

TextilWirtschaft

DIE VERKAUFSTRAINERIN KATRIN GUGL IM INTERVIEW

"Jeder Mitarbeiter ist wichtig, gerade jetzt!"

Von Kirsten Reinhold

Donnerstag, 04. März 2021



Katrin Gugl hat 2007 in München ihre Verkaufsberatungs-Agentur Retail Competence gegründet. Sie arbeitet als Speakerin, Trainerin und Coach ausschließlich für den Retail Bereich mit dem Schwerpunkt Fashion für Marken im gehobenen Segment.

Der Tag des Verkäufers am morgigen 5. März ist Katrin Gugl ein besonderes Anliegen. Schon im Jahr 2000 wurde er von Maura Schreier-Fleming, der Präsidentin der amerikanischen Beratungsagentur Best@Selling, ins Leben gerufen, um die harte Arbeit von professionellen Verkäufern zu ehren. Das ist auch der Münchner Verkaufstrainerin wichtig.

Ihre Firma Retail Competence gibt es seit 15 Jahren. Seitdem coacht die gelernte Bankkauffrau und studierte Handelsfachwirtin Mitarbeiter aus Modeläden. Im TW-Gespräch spricht sie über die besonderen Herausforderungen im zweiten Shutdown, über die Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Restart und die neue Verkaufskultur nach Corona.

TextilWirtschaft: Am morgigen 5. März ist der Tag des Verkäufers, den allerdings bislang wahrscheinlich die wenigsten Mitarbeiter im Handel kennen. Oder wie ist Ihre Erfahrung?

Katrin Gugl: Meiner Erfahrung nach ist dieser Tag tatsächlich in Deutschland nahezu unbekannt. Für mich ein Grund mehr, gerade in der heutigen besonders herausfordernden Situation Verkäufer und Verkaufsteams in den Blickpunkt zu rücken. Diese Menschen sind seit Mitte Dezember das zweite Mal im Lockdown, diesmal in einer noch größeren Unsicherheit, denn die Signale der Politik und der Presse sind wenig ermutigend. Dieser Umstand verändert das Denken und Handeln, viele sind Corona-müde, Corona-erschöpft und für manche steht die Angst um den eigenen Arbeitsplatz im Raum.

Sie haben mit einer Agentur ein Online-Event zum Tag des Verkäufers organisiert. Was passiert dort?

Die Agentur Speakers Excellence aus Stuttgart hat meinen Impuls, ein positives Zeichen für Verkäufer zu setzen, sofort begeistert aufgenommen. Am Vorabend, also am 4. März, gibt es daher das erste Online-Sales-Forum zum "Tag des Verkäufers". Dieses Format ist speziell auf Verkäufer und Führungskräfte in den Stores zugeschnitten. Sechs Referenten geben sechs unterschiedliche 20-Minuten-Impulse rund um die Themen Verkauf, veränderte Kundenbedürfnisse und Veränderung.

Wie ist die Resonanz?

Dieses Sales-Forum wird keine Massenveranstaltung, wir haben gemeinsam von Anfang an festgelegt, maximal 120 Teilnehmer zuzulassen, um die Möglichkeit für einen echten Austausch zu gewährleisten. Die Resonanz darauf ist überaus positiv und es gibt nur noch wenige Restkarten.

Inwieweit sehen Sie in dieser Aktion eine Möglichkeit, die Mitarbeiter im Handel gerade jetzt, im zweiten Shutdown und in der Kurzarbeit, besonders zu motivieren?

Ich bin davon überzeugt, dass es wichtig ist, dass sich Verkäufer und Verkaufsteams gerade jetzt mit ihren Themen wahrgenommen und nicht vergessen fühlen. Insofern soll diese Veranstaltung eine Wertschätzung für ihren Job darstellen, sie stärken und ihnen gleichzeitig in dieser, als unsicher und belastend empfundenen Zeit, positive Perspektiven aufzeigen. Unser Ziel ist es, dass sich die Teilnehmer nach diesen drei Stunden mit einem Durchatmen, gewappnet mit guten Impulsen und einem Lachen, aus dieser Veranstaltung verabschieden.

