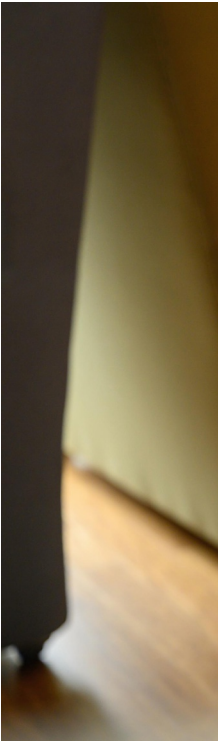
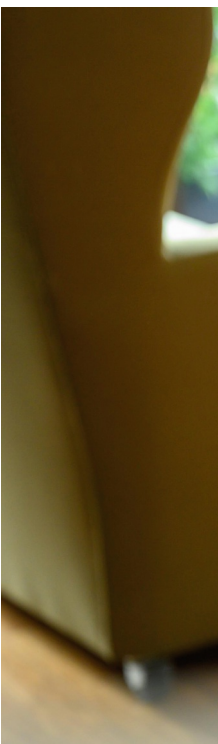


Fotos: Bjoern-Arne Eisermann



Katrin Gugl (46) ist Handelsfachwirtin. Nach Stationen u.a. als Areamanagerin bei Best of Basic-Oberpaar machte sie sich als Retail Trainerin selbstständig. Heute berät sie internationale Premiun-Brands des Fashion & Lifestyle-Business.



Zwischen *Instant-* und *Achtsamkeit*



-Kunde

Wachsende **Kundenansprüche**, zunehmender Online-Handel und verunsicherte Verkäufer. Ein Gespräch mit Retail-Trainerin **Katrin Gugl** und **Scotch & Soda** über die drei Baustellen im stationären Modehandel: **Führung, Recruiting, Verkauf.**

Elli.“ Die Antwort auf die Frage, was ihr letztes richtig gutes Einkaufserlebnis war, fällt bei Katrin Gugl schnell und kurz aus: „Elli“. So heißt die Verkäuferin bei Ludwig Beck in München, die die erfahrene Retail Trainerin nachhaltig beeindruckt hat. „Es war ein Samstag, kurz vor dem Start der Wiesn. Ich wollte mir noch ein neues Dirndl kaufen, die Abteilung war brechend voll.“ Aber Elli habe es geschafft, sie in Ruhe zu beraten, die passende Bluse und Schürze auszusuchen, mit der Schneiderin noch die nötigen Änderungen zu besprechen. Und neben ihr noch zwei andere Frauen zu beraten. Und das alles mit einer Kombination aus Konzentration und herzlicher Leichtigkeit. „Das hat mich wirklich begeistert – oft erlebt man eine solch sympathische Beratung leider nicht.“ Und damit sind wir genau beim Thema. Wir haben uns in Berlin verabredet. Am nächsten Tag wird Katrin Gugl einen Vortrag zum Thema „Retail Future – vom Verkäufer zum Kundenglücklichmacher“ halten. Nach einer Ausbildung zur Handelswirtin und Stationen u.a. als Area-Managerin bei Best of Brands-Oberpaur, machte sie sich als Trainerin und Coach selbstständig und berät heute Premium-Unternehmen aus der Fashion-Branche. Auf die Frage, was die größten Herausforderungen sind, lautet ihre Antwort: Führung, Recruiting und Verkauf.

TW: Welche Erfahrungen mit Verkäufern machen Sie häufiger?

Katrin Gugl: Ich höre im Verkauf immer noch: ‚Kann ich Ihnen helfen?‘ Das ist reines Kundenvernichtungsverhalten. Es wirkt gegenüber dem Kunden als stereotypes, unpersönliches Verkäuferverhalten und es ist auch nicht zielführend. Die Reaktion der Kunden zeigt die Ablehnung deutlich: ‚Nein‘ oder ‚Ich möchte nur schauen.‘ Oder es kommt gar keine Rückmeldung. Damit ist die Chance für eine sympathische, oft entscheidende Kontaktaufnahme vertan.

Wie sollten die Kunden angesprochen werden?

Begrüßen Sie den Kunden, das reicht von einem lächelnden Blickkontakt mit einem Nicken, wenn Sie bereits in einer Beratung sind, bis hin zu einer Begrüßung mit ‚Guten Tag, herzlich Willkommen‘ oder auch – wenn es zur Marke passt – ‚Hallo‘. Lassen Sie dem Kunden und der Kundin Zeit zum entspannten Ankommen und Sich-Orientieren. Bleibt sie oder er irgendwo stehen, berührt etwas, betrachtet etwas näher, so können sie immer interessenbezogen ansprechen: ‚Das sind die neuen Farben, Modelle,...‘. Erzählen sie etwas zu dem, was den Kunden oder die Kundin in diesem Augenblick tatsächlich interessiert.



