

Kundenorientierung - Rechtliche Vorfragen und Wirkweisen

Für den Erfolg jedweder Unternehmung scheint heute mehr und mehr erforderlich, dass das Angebot bestimmter Produkte oder Leistungen nicht mehr allein darauf gerichtet ist, Gewinne zu erwirtschaften. Zunehmend rückt heute der Wunsch nach positiver Wirkung auf Kunden, Gesellschaft und Umwelt in den Mittelpunkt.

Wie aber kann gerade in zunehmend unbeständigen Zeiten die Zielrichtung erweitert werden, und ist unser System hierzu überhaupt in der Lage? Was wird zur Erzeugung positiver Wirkung gebraucht?

Unternehmenstätigkeit hat immer auch mit Wertschöpfung zu tun. Die Qualität des Angebots ist ursächlich für die Qualität der mit ihm erzeugten Wirkung.

Das Angebot bestimmt die Nachfrage. Trifft diese Aussage heute überhaupt noch zu? Oder glauben wir inzwischen mehr der Umkehrung: Die Nachfrage bestimmt das Angebot? Beschäftigt sich unsere Werbeindustrie nicht vorwiegend mit letzterem? Nachfrage erscheint herstellbar, der Discountmarkt beweist es. Daneben bleiben das Produkt und auch der Kunde auf der Strecke.

Was also kann heute als positive Wirkung jenseits von reiner Gewinnerzielung oder Dumpingpreisen realisiert werden?

Die hier angestellten Betrachtungen möchten zeigen, dass ein juristisch geprägter Blick auf diese scheinbar rein wirtschaftliche Fragestellung weiter helfen kann.

Dabei erscheint bereits die Betrachtung grundlegender Rechtsprinzipien aufschlussreich. Das bürgerliche Recht als historische Quelle und basale Verfassung der späteren Weiterentwicklung spezialisierter Rechtsgebiete (wie z.Bsp. dem Gesellschaftsrecht, dem Arbeitsrecht etc.) unterscheidet zwischen Dienstleistungen und Werkleistungen. Dienstleistungen fordern die Erbringung eines Dienstes unabhängig von etwaigem Erfolg, Werkleistungen fordern die Herstellung konkreter Werke und der damit gewünschten Eigenschaften.

Grob vereinfacht führt diese klassische Unterscheidung zu einer grundlegenden Weichenstellung für die weitere Behandlung der Bedingungen und Folgen der jeweiligen Leistungen.

Für die Dienstleistung ist das Resultat zunächst nicht entscheidend, wichtig ist primär, dass „der Dienst“ erbracht wird. Für die Werkleistung ist dagegen das Werk entscheidend, wichtig ist primär, dass das Ergebnis stimmt.

Positive Wirkung wird im Bereich der Dienstleistung also andere Ursachen haben, als im Bereich der Werkleistung.

An sich werden beide Bereiche rechtlich auch heute noch streng getrennt behandelt und unterschiedlich beurteilt. Tatsächlich aber findet man in der heutigen Wirtschaftswelt kaum einen Bereich, bei dem nicht beide Aspekte eng miteinander verknüpft sind, sprich:

Moderne Unternehmungen haben sowohl die Qualitäten der Dienstleistung als auch diejenigen der Werkleistung zu erbringen. Nach außen mag die rechtliche Zuordnung einer Leistung zum Dienstleistungsbereich oder zum Werkleistungsbereich leicht zu treffen sein. Auf der Unternehmensseite dagegen wird eine strikte Unterscheidung für die rechtliche Beurteilung der jeweiligen Leistung in den wenigsten Fällen möglich sein.

Es mag sein, dass es eine schützenswerte Errungenschaft der sozialen Ordnung ist, wenn heute der gewöhnliche Arbeitsvertrag den Regeln des Dienstleistungsrechts unterliegt. Die Tatsache aber, dass der Leistende grundsätzlich nicht für den Erfolg seines Tuns sondern grundsätzlich „nur“ für die Leistung als solche bezahlt wird, hat in der heutigen Arbeitnehmerkultur tief greifende Auswirkungen gezeitigt, die gerade in Zeiten instabiler Verhältnisse hinterfragt werden sollten.