Welche weiteren Möglichkeiten zur Motivation sehen Sie gerade an diesem Tag?

Natürlich wäre es großartig, wenn möglichst viele Marken diese Idee der Wertschätzung ihrer Verkaufsteams gerade jetzt aufnehmen würden. Egal ob ein persönliches Mailing, eine

Videobotschaft oder ein symbolisches Präsent – all das führt dazu, dass Mensch und Verkaufsmitarbeiter sich wertgeschätzt, gestärkt und bei ihrem Unternehmen zu Hause fühlen.

„Begeisterung und Energie gilt es zu erhalten.“

Katrin Gugl

Wie bleibt man generell in diesen Zeiten der sozialen Distanz im Austausch?

Ich habe sehr gute Erfahrungen gemacht mit regelmäßigen Video-Calls, bei denen sich die Teams wiedersehen und austauschen können. Das kann dann gerne bei einer Tasse Kaffee oder Tee und gerne wöchentlich zu einem bestimmten positiven Thema sein. **Es ist wichtig, dass Teams und Mitarbeiter in echtem Kontakt bleiben. Es reichen keine WhatsApp-Gruppen mit ab und an netten Bildern oder Sinnsprüchen oder vereinzelte Telefongespräche.**

Haben Sie als Beraterin solche Treffen begleitet?

Ja, ich durfte bei einigen solcher virtuellen Treffen dabei sein und verschiedene Impulse setzen, die alle dazu gedacht waren, Mitarbeiter in der Phase von Kurzarbeit mental zu unterstützen und ein Gefühl der Verbundenheit und Gemeinschaft zu vermitteln. **Jeder Mitarbeiter ist wichtig, gerade jetzt! Wenn wir die besten Verkäufer und Verkaufsteams nach dem Lockdown in den Stores haben möchten, müssen wir jetzt etwas dafür tun, dass diese dann motiviert und mit klarem Fokus und Freude dabei sind.**

Wurden Sie während des Shutdowns generell häufiger für Trainings und Coachings gebucht?

Tatsächlich wurden aufgrund des Shutdowns und schrumpfender Budgets Veranstaltungen wie Vorträge abgesagt. Auf der anderen Seite gab es definitiv eine große Nachfrage nach Trainings und Coachings, die insbesondere die Führungskräfte unterstützen sollten. **Die Formate liefen zu 100% alle virtuell**, was keine große Umstellung bedeutete, da ich bereits seit 2016 mit meinen Marken und Kunden in vielen Online-Formaten wie Lern-Nuggets, Trainings, Coachings oder auch Impuls-Webinaren begleitend zu Präsenztrainings arbeite.

Welche Themen waren besonders nachgefragt?

Ganz klar, es mussten die Fragen beantwortet werden: **Was passiert jetzt in diesen Veränderungsprozessen mit mir als Führungskraft und meinem Team? Wie kann ich als Führungskraft meine Mitarbeiter und Teams durch diesen Prozess führen? Wie kann ich ganz praktisch einen sinnhaften Kontakt halten? Wie gehe ich persönlich mit Unsicherheiten**

im Joballtag um? Hier stand das Thema "Remote Leadership" insbesondere für Head of Retail, Area Manager und Store Manager im Vordergrund.

Gab es besondere pandemiebedingte Themen?

Ja, auch Themen von **Selbstmanagement und Strategieentwicklung** im Umgang mit den Auswirkungen der Pandemie waren gefragt: Was kann ich dafür tun, um mit einem klaren Fokus und Eigenmotivation jeden Tag in diesen völlig neu herausfordernden Joballtag zu gehen? Wie gehe ich mit Unsicherheiten und dem "Nicht-Wissen-Können" was kommt, um. Hinzu kamen strategische Verkaufsthemen: **Wie kann ich meine Verkaufsmannschaft auf neue Verkaufsmethoden vorbereiten, Vorbehalte abbauen und für neue Methoden begeistern? Also ganz konkret, wie funktioniert Remote Selling per Telefon, WhatsApp oder eben auch virtuelles Shopping.**

Geht es auch um Krisenbewältigung?