Jana Sack (32), seit 2019 Areamanagerin Nord-Ost bei Scotch & Soda.

Warum fragen viele Verkäufer aber doch ‚Kann ich Ihnen helfen?‘

Es ist fast allen Verkäufern klar, dass diese berühmte Frage nicht mehr zeitgemäß ist. Aber sie finden schlicht keine Alternativen und bleiben im alten Verhaltensmuster. Erarbeitet man aber mit ihnen Alternativen und spricht offen auch über mentale Hürden, ‚Neues‘ im Kundenkontakt auszuprobieren, um diese aufzulösen, atmen viele auf.

Was bewegt heute Verkäufer auf den Flächen?

Es scheint sich alles um Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Algorithmen und technische Tools zu drehen. Die Jüngeren oder die Technikaffinen erleben das als normal und sind positiv gespannt. Den größten Teil der Verkäufer erlebe ich aber eher verunsichert. Manche stellen sich die Frage, ob sie in dieser veränderten Handelswelt noch ihren Platz finden oder ob es den Beruf des Verkäufers überhaupt noch in fünf Jahren gibt. Diese Gedankenwelt verschärft sich durch das Kundenverhalten, online einzukaufen.

Wie reagieren die Vorgesetzten auf diese Ängste?

Ich kenne Marken, die sehr eng im Kontakt mit ihren Teams sind, klar die Strategie kommunizieren und so Zukunftssängsten offen begegnen. Bei anderen Marken erlebe ich zu wenig Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern. Die Zukunft gehört einem Top-Management, das bereit ist, in eine offene Kommunikation mit Mitarbeitern in den unterschiedlichen Hierarchie- und Wirkungsebenen zu gehen, statt ihnen nur KPIs vorzugeben. Im direkten Kundenkontakt geht es nicht nur um das Produkt, sondern um die emotionale Bindung Verkäufer – Kunde – Marke.

Warum ist Klarheit wichtig?

Fehlende Klarheit zieht Verkäufern Energie ab, was wiederum nicht gut für ihre Performance ist. Manchmal denke ich, dass dem Top-Management wenig bewusst ist, welche Macht ein Verkäufer tatsächlich hat. Er kann Besucher zu echten Marken-Fans machen, emotional eng an die Marke binden; er kann aber auch Kunden in kürzester Zeit auf Nimmerwiedersehen vertreiben.

Wie können Führungskräfte das verhindern?

Stellen Sie den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Leadership 4.0 bedeutet für mich, sich als Führungskraft immer wieder zu fragen ‚Was kann ich dafür tun, dass Du – mein Mit-

arbeiter – bestmöglich Deinen Job machen kannst?‘ Und: ‚Was ist mein Anteil an der Qualität der Performance meines Mitarbeiters?‘ Diese Fragen sind unbequem, aber es lohnt sich, denn die Menschen auf der Fläche sind der entscheidende Erfolgsfaktor. Grundvoraussetzung ist natürlich, dass genügend Mitarbeiter auf der Fläche sind.

Angesichts der Marktlage wird das für viele Modeanbieter zu einem ganz schönen Spagat, oder?

Natürlich. Der Markt ist leergefegt. Ein Unternehmen muss sich immer wieder fragen, welche Präsenz, welche Attraktivität es als Arbeitgebermarke hat. Was soll positiv von direkten Mitbewerbern unterscheiden? Gute Mitarbeiter zu binden, Potenziale auch bei branchenfremden Bewerbern zu entdecken und zu entwickeln, ist heute die wichtigste Aufgabe der Führungskraft vor Ort. Führungskräfte sollten heute direkt auf ihre Mitarbeiter zugehen: ‚Was braucht Ihr ganz konkret, um einen Kunden zu begeistern?‘

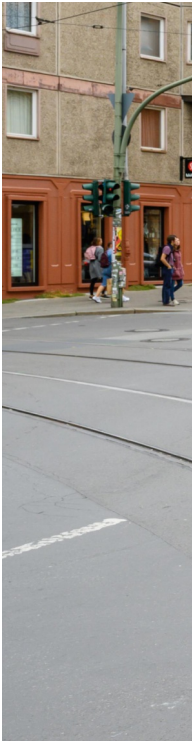
Mehr Kollegen und mehr Geld, nehme ich an...

