

# „Wenn wir im Geschäft einen guten Job machen, erzeugt das den Respekt der Kundschaft“

Interview mit Stefan Grubendorfer, Inhaber des Edeka-Centers Grubendorfer in Herdecke und Vorsitzender des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland

Herr Grubendorfer, Sie sind als Kaufmann und Verbandsvorsitzender ein Kenner des Einzelhandels. Hat die Respektlosigkeit der Kundschaft in den letzten Jahren tatsächlich zugenommen?

Wissen Sie, ich möchte gar nicht anfangen, mich über die Kund\*innen zu empören. Das ist nicht meine Herangehensweise. Ich stelle mir als Verantwortlicher im eigenen Unternehmen die Frage: Wo liegt mein Fehler und was kann ich besser machen? Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, so wenig Konfliktpunkte wie möglich entstehen zu lassen. Dann gibt es auch viel weniger Anlässe für Respektlosigkeit. Wenn ich als Kunde in einen Laden komme, wo seit Jahren nichts investiert wurde, wo unmotivierte und schlecht bezahlte Beschäftigte arbeiten, wo das Sortiment nicht stimmt und ich keine Beratung finde, weil zu wenig Personal da ist, dann bekomme ich doch direkt schlechte Laune. Wer seinen Laden so führt, braucht sich nicht zu wundern, dass Kund\*innen keinen Respekt haben. Wenn wir aber alle im Geschäft einen guten Job machen, dann erzeugt das auch den Respekt der Kundschaft.

Was tun sie denn konkret, um sich den Respekt der Kundschaft zu erarbeiten?

Als erstes muss ich die Beschäftigten fit machen, damit sie eine erstklassige Dienstleistung erbringen können. Eine kompetente Ausbildung und ständige Weiterbildungen sind also extrem wichtig. Zweitens geht es auch darum, die Voraussetzungen für die professionelle Arbeit der Beschäftigten zu schaffen: Das Sortiment muss stimmen, die Waren müssen verfügbar sein, der Markt muss angenehm gestaltet sein, die Hilfsmittel müssen vorhanden sein. Ich sage immer, ich muss den Mitarbeitenden eine Bühne bauen, auf der sie dann eine gute Dienstleistung erbringen können.

Und drittens geht es auch darum, die Mitarbeitenden selbst zu stärken, ihnen Selbstbewusstsein zu geben, sie mitentscheiden zu lassen, ihnen Vertrauen zu schenken und ihnen auch genügend Handlungsfreiheit zu geben. Dann bieten wir eine gute Leistung, dann schätzen und respektieren uns die Kund\*innen und dann gibt es auch weniger Konflikte, die sich aufschaukeln.

Das klingt einleuchtend, aber was, wenn sich doch mal Konflikte ergeben, z.B. bei Reklamationen?

Eine Reklamation ist ja noch kein Konflikt, erstmal ist das ein Anliegen der Kundschaft. Wir haben ganz genaue Richtlinien, wie wir damit umgehen. Durch ein sehr kulantem Umtauschverhalten können wir an der Stelle auch sehr viel Konfliktpotenzial rausnehmen. Wichtig ist aber auch, dass wir Reklamationen nicht sofort als ungerechtfertigte Beschwerden von nervigen Kund\*innen, sondern als willkommene Rückmeldung betrachten: Wenn ein Kunde sagt, der Fisch riecht, dann prüfen wir die Charge, die elektronische Überwachung, die Kühlkette. Wir gehen der Sache nach, auch im eigenen Interesse, und kommunizieren das dem Kunden auch so.

Wir haben die klare Regel: Reklamationen immer nachgeben, nicht diskutieren, sondern einfach umtauschen. Alle Beschäftigten haben auch die Möglichkeit, den Kund\*innen noch weiter entgegen zu kommen, um Situationen zu entschärfen. Das schafft viele Probleme aus dem Weg und rechnet sich auch betriebswirtschaftlich. So machen das mittlerweile so gut wie alle Geschäfte.

Wenn sich aber im Einzelfall doch ernsthaftere Probleme mit dem Kunden oder der Kundin ergeben, dann kann der Verkauf die Teamleitung rufen oder die Teamleitung mich als Chef. Aber die allermeisten Konflikte werden einfach und schnell auf der Fläche und an der Kasse entschärft.

Kommen die Beschäftigten damit klar? Oftmals werden sie ja ganz offensichtlich betrogen, das könnten einige persönlich nehmen.

Sie meinen, wenn ein Kunde schon zehn Pralinen aus der Schachtel gegessen hat, bis er merkt, dass sie ihm nicht schmecken, und das Geld zurück will? Das sind Geschichten, die viel erzählt werden, und die passieren natürlich auch, aber so oft kommt das gar nicht vor. Meist sind es wirklich unterschiedliche Wahrnehmungen: Ist die Avocado noch gut oder schon drüber? Das ist aber nichts, was uns wirklich im Alltag drückt.