Ja, das sind traurige, aber doch notwendige Themen: **Wie gestalte ich als Marke wertschätzende und menschenorientierte Trennungsprozesse?** Wie bereite ich meine Führungskräfte auf diese Trennungsgespräche vor?

Und was raten Sie da?

Gerade auch diesen Prozess bei aller Härte wertschätzend zu gestalten bedeutet, sich auch in diesem Prozess als Arbeitgebermarke positiv zu präsentieren. Hier wird für Mitarbeiter erkennbar, welche Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. **In diesem Sinne ist ein heutiger Trennungsprozess immer eine Weiterempfehlung einer Marke für Zeiten, in denen wieder dringend nach qualifizierten und dynamischen Mitarbeiter gesucht wird.**

Bereiten Sie derzeit mit Ihrer Akademie die Mitarbeiter auf den Restart vor?

Wir haben aktuell einen **Online-Kurs "Corona Goldstücke" für Verkäufer speziell in dieser Situation entwickelt**, der auf die speziellen Fragen rund um mentale Stärke, Motivation, neue Kundenbedürfnisse, sympathisches Verkaufen mit Maske und 1,5 Meter Abstand oder auch den Umgang mit "reizenden" Kunden Antworten gibt. Das sind zehn kurze Lern-Nuggets, die auf jedem Endgerät für jeden Verkäufer zugänglich gemacht werden können.

Wie wird sich die Schließungszeit von zehn Wochen auf die Mitarbeiter auswirken?

Leider müssen wir nach aktuellem Stand von sogar im schlechtesten Fall 22 Wochen insgesamt Schließzeit bisher ausgehen, wenn wir die Zeit des ersten und die voraussichtliche Dauer des zweiten Lockdown berücksichtigen. Das bedeutet unglaubliche 154 Tage Kurzarbeit mit entsprechenden Gehaltseinbußen für die Verkaufsmitarbeiter.

Inwieweit helfen jetzt die Erfahrungen aus dem ersten Shutdown?

Mit den Erfahrungen aus dem ersten Shutdown haben sich viele mit der neuen Lebenssituation einigermaßen arrangieren können. Viele sind hier aber an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gekommen. Neben den mentalen Unsicherheiten und der Frage nach der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes kommen finanzielle Engpässe dazu. All das kann ein toxisches Klima der Verunsicherung und Demotivation bieten. Für manche hochqualifizierte und bisher motivierte Mitarbeiter bleibt leider nur der Weg nach der Suche nach einem sicheren neuen Arbeitsplatz. Das ist einfach deprimierend, in vielen Fällen sind aber den Marken aufgrund der Situation die Hände gebunden.

Wie ist die Stimmung bei Ihren Kursen unter den Mitarbeitern?

Ich erlebe viele Verkaufsmitarbeiter, die auf die Öffnung ihrer Stores hin fiebern und mit großem Elan und großer Freude jetzt ihre Stores vorbereiten. **Diese Begeisterung und diese Energie gilt es zu erhalten, vor allem auch dann, wenn der herausfordernde Alltag unter den Bedingungen der neuen Hygienevorschriften nicht nur bewältigt werden soll, sondern vor allem den Kunden ein besonderes Shopperlebnis bieten soll.**

Und wie lässt sich diese Begeisterung erhalten?

Das passiert natürlich nicht von alleine, sondern braucht einen klaren Plan von Seiten der Führungskräfte: Welchen ganz konkreten Herausforderungen müssen sich die Teams im Verkauf stellen? Was sind die Antworten der Marke und des Teams? Welche positiven Aspekte können bewusst in den Store-Alltag neu eingebaut werden? Durch welche konkreten Maßnahmen können die Verkaufsteams wirkungsvoll mental und in verkäuferischen Belangen regelmäßig unterstützt werden? **Nach welchen Regeln verläuft eine positiv stimulierende Kommunikationsstrategie vom Head Office in die Stores und zu den Mitarbeitern?**

Welche besonderen Herausforderungen gibt es dabei für Führungskräfte?

