

Store-Coaching

Erlebniswelt schaffen

Im Internet-Zeitalter müssen stationäre Händler ihre Kunden begeistern, wenn sie diese als Stammkunden gewinnen möchten. Hierbei spielen die Mitarbeiter eine Schlüsselrolle. Denn sie sind es letztlich, die die Kunden beraten und ihnen ein positives Einkaufserlebnis vermitteln.



Viele Fach- und Einzelhändler stehen unter einem enormen Existenzdruck. Denn sie verlieren aufgrund des sich immer stärker etablierenden Online-Handels massiv Kunden. Zudem sinken ihre Margen. Auf diese Marktsituation reagieren die meisten stationären Händler mit folgenden zwei Strategien:

◆ **Strategie 1:** Sie senken ihre Lohnkosten und setzen in ihren Stores weniger sowie günstigeres, oft ungelerntes Personal ein – unter anderem, um mit den

Preisen der Online-Händler konkurrieren zu können.

◆ **Strategie 2:** Sie versuchen sich als Marken- oder Premiumanbieter zu profilieren, die durch eine geschickte Inszenierung, eine attraktive Sortiments- und Preisstruktur sowie eine gute Beratung ihren Kunden positive Käuferlebnisse vermitteln und diese so an sich binden.

Beide Strategien können kurzfristig zielführend sein. Mittel- bis langfristig hat

Strategie 1 gegenüber Strategie 2 jedoch einen Nachteil: Die Händler lassen sich auf einen Preiskampf mit dem Online-Handel ein – einen Kampf, den die stationären Händler nur verlieren können. Denn sie benötigen eine andere Infrastruktur als Online-Händler und haben deshalb auch eine andere Kostenstruktur. Mittel- und langfristig erfolgversprechender ist Strategie 2 – obwohl sie schwieriger als „Kostensenkungs-Programme“ zu realisieren ist.

Die Erfolgsfaktoren eines Erlebnis-Stores

„In dieses Geschäft gehe ich öfter, denn da finde ich immer etwas für mich...“ Oder: „... da werde ich toll beraten.“ Oder: „... da sind die Verkäufer supernett.“ Das sagen oder denken Kunden, die ein schönes Einkaufserlebnis hatten. Doch wie verschaffen Händler ihren Kunden ein solches Erlebnis? Wie begeistern sie diese?

Ein erfolgreicher Store lebt vom optimalen Zusammenspiel folgender drei Komponenten:

Sortiment und Preis: Das Sortiment muss den Kunden ansprechen und ihm ein gutes Preis-/Leistungs-Verhältnis bieten. Dabei fließen in die Entscheidung, was für den Kunden ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis ist, viele Faktoren ein. Zum Beispiel die Frage: Wie einfach ist das Geschäft zu erreichen? Wie professionell werde ich dort beraten? Wie gut ist der (After-Sales-)Service? All diese Faktoren beeinflussen mit, ob ein Kunde einen Preis als „angemessen“ empfindet und eventuell sogar bereit ist, für ein Produkt etwas mehr als bei einem Mitbewerber (im Internet) zu bezahlen.

Inszenierung: Ein guter Store lebt von einer Inszenierung, die auf seine Zielgruppe abgestimmt ist. Wie dies geht, demonstrieren der Textil-Einzelhändler Hollister und die Apple-Stores eindrucksvoll. Hier springt den Kunden die gelungene Markeninszenierung direkt an, und sie polarisiert die Kunden zu Fans und Anti-Fans. Auch für Fach- und Einzelhändler, die ihren Kunden keine hochpreisigen und beratungsintensiven Produkte offerieren, ist das Inszenieren einer Storebühne von Vorteil. Als Beispiel hierfür kann der Buchhandel dienen. Viele Personen lieben es, in Buchläden einfach so, ohne Beratung zu stöbern. Dabei ist nicht die Zahl der Bücher und Regale erfolgsentscheidend. Wichtiger ist, dass die Kunden sich im Laden wohl fühlen – zum Beispiel aufgrund der entspannten und kommunikativen Atmosphäre sowie der Lesecken, die zum Verweilen animieren.

