

# Kundschafts- und Beschäftigtenorientierung – Keine unvereinbaren Gegensätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille

Rita Gehrman, Johannes Schlüter

Die Frieling-Gruppe blickt auf eine mittlerweile über 50-jährige Firmengeschichte zurück. Das traditionsreiche Familienunternehmen ist bereits seit 1968 im westlichen Münsterland ansässig. 1976 eröffnete Gründer Bernd Frieling den ersten Baumarkt in Coesfeld, der seit 1988 als hagebaumarkt geführt wurde. Insgesamt zählen heute zwei hagebau-Center als Baustoff-Fachhandlungen sowie sieben hagebaumärkte zur Firmengruppe. Den hagebaumärkten sind sechs Gartencenter und ein Gartenholz-Fachmarkt angegliedert. Die Verwaltung und Geschäftsleitung hat ihren Sitz in Coesfeld. Das Unternehmen beschäftigt ca. 300 zum großen Teil langjährige Mitarbeiter\*innen.

Der Alltag der meisten Beschäftigten bei hagebau Frieling ist geprägt durch mehr oder minder komplizierte Kundeninteraktionen. Obwohl nach dem Selbstbedienungsprinzip organisiert, ist das Geschäft im Vergleich mit anderen Einzelhandelsunternehmen sehr beratungsintensiv. Teilweise sind sehr umfangreiche und aufwändige Beratungen erforderlich, um den Kund\*innen das beste Produkt vorzuschlagen, insbesondere im Bereich komplexerer Produkte wie (Klein-) Maschinen.

Dabei stehen die Kund\*innen im Mittelpunkt des Unternehmens: „100%ige Kundenorientierung“ lautet die Philosophie der Frieling-Gruppe. Mit dieser Maßgabe, verbunden mit einer enorm hohen Service-Orientierung, marktgerechten Preisen und ansprechender Warenpräsentation, konnte die Frieling-Gruppe in den letzten Jahren deutliche Erfolge erzielen.

Die Kundenorientierung ist dabei zunächst ein wirtschaftliches Prinzip, das bei hagebau Frieling ernst genommen und zu Ende gedacht wird: Kundenzufriedenheit führt zu einer Kundenbindung, was im Einzelhandel einer der wichtigsten Faktoren ist, denn die Produktpalette aller Wettbewerber ist weitgehend vergleichbar. Kund\*innen, die sich geschätzt fühlen, die einen guten Service und eine gute Beratung erhalten, werden im hagebaumarkt kaufen. Kund\*innen, die aufgrund schlechter Einkaufserlebnisse zur Konkurrenz abwandern, sind ein erheblicher wirtschaftlicher Verlust.

Daher erfüllt hagebau Frieling (fast) jeden Wunsch der Kundschaft. Die wichtigste Rolle spielen dabei die Beschäftigten im Kundenkontakt, sei es auf der Fläche, an der Kasse oder an der Warenausgabe. Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft werden dabei als ebenso wichtig angesehen wie die fachliche Kompetenz zur Beratung, etwa bei der Produktauswahl. Mit permanenten Schulungen unterstützt hagebau Frieling die Mitarbeiter\*innen, diesem hohen Anspruch gerecht zu werden.

Dabei ist der Anspruch der Kundschaft, auch aufgrund der besseren Informationsmöglichkeiten durch das Internet, stark gestiegen. Gleichzeitig ist die „Geduld“ der Kund\*innen



Rita Gehrman, Johannes Schlüter

gesunken, wodurch Interaktionen entstehen, die von den Mitarbeitenden als respektlos empfunden werden.

Es ist der Unternehmensführung durchaus bewusst, dass die Versprechen, die das Unternehmen den Kund\*innen gibt („100%ige Kundenorientierung“), zu dieser hohen Anspruchshaltung beiträgt. Die Kundschaft erwartet Service und Kulanz auf höchstem Niveau und soll dies auch in jedem Geschäft der Frieling-Gruppe erhalten. Eingelöst werden muss dieses Versprechen aber durch die Beschäftigten in den Märkten, die in direkter Interaktion mit den Kund\*innen stehen. Und dies ist im Einzelfall oft nicht einfach.

Nehmen wir das Beispiel der Kundenreklamation, bei dem erfahrungsgemäß oft Konfliktsituationen entstehen. hagebau Frieling verspricht auf allen Kassenzetteln „Umtausch ohne wenn und aber“. Nun gibt es Fälle, wo Kund\*innen gebrauchte Produkte ohne Kassenbeleg zurückgeben oder gar für Produkte, die sie nicht einmal bei hagebau Frieling gekauft haben, den Kaufpreis erstattet haben wollen. Dies sind – eigentlich – keine Umtauschgründe, aber unter der Prämisse der Kundenorientierung sollen die Beschäftigten hier „ein Auge zudrücken“. Denn rein betriebswirtschaftlich rechnet es sich, einmal eine kleine Betrügerei durchgehen zu lassen und dafür den Kunden oder die Kundin zu behalten. Das sieht unser Personal auf der Fläche und an der Kasse aber manchmal anders. Sie berichten uns, dass es für sie schwer zu ertragen ist, so offen und unverschämte betrogen zu werden. Dennoch muss hagebau Frieling zu seinem Wort stehen und 100%ige Kundenorientierung zeigen.