Ganz klar – wie schaffe ich es in Zeiten von Unsicherheiten einen **klaren Fokus für den eigenen Handlungsspielraum zu erhalten** und täglich den bestmöglichen Job zu machen. Das bedeutet, einen klaren Blick auf meine Mitarbeiter und Teams zu haben, Weiterentwicklung in punkto neuer Verkaufsmethoden anzusteuern. Jede Führungskraft muss hier für sich und ihr Team entscheiden, welchen Weg sie geht. Wichtig ist es hier mutig auszuprobieren, wie Kundenkontakt neu initiiert und gestaltet werden kann.

Können Sie dafür konkrete Beispiele nennen?

Gerade jetzt gilt es, neue Verkaufstools wie virtuelles Shoppen in unterschiedlichsten

Facetten zu initiieren und Verkaufsmitarbeiter dafür zu begeistern. Hier erlebe ich viele Verkäufer, die gerne ausprobieren und mitgestalten. Darin liegt eine große Kraft, die wir nutzen sollten.

MEHR ZUM THEMA

KOMMENTAR ZUR SITUATION DER MITARBEITER IM SHUTDOWN

Anja soll nicht zu Aldi

Seit siebeneinhalb Wochen sind die Läden geschlossen. Ein Ende ist nicht absehbar. Dieser zweite Shutdown stresst die Mitarbeiter noch mehr als der erste. Sie jetzt zu halten und zu motivieren, ist auch eine Imagefrage. »

[\(/business/news/kommentar-zur-situation-der-mitarbeiter-im-shutdown-anja-soll-nicht-zu-aldi-229431\)](/business/news/kommentar-zur-situation-der-mitarbeiter-im-shutdown-anja-soll-nicht-zu-aldi-229431)

Wie können die Teamleiter und Store-Manager ihre Leute dauerhaft motivieren?

Gerne nutze ich hier die **ENV-Formel** als kurzes griffiges Rezept. Das **E** steht dabei für **Empathie**: das bedeutet, sich nicht nur per Perspektivwechsel in den Mitarbeiter und seine Situation hineinzusetzen, sondern auch dementsprechend zu handeln, zu unterstützen und zu stärken. Hier kann ich mich als Führungskraft individuell bei jedem Mitarbeiter im Team fragen, was ich für ihn tun kann. Das reicht von verbindlichem Zuhören und einfachem Dasein, bis hin zu aktiven Unterstützungen im Alltag.

Wofür steht das N?

Das **N** steht in dieser Formel für Nähe: damit ist nicht unbedingt eine physische Nähe gemeint, sondern eine mentale Nähe. Der Mitarbeiter soll spüren, dass er wahrgenommen, wertgeschätzt und nicht vergessen wird. Das bedeutet, konkret regelmäßig im Kontakt zu sein, vertiefende Gespräche zu führen und bei Problemen immer wieder proaktiv nachzufragen, im Notfall und falls möglich, Hilfe anzubieten.

Und schließlich das V..

steht für Verbindlichkeit: Zusagen, die ich gemacht habe, sollte ich unbedingt einhalten. Termine, die ich für Rückmeldungen angegeben habe, sollten unbedingt eingehalten werden.

Selbst wenn ich zum vereinbarten Termin noch keine verbindliche Antwort habe, ist es wichtig, den Mitarbeitern eine entsprechende Rückmeldung zu geben. Passiert dies nicht, denken viele Mitarbeiter in echten Worst-Case-Szenarien. Dies gilt es insbesondere in dieser Situation zu verhindern.

Haben Sie dafür auch ein griffiges Rezept?

