



ZAHL TAG

Gutes Verkaufspersonal ist der Schlüssel zur Zukunft. Aber richtig gute Leute sind im Handel rar, was nicht unwesentlich an der oft schlechten Bezahlung liegt. Können Verkäufer gutes Geld verdienen, ohne dass das Geschäft die Gewinnzone verlässt? Sind Topverkäufer nicht eigentlich selbstfinanzierend?

Text: Nicoletta Schaper.
Fotos: Gesprächspartner. Illustration: Claudia Meitert
@Caroline Seidler

Fünf Filialen, 380 Angestellte. Allein 250 Mitarbeiter sind für die fünf Filialen des Gewandhauses Bayern im Verkauf tätig, 150 davon in Vollzeit und nur 20 als geringfügig Beschäftigte. „Wir stehen für Service, unsere Kunden schätzen es sehr, dass wir uns für sie Zeit nehmen“, sagt Geschäftsleiter Hugo Gruber junior. Dafür sind die Personalkosten mit etwa 25 Prozent der Gesamtkosten zwar überdurchschnittlich hoch. „Aber das ist es uns wert; ohne unsere Leute auf der Fläche würde es uns nicht mehr geben.“

Imageproblem

Das schlechte Image des Verkäuferjobs ist hinreichend bekannt: Verkäufer wissen oft weniger als ihre Kunden und machen den Job ohnehin nur, weil ihre fehlenden Ambitionen in der Schulzeit wenig anderes zugelassen haben. Obendrein ist er schlecht bezahlt und unattraktiv wegen seiner Arbeitszeiten und fehlender Karrieremöglichkeiten. „Der Einzelhandel kämpft

stark mit seinen Altlasten, es wurde generell lange zu wenig getan, um Verkäufer fachlich noch besser auszubilden“, sagt Florian Weingärtner, Partner bei Invest Search. „Heute erkennt der Handel immer mehr, dass er an der Weiterqualifizierung der Verkäufer arbeiten und ihnen Perspektiven aufzeigen muss. Gleichzeitig wächst der Retail vor allem durch mehr Monolabelstores, was zur Folge hat, dass es allgemein weniger Ver-



Harald Heldmann, Geschäftsführer Classico, Hamburg: **„Der Verkäuferjob hat ein schlechtes Image, weil er oft von Leuten besetzt wird, die den Job nur temporär wahrnehmen. Es gibt gute festangestellte Verkäufer, aber ein aufwändiges Leben können sie mit dem Gehalt meist nicht führen.“**

kaufskräfte gibt – und sich der War of Talents ausweitet.“ Das Klischee der schlechten Bezahlung scheint ebenso nicht weit hergeholt. „Das stimmt zumindest für die, die unterqualifiziert sind und sich wenig einbringen“, so Weingärtner. „Wer aber mit Engagement an seiner Karriere im Verkauf arbeitet, hat durchaus die Möglichkeit, im Verlauf sein Einkommen entsprechend zu steigern.“

Durchschnitt und Spitzengehalt

In Spitzenfällen kann ein Topverkäufer um die 85.000 Euro Jahresgehalt verdienen, allerdings vorrangig in Städten, wo der Konkurrenzkampf besonders groß ist und die Lebenshaltungskosten hoch sind. Das Gros der

Vollzeitgehälter im Premiummodehandel bewegt sich dagegen eher um 30.000 und 40.000 Euro, Prämie und 13. Gehalt inbegriffen.