Vermutlich. Beides lässt sich aber schlicht nicht realisieren. Die richtigen Mitarbeiter zu finden, ist heute ein Pain Point der Branche, die finanziellen Möglichkeiten sind limitiert. Womit Marken und Unternehmen aber gewinnen, ist eine lebendige Kultur, in der Menschen gerne arbeiten und nicht nur ‚irgendeinen Job‘ machen. Ohne dabei esoterisch klingen zu wollen, aber Menschen suchen heute in ihrem Job wieder Sinn. Diesen gilt es als Unternehmen und Führungskraft zu vermitteln.

Wie kann das aussehen?

Es braucht Selbstreflexion, wie ich als Führungskraft bin und durch welche ‚Brille‘ ich die Welt betrachte. Es braucht Mut, sich auch unangenehmen Fragen zu stellen: ‚Welchen Anteil habe ich an einer Situation im Team/im Store? Wie kann ich den Mitarbeiter unterstützen, sich weiter zu entwickeln?‘ Das eigene Team wird oft unterschätzt, dort schlummern Talente, die gefördert werden müssen.

Wie das aussehen kann, will Katrin Gugl an einem konkreten Beispiel zeigen. Wir spazieren einige hundert Meter die Straße hinunter. Im Berliner Store der niederländischen Marke Scotch & Soda treffen wir Mirijana Krstanovic und Jana Sack. Beide sind seit sieben Jahren im Unternehmen. Beide haben auf der Fläche angefangen, Krstanovic verantwortet mittlerweile die Personalarbeit in Deutschland und Österreich, Sack ist Areamanager für Nord-Ost und betreut die Stores in Hamburg, Berlin, Leipzig und Hannover.





Katrin Gugl: „Auf der einen Seite wollen Kunden am liebsten alles sofort, auf der anderen Seite wird Achtsamkeit, Ruhe, Entschleunigung immer wichtiger. Den Modeanbietern, die dieses Spannungsfeld auflösen, gehört die Zukunft.“



Stehen Sie auch manchmal noch auf der Fläche?

Jana Sack: Ja, zum Glück. Wenn ich bei einem Store-Besuch mit Kunden ins Gespräch komme, berate ich sie gerne auch selbst. Den Kontakt zum Kunden zu behalten und mit gutem Beispiel voran zu gehen, ist mir wichtig.

Mirijana Krstanovic: Aktiv auf der Fläche stehe ich heute nicht mehr oft, aber die Erfahrungen, die ich dort gesammelt habe, helfen mir sehr, die Herausforderungen zu verstehen und unsere Teams effektiv zu unterstützen. Für uns ist es von Vorteil, dass wir wissen, was es bedeutet, in der Vorweihnachtszeit fünf Tage hintereinander im Store zu stehen und wie wichtig es ist, dass sich jeder ins Team einbringt.

Wie fördern Sie diesen Teamgedanken in den Stores?

Krstanovic: Wir möchten, dass sich unsere Teams als kleine Familie verstehen und sich wohlfühlen, dazu gehört oft auch gemeinsame Zeit außerhalb des Stores. Wir versuchen dies durch Einladungen zu Weihnachtsfeiern, Kinobesuchen oder zum Oktoberfest aktiv zu fördern. Was sicherlich ebenfalls hilfreich ist, ist unsere Tradition der Morning Session. Eine Viertelstunde, bevor der Store öffnet, starten die Teams gemeinsam in den Tag. Diese 15 Minuten gestaltet der Storemanager. Er kann etwas über die neue Kollektion erzählen, eine Runde Kaffee ausgeben oder auch ein paar Yogaübungen mit dem Team machen. Anregungen und Ideen kann er von der Scotch&Soda-Academy bekommen. Was er macht, ist letztlich aber ihm überlassen.

Sack: Außerdem glauben wir nicht an Verkäuferprovisionen, sondern an Team-Events, offene Kommunikation, flache Hierarchien und eine gute Arbeitsatmosphäre. So entwickelt es sich dann von selbst, dass Teams sich auch auf ein Feierabend-Bier oder zum Grillen am See treffen.

Wird denn schon bei der Einstellung darauf geachtet, ob die Person ins Team passen wird?

Krstanovic: Ja, uns ist sehr wichtig, dass Mitarbeiter in die bestehenden Teams und zu uns als Marke passen. Daher darf jeder Bewerber ein Probearbeiten im Store absolvieren. Das ist ein bisschen wie ein erstes Date, man lernt sich gegenseitig kennen und entscheidet dann, ob es passt.