Empathie, Nähe und Verbindlichkeit schaffen Vertrauen, was in dieser Situation für die Leistungsfähigkeit und Motivation aller Verkaufsmitarbeiter essenziell ist. **Die Qualität der Kommunikation und des Miteinanders während des Shutdown und in der Restartphase haben einen direkten Einfluss auf die Motivation, den Fokus und damit den Erfolg des Teams in den hoffentlich bald kommenden Verkaufszeiten.**

Und welche Unterstützung braucht das Team dafür von den Chefs und Inhabern?

Eine **klare Kommunikation zum Fokus und zu den Zukunftsperspektiven bzw. Zukunftsprojekten des Unternehmens.** Diese neue Art von Führung in diesen herausfordernden Zeiten bedeutet mehr Mitarbeiterorientierung und damit weniger Zeit für administrative Tätigkeiten. Hier muss allen klar sein, dass der Umsatz und damit der Erfolg des Unternehmens von den Teams und den Menschen im Kundenkontakt gemacht wird. Ich wünsche mir hier, dass Führungskräfte mit freiem Rücken arbeiten können, um sich komplett dem Fokus Mensch – Mitarbeiter und Kunde – widmen zu können. **Der Restart und die Zeit danach ist keine Zeit für unnötige administrative Tätigkeiten, die den Fokus vom eigentlichen Thema ablenken: Dem Kunden gerade jetzt ein inspirierendes Einkaufserlebnis mit Leichtigkeit und Freude anzubieten.** Und jeden Tag die Frage zu beantworten: "Warum soll ein Kunde ausgerechnet bei uns einkaufen? Was soll er bei uns Positives erleben, um gerade in dieser Zeit Freude und Leichtigkeit zu erleben."

Inwieweit wird die Pandemie die Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen?

Ich glaube, dass Unternehmenswerte wie Offenheit, Respekt vor Unterschiedlichkeiten und Agilität neu definiert werden müssen. Der Handel muss sich den immer schneller werdenden Veränderungsprozessen stellen.

Was bedeutet das konkret?

Dies bedeutet, dass nicht mehr in starren mittel- und langfristigen Prozessen geplant werden kann, sondern ein Höchstmaß an Flexibilität in allen Planungsprozessen und quer durch alle Abteilungen geschaffen werden muss. Jedem im Unternehmen muss klar sein, dass Strategien regelmäßig und in quartalsmäßigen oder halbjährlichen Check-ups beleuchtet und eventuell angepasst werden müssen. "Problemdenken" muss in rasches, fokussiertes Lösungsdenken umgewandelt werden. Aus einem "Das geht nicht." muss ein "Wie kann es

trotzdem gehen?" werden.

Das führt zu einer neuen Fehlerkultur?

Ja. Es muss erlaubt sein, frühere Entscheidungen vorbehaltlos und offen infrage zu stellen. Hier gilt es, eine neue Fehlerkultur oder besser Innovationskultur zu implementieren. Dies geht oft einher mit der Reflexion von innerer Haltung und dem Ablegen von alten Gewohnheiten und Verfahren. Ich glaube fest daran, dass es notwendig sein wird, strategische Entscheidungen für den Verkauf enger in Verbindung mit den Menschen auf den Flächen vorzubereiten. Storemanager und Verkaufsteams sind jeden Tag im direkten Kundenkontakt, hören und spüren sich neu entwickelnde Kundenbedürfnisse und sollten daher wirkungsvolle Hebel für Innovationen sein. Dieses Potenzial ist in der Vergangenheit oft völlig ungenutzt geblieben, es ist Zeit dieses zu aktivieren und zu nutzen.

Wie wird sich dadurch das Berufsbild des Verkäufers verändern?

Verkäufer benötigen in Zukunft nicht nur einen noch stärkeren Fokus auf die Gestaltung von individuellen und erlebnisorientierte Kundenkontakten, sondern auch eine hohe Technik-Affinität, die durch das Tempo der Digitalisierung getrieben ist. Aber Technik ist dafür da, Abwicklung und Erreichbarkeit zu erleichtern, der persönliche Kontakt ist dafür da, Emotionen zu schaffen. Und Emotionen bleiben die Währung der Zukunft!