„Wir zahlen ein gutes Grundgehalt, verzichten aber für ein besseres Arbeitsklima auf Provision“, sagt Hugo Gruber. Allerdings hat das Gewandhaus München vor der Tür, wofür manche Händler gern noch mal eine Schippe drauflegen, was die Gehälter betrifft – und so Verkäufer abgeworben werden. Besonders junge Männer, die dort ausgebildet wurden und auch generell rar sind. „Wir schauen, dass wir die Guten an uns binden, auch finanziell“, so Hugo Gruber. „Wer sagt, in München würde er mehr verdienen, kommt manchmal auch wieder, denn unterm Strich ist Geld nicht alles.“

Auch Harald Heldmann, Geschäftsführer von Classico, weiß, dass er ein gewisses Gehalt zahlen muss, um gute Verkäufer, die zu seinen Geschäften passen, zu bekommen und zu halten. „Wir brauchen Kräfte mit Persönlichkeit und einem gewissen Standing“, sagt der Hamburger. „Die bekommen wir natürlich nur, wenn das Gehalt entsprechend ist. Es muss aber immer auch in Relation stehen zu dem Umsatz, den die Verkäufer erwirtschaften.“ Mit Provision zu arbeiten, hat Heldmann ausprobiert, aber in Absprache mit seinem Team auch wieder abgeschafft. „Natürlich ist es wichtig, dass gut verkauft wird, aber der Job besteht noch aus anderen Komponenten. Und es geht darum, dass das Team funktioniert. Wenn eine Verkaufskraft zwar große Umsätze erwirtschaftet, aber keine der gemeinschaftlichen Aufgaben mehr übernimmt, leidet darunter das gesamte Team – mit dem Ergebnis, dass insgesamt weniger umgesetzt wird.“

Mehr Verkäufer = mehr Umsatz?

Sind gute Verkäufer nicht auch selbstfinanzierend? „Ein guter Verkäufer kostet das Doppelte wie ein schlechter, aber er bringt womöglich viel, viel mehr“, meint Hugo Gruber. „In Einzelfällen finanziert er sich selbst“, bestätigt Harald Heldmann. „Man muss das aber auch im Gesamten sehen. Allgemein hat der stationäre Handel damit zu

kämpfen, dass Einzelgeschäfte zwar genauso gut funktionieren wie vor fünf Jahren, aber er in Summe unter Frequenzrückgängen leidet. Das lässt sich beispielsweise ausgleichen, indem Preise erhöht werden, aber nur, solange der Kunde das mitmacht. Oder indem die Durchschnittsbons erhöht werden, was dadurch erreicht werden kann, indem das Personal besser geschult wird.“

„Die Gleichung, dass mehr Verkäufer automatisch mehr Umsatz erwirtschaften, geht nicht immer auf“, sagt Alexander Petrskovsky, Vorstand Mode und Personal Kastner & Öhler. „Wir haben 300 Verkaufstage im Jahr, von denen 100 immer besser werden, aber auch 200, die immer schlechter werden. Nicht immer kann ich meinen Mitarbeitern umsatzgesteuert ein höheres Einkommen ermöglichen, weil ich sie nicht unbedingt an den verkaufstarken Tagen auf der Fläche habe, sondern womöglich an einem Dienstagvormittag, wo kaum ein Kunde im Laden ist. Das ist unser größtes Problem: Wie schaffen wir es, die besten Mitarbeiter auch an den uns wichtigsten Tagen einzusetzen? Dagegen spricht zum Beispiel, dass österreichische Händler gesetzestbedingt ihren Verkäufern jeden zweiten Samstag frei geben müssen. Und das bedeutet auch, dass ich für unsere 14 Geschäfte



Alexander Petrskovsky, Vorstand Mode und Personal Kastner & Öhler, Graz: **„Auf Basicniveau kann vielleicht jeder im Verkauf stehen. Aber sobald es um die individuelle Beratung geht, ist ein Verkäufer umso stärker gefordert. Da trennt sich schnell die Spreu vom Weizen.“**