Nicht nur in den Vorstandsetagen der Finanzwelt wird gefragt werden müssen, ob nicht ein erfolgsbezogenes Vergütungssystem positivere Wirkung erzeugt und auf die Dauer ein allgemeines, konstruktives Umdenken befördert. Jedenfalls aber ist geboten, die heute selbstverständliche Anspruchshaltung auf Arbeitnehmerseite kritisch zu hinterfragen.

Insoweit erscheint es sehr wünschenswert nach neuen Vertragsinhalten zu suchen, die im Rahmen des Zulässigen und ohne Rechtsverluste mehr Flexibilität auf beiden Seiten des Arbeitsvertrages bieten.

Aber erzeugen derartige Maßnahmen tatsächlich eine ausreichend positive Wirkung?

Es stellt sich schon grundsätzlich die Frage, ob die erforderliche Leistungs- und Erfolgsbereitschaft über vertragliche Absprachen und/oder Verpflichtungen erreichbar ist oder ob nicht vielmehr eine grundlegende, erfolgsorientierte Geisteshaltung vermisst wird.

Aber auch der Unternehmer muss sich fragen lassen, ob seine unternehmerische Haltung den gesteigerten Anforderungen heutiger Verhältnisse gerecht wird. Ist im Unternehmen z.B. eine klare Trennung der Dienstleistung von der Werkleistung und damit eine andere Personal-, Lohnkosten- und Fertigungsstruktur möglich? Wenn ja, wird dies bei der Besetzung und Bewertung der Positionen und bei Vereinbarung der jeweiligen Vertragsinhalte entsprechend berücksichtigt?

Werden die Chancen genutzt, die sich heute durch sich ändernde Konsummuster ergeben?

Ist der Kundenwunsch erkannt? Wird er berücksichtigt?

In welcher Richtung will sich das Unternehmen dem Kunden nähern?

Handelt es sich um einen Bedarf auf der Dienstleistungsebene oder besteht ein Bedarf auf der Werkleistungsebene?

Wenn heute eine langsame, aber zunehmende Desorientierung der entstandenen Kaufhauskultur beobachtet werden kann, so handelt es sich gerade um dieses Problemfeld.

Wie gestaltet sich die Leistungsverteilung bei der anstehenden Neugestaltung der Einkaufszentren?

Ist erkannt, dass die Werkleistungsebene heutzutage für den Erfolg der Unternehmung eine enorme Wirkkraft besitzt? Beispielhaft seien hier die Erfolge der Bio-Produkte oder der Erfolg des Fairen Handels genannt.

Produktqualität, Produktsicherheit aber auch Einblick in die Arbeitsweise und Gleichklang mit der Arbeitsweise von Zulieferern (insbesondere auch in Entwicklungs- und/oder Schwellenländern), Subunternehmen oder Zwischenhändlern (insbesondere z.B. bezüglich der Einhaltung der gewünschten Umweltstandards) können eine eigene Aussagekraft und damit Anziehungskraft gewinnen. Umfassende Produktinformationen, Verbraucherschutz, ehrliche Kommunikation gehören gleichfalls in die Kategorie der Werkleistung und müssen werk- und zielorientiert erbracht werden.

Der jeweilige Bedarf und Leistungsstandard auf der Werkleistungsebene ist damit nicht nur rechtlich nach äußeren, sichtbaren und messbaren Kriterien bestimmbar. Konsumforschung und Qualitätssicherung geben zusätzlich das jeweils aktuelle Stimmungsbarometer vor.

Schlechtleistungen sind auf der Werkleistungsebene in der ganz überwiegenden Zahl der Fälle nachweislich identifizierbar. Auch hierin steckt ein hohes Wirkungspotential der Werkleistung. Die Werbung mit Garantieverprechen ist nur ein Beispiel hierfür. Ob die vielfältigen Wirkmöglichkeiten positive Kräfte entfalten, wird durch den konkreten Erfolg des Produkts ausreichend bewiesen oder widerlegt.

