß, G.G.; Rieder, Kerstin (2006, zuerst 2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M, New York: Campus Verlag.
- Zuboff, S. (2018) (engl. 2018): Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus. 1. Auflage. Frankfurt a.M., New York: Campus.