Katrin Thörl-Schultz, Personal Shopperin, Regensburg: **„Ein Einzelhändler denkt zu stark daran, was er braucht, nicht aber, was seine Kunden brauchen. Diese Denke hat lange funktioniert, ist heute aber nicht mehr zeitgemäß.“**

nicht mehr als rund ein Drittel an Vollzeitkräften beschäftigen kann.“

Schichtbetrieb

Die Einsatzpläne sind eine große Herausforderung für jeden Händler. In den USA werden die Arbeitsschichten der Verkäufer großer Ketten oft mittels Software ermittelt, die auf die jüngsten Stoßzeiten reagiert. Mit dem skurrilen und recht inhumanen Ergebnis, dass die Mitarbeiter ihre Einsatzzeiten mitunter erst kurz vorher erfahren und sie womöglich in einer Woche vielleicht 40 Stunden eingesetzt werden, in der Woche darauf aber nur zehn. So wird der Druck im stationären Handel eins zu eins an den Mitarbeiter weitergegeben, von dem maximale Flexibilität verlangt wird und der womöglich auch noch zu wenig verdient, wenn er auf Provision angewiesen ist und zu schlecht frequentierten Zeiten auf der Fläche eingesetzt wird. Das macht es fast unmöglich, die Arbeit als Verkäufer mit anderen Jobs, Privatleben mit Familie oder gar Weiterbildung zu verbinden. Weshalb sich Retailer wie J.Crew, Urban Outfitters und Gap vom On-Call Scheduling wieder verabschiedet haben und zum Arbeitseinsatz auf freiwilliger Basis zurückgekehrt sind. „Der Personalplan ist ein heikles Thema, man muss Rücksicht nehmen auf diejenigen, die nie etwas verlangen“,

meint Hugo Gruber. „Wir bemühen uns, auch Extrawünsche nicht unberücksichtigt zu lassen. Wenn das funktioniert, kann man alle zufriedenstellen. Allerdings haben sich auch bei uns die Verkaufszeiten deutlich verschoben, und wenn die Kundschaft kommt, müssen wir zur Stelle sein.“ Umso höher ist das geforderte Maß an Flexibilität. Immer häufiger werden dafür geringfügig Beschäftigte eingesetzt – nach Meinung vieler Händler unumgänglich, wenn man mehr als acht Stunden am Tag geöffnet hat. „Ich sehe darin auch nichts Negatives, wir machen gute Erfahrungen mit geringfügig Beschäftigten, die wir gezielt an Samstagen einsetzen können oder zusätzlich fürs Weihnachtsgeschäft“, sagt Alexander Petrskovsky. „Das ist zum Beispiel die ehemalige Verkäuferin oder der Student, und beide können in kleineren Segmenten durchaus Spezialisten sein.“ Harald Heldmann hat für die Classico-Geschäfte je nach Jahreszeit zehn bis 20 Kräfte auf der Fläche. „Es darf aber nicht zu viele geben, wenn es insgesamt gut funktionieren soll“, meint er. „Denn die Mitarbeiter, die nur wenige Stunden in der Woche da sind, sind nicht in die Abläufe involviert und kennen sich auch nicht so gut aus im Sortiment.“ Es gibt – noch mal potenziert durch allgemein zu hohen Einsatz von geringfügig Beschäftigten – einfach zu viele unqualifizierte Verkäufer in den Läden, findet Katrin Thörl-Schultz. „Wir kennen diese Szenarien alle: Viele sind eher damit beschäftigt, Ware auszupacken und zu wenig bereit, sich auf die Kunden einzulassen. Daraus schließe ich, dass an Personalkosten gespart wird und Service immer noch nicht groß genug geschrieben wird im Handel.“ Katrin Thörl-Schultz kennt den Verkäuferjob von der Pike auf, sie arbeitete als Ein- und Verkäuferin, Substitutin, Abteilungsleiterin bei Handelsformaten wie Otto, Marc O'Polo und Hubert H. in Regensburg, bevor sie sich vor sechs Jahren entschloss, ihr Know-how als Personal Shopperin einzusetzen. Ihre Kunden goutieren ihren Service sehr, der sich nicht nur auf das Premiumgenre beschränkt, sondern auch H&M und Zara mit einbezieht.