Mitarbeiter: Doch auch für die beste Inszenierung gilt: Sie schafft nur den erforderlichen Rahmen. Letztlich sind es die Menschen „auf der Bühne“, also die Verkäufer, die überzeugen und faszinieren müssen. Deshalb beschäftigen erfolgreiche Store-Ketten meist relativ wenig Mini-

Jobber. Denn sie wissen, sie brauchen gut geschultes und eingearbeitetes sowie hoch motiviertes Personal. Denn letztlich können nur eine Top-Beratung und ein Top-Service die Kunden begeistern und langfristig binden.

Einen überzeugenden Auftritt kreieren

Ein Top-Store braucht ein überzeugendes Sortiment und eine gute Inszenierung. Doch diese entfalten nur ihre Wirkung, wenn zugleich die Mitarbeiter mit Kundenkontakt Top-Performer sind. Denn ein unfreundlicher oder unmotivierter Mitarbeiter macht die beste Inszenierung zunichte. Entsprechendes gilt für Verkäufer, die nicht über die vom Kunden gewünschte fachliche Kompetenz verfügen. Umgekehrt kann jedoch ein freundlicher und zuvorkommender sowie Herzlichkeit ausstrahlender Mitarbeiter durchaus gewisse Inszenierungsmängel ausgleichen. Das müssen die Mitarbeiter nicht nur verstehen – sie müssen es im Geschäftsalltag auch leben.

Die Mitarbeiter Schritt für Schritt entwickeln

Bei der Kompetenz von Verkäufern lassen sich drei Stufen unterscheiden: Grundkompetenz, Standardkompetenz und Topkompetenz (siehe Grafik).

Bis ein neuer Mitarbeiter die Topkompetenz-Stufe erreicht hat, vergeht Zeit. Dabei gilt: Eine „solide“ Grundkompetenz sowie die Standardkompetenz kann man Verkäufern durchaus in Verkaufstrainings vermitteln, beim Entwickeln der Topkompetenz helfen Schulungen und Seminare jedoch kaum. Denn hierdurch entsteht nicht die im Kundenkontakt nötige Verhaltenssicherheit.

Die Alternative zu Training und Schulung ist Coaching durch den Storemanager im Verkaufsalltag! Das heißt, die Storemanager müssen ihre Rolle neu definieren. Sie müssen einerseits Führungskräfte und Vorbilder für ihre Mitarbeiter sein, und andererseits „Storecoachs“, die ihren Mitarbeitern eine Rückmeldung über ihr Verhalten im Kundenkontakt geben und deren Kompetenz gezielt entwickeln.

Storecoach sein, bedeutet: Die Storeleiter spielen nicht selbst die Hauptrolle in ihrem Store. Sie treten bewusst als Regisseure

der Inszenierung in den Hintergrund und bringen stattdessen ihre Mitarbeiter in die Hauptrolle. Das erfordert eine veränderte Aufgabenverteilung in den Stores und ein verändertes Zeitmanagement bei den Storeleitern – damit sie mehr Zeit für das Coachen ihrer Mitarbeiter haben.

Aufgrund seiner Beobachtungen entwirft der Storemanager beziehungsweise -coach mit seinem Mitarbeiter dann einen individuellen Lösungs- und Entwicklungsplan. Außerdem unterstützt er ihn mit gezielten Coaching-Interventionen beim Umsetzen der einzelnen Entwicklungsschritte.

Storeleiter, die ihre Mitarbeiter coachen und deren Kompetenz sukzessiv ausbauen, entwickeln damit zugleich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil für ihren Store. Und das Schöne daran ist: Storecoaching kann man lernen, und es macht Spaß. Und die Freude der Mitarbeiter und der Führungskräfte an ihrer täglichen Arbeit im Store überträgt sich direkt auf die Kunden und deren Kaufverhalten. ■



Klaus Kissel
Geschäftsführer
ifsm - Institut für Salesmanagement, Urbar
www.ifsm-online.com

Kompetenzen

Grundkompetenz

- ◆ Herzlichkeit
- ◆ Höflichkeit
- ◆ Grundkenntnisse des Sortiments
- ◆ Freude am Dienen

Standardkompetenz

- ◆ Interesse am Bedarf
- ◆ Durch Fragen Bedarf wecken
- ◆ Zusatzverkauf und weitere Empfehlungen

Topkompetenz

- ◆ Blick für das Ganze im Store und beim Kunden
- ◆ Höchste Kontaktfähigkeit mit dem Kunden
- ◆ Der Verkäufer steht im Mittelpunkt der Store-Bühne
- ◆ Markenwelt in Erlebniswelten übersetzen