Ganz anders verhält es sich auf der Dienstleistungsebene. Der hier jeweils geforderte Bedarf lässt sich nicht nach äußerlichen Kriterien bestimmen und nicht an äußerlichen Merkmalen bemessen. Nicht das Produkt selbst steht hier im Blickfeld des Interesses. Die Dienstleistungsebene arbeitet an der Platzierung des Produkts. Kundenbindung, Markenbildung, Produktaussage, Reputation, Ansprache neuer Kundensegmente, Fragen der Kundenzufriedenheit sind nur einige Beispiele der Arbeitsinhalte. Es geht also um innere, unsichtbare und meist nicht verlässlich messbare Kriterien. Dementsprechend bedarf die Identifikation der Schlechtleistungen auf der Dienstleistungsebene einer umfassend analytischen Betrachtung und wird nicht immer konkrete Fehlerquellen auffinden können. Arbeitsrechtlich stellen sich die für diesen Bereich typischen, schwierigen Fragen wie die Unterscheidung und Beurteilung zwischen z.B. personenbedingter Schlechtleistung oder verhaltensbedingter Schlechtleistung.

Bezogen auf unsere Ausgangsfrage, wie positive Wirkung erzeugt werden kann, ist demnach festzuhalten, dass die Ursache positiver Wirkung im Werkleistungsbereich eine äußerlich sichtbare und messbare Qualität und Eigenschaft aufweist, während die Ursache positiver Wirkung im Dienstleistungsbereich eine innere, unsichtbare und unwägbare Eigenschaft besitzt.

Damit entdeckt sich ein entscheidender Unterschied mit weit reichenden Folgewirkungen für eine Kunden orientierte Wirtschaft.

Gleichzeitig entdeckt sich auch die Ursache der im gesamten Dienstleistungsbereich vorherrschenden Schwierigkeiten bei der Erzeugung positiver Wirkungen. Eine „Service-Wüste Deutschland“ rührt nicht allein von den hierzulande etablierten hohen Arbeits- und Sozialrechtsstandards. Was bei aller positiven Entwicklung der äußeren Bedingungen verloren gegangen ist sind vor allem innere Qualitäten. Innere Qualitäten können aber, wie man immer wieder sehen kann, nicht über äußere Bemühungen erzeugt werden. So haben Ideen, wie das neuerdings im Einzelhandel anzutreffende Erlebnis-Shopping oder anderes „Image“-förderndes „Eventmarketing“ als rein äußerliche Aktionen sehr geringe oder gar keine positiv konstituierende Wirkkraft.

Werkleistung bewirkt Kundenzufriedenheit über vorwiegend objektive Kriterien und antwortet damit auf solche Fragen wie:

Welche Funktion muss die Ware erfüllen?

Welchen Bedarf hat der Kunde und wie deckt die Ware diesen Bedarf ab? Etc.

Dienstleistung hingegen bewirkt Kundenzufriedenheit über vorwiegend subjektive Kriterien und antwortet damit auf Fragen wie:

Wie fühlt sich der Kunde?

Was wünscht der Kunde?

Was dient dem Kunden? Etc.

Werden die unternehmerischen Inhalte den vorstehenden Kriterien gemäß sauber geordnet und werden die einzelnen Leistungsinhalte demgemäß entflochten, lassen sich individuell neue Wege der Organisation des Betriebs sowie der jeweiligen Vertrags- und Arbeitsrechtlichen Vereinbarungen entdecken.

Eine Rückbesinnung auf die wesentlichen Eigenschaften der Dienstleistung macht im individuellen Dienstleistungsbereich eines Unternehmens eine Neuorientierung möglich, die eine konsequent am Kunden orientierte, an der Kundenzufriedenheit messbare individuelle Leistungsanforderung formuliert.

Je größer der Dienstleistungssektor eines Unternehmens ausfällt, desto wesentlicher werden seine inneren Werte und deren Präsenz im Auftreten der jeweiligen Dienstleistenden.

Es bleibt somit festzuhalten:

Eine klare organisatorische und vertragsrechtliche Unterscheidung zwischen Werk- und Dienstleistungsebene im Unternehmen ermöglicht eine gezielte Konzentration auf den jeweiligen Kundenwunsch. Hierdurch entsteht automatisch eine erfolgsorientierte Grundhaltung, mit welcher die jeweils größten Potentiale im jeweiligen Unternehmensbereich gestärkt werden. Derart konsolidiert wird das Wirtschaften allseits positive Wirkungen erzeugen.