Denn gute Beratung darf kein Luxus sein, findet Thörl-Schultz. „Dagegen erlebe ich von Händlerseite noch zu wenig Bereitschaft, meine Dienstleistung als Chance zu sehen und gezielt zum eigenen Vorteil einzusetzen. Warum nicht mehr Personal Shopper engagieren zu Zeiten, in denen sie auf der Fläche gebraucht werden? Damit hat man gleich die qualifizierte Beratung inklusive und alle Seiten würden gleichermaßen profitieren.“

Der Mensch macht den Unterschied

Um die für guten Service notwendige Qualifikation zu gewährleisten, setzen manche Händler umso mehr auf die Ausbildung. „Wir investieren stark in unsere Lehrlinge, zumal wir uns ja gerade durch indi-



Florian Weingärtner, Partner bei Invest Search, München: **„Der Handel muss sich die Frage stellen, wie er sich zukunftsfähig aufstellen und wie er sich im besten Sinne des Wortes wertvoll machen kann. Das Personal ist dabei ein wesentlicher Faktor.“**

viduelle Interaktion mit dem Kunden unterscheiden wollen“, so Alexander Petrskovsky. „So können wir außerdem unsere eigenen Verkäufer und Führungskräfte heranbilden.“ Auch Hugo Gruber schätzt einen großen Mitarbeiterpool, aus dem immer eine Führungskraft nachrücken kann, sodass seltener eine Stelle ausgeschrieben werden muss. Dennoch: Die Strukturen, die den weiteren Aufstieg im Handel ermöglichen, haben generell lang gefehlt und überdies zum schlechten Image des Berufs

Modeverkäufer beigetragen, meint Florian Weingärtner. „Heute wachsen die Möglichkeiten und der Job des Verkäufers diversifiziert sich, nicht nur mit Positionen als Merchandiser und Personal Shopper, sondern auch in Richtung Customer Relationship Management oder Einkauf, welcher über Omni- und Multichannel eine viel breitere Basis bekommen hat.“ Auch Alexander Petrskovsky sieht den Handel klar in der Verantwortung, um das schlechte Image des Berufsstands nachhaltig zu verbessern. „Wir müssen zeigen, dass Verkauf eine Aufgabe sein kann, die ein Leben lang attraktiv ist. Allerdings sind der besseren Bezahlung auch natürliche Grenzen gesetzt, denn die richtet sich nach dem erwirtschafteten Umsatz und letzten Endes auch nach dem Gewinn des Unternehmens.“

Immer mehr wird der Mensch im stationären Handel den wesentlichen Unterschied ausmachen. Umso mehr gilt es auf Emotion zu setzen, und das eben nicht nur in der Wareninszenierung. „Der Handel muss sich die Frage stellen, wie er sich zukunftsfähig aufstellen und wie er sich im besten Sinne des Wortes wertvoll machen kann“, sagt Florian Weingärtner. „Oft setzen das diejenigen Unternehmen mit familiärer Struktur und einer familiären Wertschätzung am besten um, was sich auch in einer entsprechend hohen Verweildauer der Mitarbeiter zeigt.“ „Ich gehe davon aus, dass der Onlineumsatz-Anteil im Handel in zehn Jahren auch durchaus 50 Prozent erreichen könnte“, schätzt Hugo Gruber. „Entsprechend wichtiger wird es für uns, ganz gezielt in unsere Mitarbeiter zu investieren, jeder muss gefördert und gefordert werden. An unserem großen Zuspruch merken wir, dass diese Rechnung aufgeht.“ ■



Hugo Gruber, Geschäftsführer Gewandhaus, Erding: **„Wir setzen auf unsere Stammebelegschaft, die mit uns zusammengewachsen ist, mit glücklichen Verkäufern, die mit Leib und Seele ihren Job machen.“**