Welche zusätzlichen und neuen Kompetenzen benötigen die Mitarbeiter?

Die zunehmende Digitalisierung – erlebt durch iPads auf der Fläche, die z.B. Kundenbestellungen sofort möglich machen, Verkaufstools wie Click & Collect, Click & Reserve oder auch das virtuelle Shoppen mit Terminvergabe – erfordert eine stärkere Technik-Affinität der Mitarbeiter. Für viele im Verkauf wird sich dies zunächst in Unsicherheiten ausdrücken, aber diese Tools sind erlernbar und können dann aufgrund der vielen Möglichkeiten, Freude machen. Die Teams, die ich hier begleiten durfte, haben enorme Sprünge gemacht und immer mehr Energie und Freude an der Weiterentwicklung neuer Verkaufstools entwickelt.

Wie bereitet man die Mitarbeiter am besten auf diese neuen Herausforderungen vor?

Nicht jeder Verkäufer kann gut telefonieren oder virtuell vor einer Kamera sympathisch und authentisch agieren. Hier geht es darum, die Mitarbeiter wertschätzend, manchmal humorvoll und trotzdem fokussiert zu begleiten. Manche Mitarbeiter entdecken sich tatsächlich völlig neu. Das macht Spaß und Freude und verändert sehr positiv die Teamdynamik.



PERSONALARBEIT IM SHUTDOWN

Zweite allgemeine Verunsicherung

Seit fast 60 Tagen sind die Modeläden geschlossen. Die meisten Mitarbeiter sind in Kurzarbeit. Ende unklar. Was macht dieser zweite Shutdown mit den Beschäftigten? Wie können die Leistungsträger gehalten, wie kann das Team aus der Ferne motiviert werden? Eine Momentaufnahme. »

[\(/business/news/personalarbeit-im-shutdown-zweite-allgemeine-verunsicherung-229430\)](https://www.wirtschaftswoche.com/business/news/personalarbeit-im-shutdown-zweite-allgemeine-verunsicherung-229430)

Wie könnte die Zukunft für Verkäufer und Führungskräfte auf den Flächen nach Corona aussehen?

Menschen brauchen Menschen! Daher glaube ich fest an eine „Renaissance“ des Handels. Renaissance bedeutet aber auch einen Übergang von einer alten in eine neue Zeit. Dies bedeutet in unserem Fall, dass wir nicht wieder in den Verkauf von ehemals 2019 zurückkehren können.

Inzwischen haben die Kunden sich wahrscheinlich an die Vorzüge des Online-Shoppings gewöhnt.

Genau, aber sie suchen auch genau deshalb Kontakt, Austausch und vor allem das Shopping-Erlebnis. Man ist "Paket-müde", gefrustet vom vielen Hin- und Herschicken und vermisst zum ersten Mal ganz bewusst "Shopping" und den sympathischen Austausch mit den Verkäufer*innen. Hier liegt für mich eine zusätzliche große Chance für den Handel.

Und wie sollte man die am besten nutzen?

Neben dem klassischen Verkaufen gilt es neue Verkaufstools, wie zum Beispiel virtuelles Shoppen mit Terminvergabe, zu implementieren. Dieses "hybride Verkaufen" verbindet das Beste aus On- und Offline-Welt – legt aber den klaren Fokus auf den zwischenmenschlichen Kontakt zwischen Verkäufer und Kunde. Hier liegt die Stärke des Handels, hier liegt die Stärke von echten Verkäufern. **Wenn es uns gelingt, dieses neue Spielfeld mit Neugier, Offenheit und positivem Spirit zu erobern, haben wir alle Chancen, dem Onlinehandel ein wirkliches Gegengewicht und Kunden eine echte Alternative anzubieten.**