Gugl: Dies kann für Bewerber jedoch schwierig sein. Das Probearbeiten ist eine extreme Stresssituation, sie verhalten sich gehemmt, anders als sonst. Um das zu verhindern, muss eine Willkommenskultur durch das Store-Team ge-

„Der Einzelhandel hat generell ein Imageproblem als Arbeitgeber. Als ich nach meinem BWL-Studium gesagt habe, ich bleibe im Einzelhandel, haben viele Kommilitonen das nicht verstanden.“

Jana Sack



Mirijana Krstanovic (35) ist seit März 2019 HR-Managerin Deutschland und Österreich bei Scotch & Soda.

schaffen werden. Denn auch die Marke stellt sich beim Bewerber vor und auch er hat eine Wahl.

Sack: Das stimmt. Wir versuchen, die Situation so entspannt wie möglich für die Bewerber zu machen. Beim Probearbeiten können wir gut sehen, wie sich der Bewerber ins Team einfügt, wie er mit Kunden umgeht und ob er ein Gespür für Mode hat.

Welche Kriterien entscheiden sonst?

Krstanovic: Bei uns geht es um die Leidenschaft für Mode, die Identifikation mit dem Produkt und die Bereitschaft, sich einzubringen. Wenn dazu die Motivation stimmt, lässt sich alles weitere bei uns erlernen. Deswegen sind Quereinsteiger bei uns immer willkommen und Zeugnisse und Schulnoten nicht ausschlaggebend.

Was erwarten die Bewerber von Ihnen?

Krstanovic: In Deutschland herrscht nahezu Vollbeschäftigung, was unsere Arbeit natürlich beeinflusst. Bewerber erwarten eine klare Kommunikation, Wertschätzung und einen schnellen Bewerbungsprozess. Wir versuchen, den Bewerbern möglichst 24 Stunden nach dem Gespräch Bescheid zu geben. Wichtig ist uns, echtes Interesse an unseren Bewerbern zu zeigen und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Den Bewerbern sind dann meist Themen wie Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeit-Modelle und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig.

Sack: Der Arbeitgeber muss sich noch mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einstellen. Und immer wieder fragen: ‚Was braucht ihr?‘, um sie auch langfristig zu binden.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Sack: Bei unseren Teilzeitmitarbeitern kommt etwa immer häufiger die Frage: Kann ich meine Stunden auch an vier statt an fünf Tagen arbeiten, sodass ich noch einen freien Tag mehr in der Woche habe? Oder ist es möglich, mehr als einen Samstag im Monat frei zu haben? Inwiefern das geht, kann bei uns jeder Store flexibel entscheiden.

Wie suchen Sie neue Mitarbeiter?

Krstanovic: Hauptsächlich über Stellenanzeigen auf unserer Homepage. Zudem gibt es auf den Fenstern unserer Stores QR-Codes zum Einscannen oder unsere Mitarbeiter sprechen Stammkunden oder Freunde an. HR-seitig hat das Aktiv-Sourcing auf Job-Netzwerken stark zugenommen.

Sack: Die Eigeninitiative der Store-Teams spielt eine ganz große Rolle während des Recruitings. Neulich hatten wir eine Bewerberin im Store in Hannover, die aufgrund ihres bisherigen Jobs leider erst einmal keine Zeit fürs Probearbeiten hatte. Um mit ihr in Kontakt zu bleiben, hat ihr das Store-Team irgendwann ein Selfie von sich bei der Arbeit geschickt. Das fand die Bewerberin total nett.

Und ist sie mittlerweile eingestellt?

Sack: Ja, das hat geklappt.

Können Sie alle Stellen besetzen?

Krstanovic: Manchmal ist es eine Herausforderung, passende Mitarbeiter zu finden, doch grundsätzlich sind wir beim Thema Recruitment erfolgreich. Die Stellen der Fashion Hosts, so heißen bei uns die Store Manager, und die der Vollzeit-Mitarbeiter bekommen wir gut besetzt, schwieriger ist es bei den Auszubildenden. Da konnten wir in diesem Jahr leider nicht alle Stellen besetzen

Hat der Einzelhandel denn generell ein Imageproblem?

Sack: Ich glaube schon. Als ich nach meinem BWL-Studium gesagt habe, ich bleibe im Einzelhandel, haben viele Kommilitonen das nicht verstanden. Aber für mich kommt es eben nicht infrage, den ganzen Tag in einem Büro zu sitzen, der Kontakt mit den Menschen – Mitarbeitern und Kunden – ist spannend und macht Spaß.