Oder nehmen wir das Beispiel der Konflikte mit Maskenverweigerern. Zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, aber auch zum Schutz unserer Mitarbeitenden und der anderen Kund\*innen, müssen wir darauf bestehen, dass alle Kund\*innen einen Mund-Nasen-Schutz tragen. Oft weigern sich aber Personen mit den abstrusesten Argumenten. Diese Konflikte treten ganz konkret an den Infopoints am Eingang auf und müssen durch unsere Mitarbeitenden höflich und kundenorientiert, aber auch resolut gelöst

werden. Damit setzen wir unsere Beschäftigten immer wieder ganz konkretem Stress in der Kundeninteraktion aus.

Die Liste der Beispiele ließe sich endlos fortsetzen. Immer ist es so, dass das Unternehmen Regeln aufstellt und Leitlinien entwirft. Konkret umgesetzt werden diese Vorgaben aber im Arbeitsalltag des einzelnen Baumarkts durch die einzelnen Mitarbeiter\*innen. Wir wissen, dass wir den Beschäftigten damit eine erhebliche Last aufbürden, aber im Grundsatz ist das nicht zu ändern. Was wir aber tun können, ist unsere Beschäftigten zu schützen:

- æ Wir versuchen, unsere Regeln so zu formulieren, dass möglichst wenig Konflikfläche entsteht, also z.B. den Kund\*innen keine missverständlichen Versprechungen zu machen.
- æ Wir können unsere Beschäftigten darin ausbilden, mit Kund\*innen respektvoll umzugehen, aber auch Respekt einzufordern.
- æ Wir können unsere Beschäftigten im Kundenkontakt durch klare Verfahrensregeln unterstützen, damit sie immer sicher sein können, welches Verhalten angemessen ist.
- æ Wir definieren für Konfliktsituationen konkrete Eskalationsstufen, in denen sich dann Vorgesetzte einschalten, um die Kolleg\*innen nicht mit schwierigen Kund\*innen allein zu lassen.

Das Projekt RespektWork schafft uns den Rahmen, all diese Maßnahmen gemeinsam mit den Beschäftigten und den Marktleitungen zu planen und mit den wissenschaftlichen Projektpartner\*innen umzusetzen.

Aber wir wollen auch explizit die Kundschaft einbeziehen, denn wir sind überzeugt, dass empfundene Respektlosigkeit nicht immer aus einem bewussten und beabsichtigten Verhalten der Kund\*innen resultiert, sondern manchmal einfach aus Nachlässigkeit und Unbedachtheit erwächst.

Zum Beispiel sind wir ziemlich sicher, dass die Kundschaft gar nicht weiß, wie sehr unsere Beschäftigten darunter leiden, wenn sie nicht höflich angesprochen oder begrüßt werden. Es wird auch nicht allen Kund\*innen klar sein, dass

Kassenkräfte es als ausgesprochen respektlos empfinden, wenn während des Kassiervorgangs telefoniert wird. Genau dies sind aber die ständigen, unterschweligen Respektlosigkeiten, die unser Personal „zermürben“.

Daher werden wir im Projekt eine Kampagne mit dem Ziel starten, das Thema Respekt in den Märkten zu thematisieren und „sichtbar“ zu machen. Die Kundschaft und unsere Mitarbeitenden sollen über die Kampagne ins Gespräch darüber kommen, wie man in gegenseitig respektvoller Art und Weise miteinander umgeht. Die Kund\*innen sollen dadurch nicht „erzogen“, sondern einfach sensibilisiert werden. Wir sind überzeugt, dass allein die Thematisierung von Respekt eine positive Wirkung auf die Kund\*innen haben wird.

Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung sind für uns daher nicht unvereinbare Gegensätze. Vielmehr sind sie zwei Seiten derselben Medaille, denn Kund\*innen wollen guten Service und ein ungetrübtes Einkaufserlebnis und Mitarbeiter\*innen eine erfüllende und konfliktfreie Arbeit. Nach unserer Unternehmensphilosophie geht das eine nicht ohne das andere.

#### Die Autor\*innen

Rita Gehrman ist Personalreferentin, Johannes Schlüter ist Geschäftsführer der B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG in Coesfeld, der Verwaltungsgesellschaft für die hagebau Frieling-Märkte im westlichen Münsterland.

**B. Frieling GmbH**  
& Co. KG  
Service- und Dienstleistungen

... da geh' ich hin!  
**hagebau**  
**FRIELING**  
Baumärkte & Baufachhandel

**#RespectWork**