Aber ja, auch in der Situation mit den Pralinen tauschen wir um. Das tun wir, weil wir den Kunden nicht verlieren wollen, weil wir keinen Unfrieden im Geschäft wollen und weil wir auch unsere Beschäftigten schützen wollen. Ich habe das Gefühl, dass meine Mitarbeitenden froh sind, dass sie nicht wegen Kleinigkeiten mit der Kundschaft argumentieren müssen. Von daher denke ich nicht, dass sie dadurch belastet werden.

Mit den allermeisten Kund\*innen kommt man durch Kulanz und Entgegenkommen klar, dass am Ende beide Seiten zufrieden sind. Wenn man sich aber nicht mit dem Kunden oder der Kundin einigen konnte, werde am Ende immer ich informiert. Ich gehe dann gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Teamleitungen nochmal die Konfliktfälle durch und bespreche, ob wir etwas daraus lernen können und wie wir im Nachgang dem Kunden oder der Kundin gegenüber reagieren. Es gibt also sehr transparente und verlässliche Regelungen, die den Beschäftigten Sicherheit geben.

Manchmal, das will ich aber auch dazu sagen, findet man mit bestimmten Kund\*innen keine Lösung. Dann muss man sich auch mal trennen können. Vielleicht werden die Betroffenen dann im nächsten Geschäft glücklicher.





Aber lässt sich wirklich alles so sachlich und abgeklärt regeln?

Es sind wie gesagt allermeistens sachliche Probleme, die kann man auch sachlich lösen. Wenn man z.B. dem Kunden erklärt, warum der Gouda genau so und nicht anders angeschnitten wird und was das auch mit der Vermeidung von Lebensmittelabfall und Nachhaltigkeit zu tun hat, dann wird er meist verstehen, warum seine Scheiben nicht so groß sind, wie er es heute gern gehabt hätte. Hier kommt es auf unsere Sachkompetenz an, Dinge zu erklären.

Manchmal kommt der Kunde aber nach einem harten Arbeitstag zu uns, der Einkaufswagen klemmt und sein Lieblingsjoghurt ist gerade ausverkauft. Dann nimmt sich der Kunde die erste Person, die er trifft, und fängt Streit an. In dem Fall müssen wir psychologisch arbeiten, den Kunden reden lassen, ihn abkühlen. Das tut dem Kunden schon mal gut. Wenn man ihm dann noch eine Kleinigkeit schenkt oder durch eine andere Freundlichkeit entgegenkommt, kann man die Situation auch umdrehen. Dann hat man den Kunden nicht nur beruhigt, sondern überzeugt und an das Geschäft gebunden.

Sie sind ja auch ein gestandener Geschäftsmann, der seine ganze Erfahrung in solchen Situationen ausspielen kann. Das können vielleicht nicht alle Ihrer Beschäftigten.

Klar fällt mir das leichter als Azubis im ersten Lehrjahr. Mein Leitungsteam und ich unterstützen die jüngeren Mitarbeitenden dabei, solche Situationen zu meistern und daraus zu lernen. Leider ist das in der Ausbildung noch nicht das große Thema, da müssen wir im Betrieb aktiv werden.

Aber ich würde nicht wollen, dass die jungen Beschäftigten es mir nachmachen. Alle sollten hier den eigenen Stil finden, die eigene Persönlichkeit und die individuellen Stärken einbringen. Ich habe da viele junge Menschen erlebt, die sich ganz eigene, sehr charmante und effektive Strategien erarbeitet haben. Hier geht also auch um die Persönlichkeitsentwicklung bei unseren jungen Beschäftigten.

In der Summe all dieser Dinge, die Sie geschildert haben, ergibt sich dann Respekt?

Wie ich schon sagte, der Respekt entsteht oder fehlt nicht erst in der Kundeninteraktion, sondern es beginnt schon auf dem Parkplatz: Liegt Müll herum, sind genug Parkplätze vorhanden, sind die Desinfektionsspender gefüllt? Dann geht es weiter mit dem Sortiment, der Warenverfügbarkeit, der Verlässlichkeit, der Präsentation, der Sauberkeit, der Präsenz des Personals und so weiter und so fort.

Natürlich äußert sich der Respekt, wenn Verkaufspersonal und Kundschaft zusammenkommen. Dann geht es um die Sachkompetenz, Höflichkeit, Freundlichkeit und auch um die Persönlichkeit der Mitarbeitenden. Deshalb nehmen wir auch so ziemlich alle Weiterbildungen mit, die Edeka uns zum Thema Kundeninteraktion anbietet.

Aber Sie sehen: Wenn Kund\*innen in der Verkaufssituation respektlos werden, ist es eigentlich schon zu spät und man kann nur noch versuchen, Eskalationen zu verhindern. Ich bin überzeugt, dass man sich Respekt erarbeiten kann, aber das muss der ganze Laden gemeinsam

tun, nicht nur der Mensch auf der Fläche oder an der Kasse.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Kurt-Georg Ciesinger, Deutsche Angestellten-Akademie Westfalen.



Grubendorfer