Krstanovic: Wir müssen die vielen positiven Aspekte unserer Branche hervorheben und zeigen, was uns als Arbeitgeber von anderen unterscheidet. Wir versuchen dies bereits im Bewerbungsprozess zu zeigen und setzen daher seit Kurzem auf ein neues Recruitment-Tool, das es den Bewerbern ermöglicht, einen direkten Einblick in unseren Arbeitsalltag zu bekommen. Das kommt bei den Bewerbern gut an, wir haben schon viel positives Feedback erhalten.

Sack: Und es gibt einfach immer noch viele tolle Erlebnisse mit Kunden. Da bringt schon mal eine Kundin eine Mercischachtel fürs Team vorbei oder ein Bräutigam, der bei uns sein Outfit für seine Hochzeit gekauft hat, kam Wochen später in den Store und zeigte uns die Bilder von seiner Trauung. Die meisten Stores haben generell einen sehr persönlichen Kontakt zu ihren Stammkunden.

Katrin Gugl hat vorhin gesagt, dass die Begrüßung „Kann ich Ihnen helfen?“ ein Kundenvernichtungsverhalten ist.

Wie begrüßen Sie Ihre Kunden?

Sack: Unser Ansatz ist: Finde etwas über den Kunden heraus, der reinkommt. Wir versuchen eine Verbindung herzustellen. Ein Gesprächs-Opener kann etwa eine Situation sein, die vor dem Laden auf der Straße stattfindet oder wir





Alle drei kommen von der Fläche. Katrin Gugl, Mirijana Krstanovic und Jana Sack (v.l.n.r.) im Scotch & Soda-Store in Berlin.



„In Deutschland herrscht nahezu Vollbeschäftigung, was unsere Arbeit natürlich beeinflusst. Bewerber erwarten eine klare Kommunikation, Wertschätzung und einen schnellen Bewerbungsprozess.“

Mirijana Krstanovic

fragen, wie der Hund heißt, den der Kunde dabei hat.

Krstanovic: Oder auch: „Bist Du das erste Mal bei uns im Store?“ Daraus muss nicht ein Verkaufsgespräch folgen, es soll dem Kunden zeigen, ich bin da, wenn du Hilfe brauchst.

Aber es gibt doch auch Kunden, die unfreundlich sind?

Sack: Natürlich. Dann geht es erst einmal darum, die Situation zu analysieren. Warum ist der Kunde aufgebracht? Was ist sein Anliegen? Und wann muss ich als Führungskraft übernehmen?

Gugl: Es ist wichtig in solchen Situationen, Mitarbeiter aus der Schusslinie zu nehmen. Und dem Kunden mit freundlicher Klarheit zu vermitteln, wir gehen hier auf eine wertschätzende Art und Weise miteinander um, das erwarten wir auch von Ihnen. Man kann den Kunden durchaus spüren lassen, dass er gerade eine Grenze überschritten hat.

Hat sich das Kundenverhalten generell verändert?

Sack: In jedem Fall sind sie informierter als noch vor ein paar Jahren. Es gibt häufiger den Kunden, der in den Store kommt und weiß, dass diese oder jene Chino bei einem Multibrand-Händler schon reduziert ist und dann verhandeln möchte. Dann müssen wir umso mehr versuchen, durch eine gute Beratung zu punkten und eventuell andere Bedürfnisse zu wecken.

Gugl: Einige Kunden sind definitiv ungeduldiger geworden. Sozusagen „Instant-Kunden“. Was sie wollen, muss sofort da sein.

Sack: Das stimmt, Ungeduld ist neben dauernden Reduzierungen ein weiteres kritisches Thema im Einzelhandel.

Inwiefern?

Sack: Es entsteht eine Erwartungshaltung, alles günstiger bekommen zu müssen, die Wertschätzung für das Produkt geht verloren. Die Beratung im Store muss auf den Punkt sein, um das auszugleichen.

Gugl: Und das kann ein Store definitiv. Kunden sind heute oft überinformiert. In diesem Dschungel an Informationen können Verkäufer Orientierung bieten. Dazu kommt: Auf der einen Seite wollen Kunden am liebsten alles sofort, auf der anderen Seite, wird Achtsamkeit, Ruhe, Entschleunigung immer wichtiger. Den Modeanbietern, die dieses Spannungsfeld auflösen, gehört die Zukunft. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE AZIZA FREUTEL