

Curated Shopping – Personalisierung als Zukunftsmodell

Julia Bösch | Stephan Paul*

Die Bedeutung des Online-Vertriebs hat durch die Corona-Pandemie sprunghaft zugenommen. Ein besonders erfolgreiches Modell im Modebereich ist das Curated Shopping. Die Gründerin und CEO von OUTFITTERY spricht über den Kern ihres Geschäftsmodells und die Personalisierung des Kundenerlebnisses. Julia Bösch im Gespräch mit Stephan Paul zur Transformation der Wirtschaft.

Paul: Fangen wir einmal ganz vorne an bei Ihrer Unternehmensstory „Curated Shopping“. Was ist das genau? Wie kommt man darauf? Und wie hoch ging Ihr Puls, als Ihnen das einfiel?

Bösch: Kuratiertes Shopping ist eine neue Art, Mode online zu kaufen. Die Inspiration dafür hatten meine Mitgründerin und ich in New York. Ein Freund von uns, der gerne gut gekleidet ist, aber gar keinen Spaß am Shopping hat, hatte sich einen Personal-Shopper geleistet. Der hat ganz individuell für ihn Kleidung in Boutiquen zusammengestellt, und unser Freund musste einfach nur hingehen und die Auswahl anprobieren. Alles war seiner Größe, seiner Preisvorstellung usw. angepasst. Unser Shopping-Muffel hatte wahnsinnig Spaß daran. Daraufhin haben wir überlegt, wie man diese Luxuserfahrung vielen Menschen online zur Verfügung stellen könnte. Das war sozusagen die Geburtsstunde von OUTFITTERY. Und ja, da hatte ich einen hohen Puls, weil das ein großer Inspirationsmoment war.

Warum ist das Modell des Curated Shopping so erfolgreich?

Aus meiner Sicht liegt es daran, dass es online keine Möglichkeit zur Beratung gibt. Alle Onlinehändler starten mit einem sehr breiten Sortiment. Das haben wir komplett auf den Kopf gestellt. Wir bieten der Kundin bzw. dem Kunden von Anfang an eine Eins-zu-eins-Beratung und eine komplett personalisierte Auswahl an Kleidungsstücken an. Wir haben noch nie eine OUTFITTERY-Box zweimal herausgeschickt. Das finden vor allem Frauen

* Julia Bösch | Gründerin & CEO | OUTFITTERY GmbH
Prof. Dr. Stephan Paul | Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft | Ruhr-Universität Bochum

sehr spannend, weil es diesen Inspirationscharakter hat. Unter den Männern gibt es viele Kunden, die es bequem und convenient finden, dass sie eine persönliche Stylistin haben, die für sie die scheinbar unendliche Auswahl an Kleidungsstücken auf 5, 6, 7 Teile reduziert, die genau zu ihnen passen: also zu ihrer Körperform, ihrer Preisvorstellung, ihrem Style und ihrem Farbgeschmack. Aber es gibt natürlich auch bei Männern den Kundentyp, der die Inspiration schätzt.

Diese Personalisierung kann nur dann gelingen, wenn das menschliche Kuratieren intelligent mit Algorithmen zur Datenauswertung verknüpft wird.

Das Besondere an unserem Modell ist die Personalisierung. Und sie ist gleichzeitig unsere größte Herausforderung: Wie mache ich die Erfahrung unseres Freundes in New York so skalierbar, dass das Modell von Millionen von Kunden genutzt werden kann und für uns als Unternehmen ökonomisch funktioniert? Wir kombinieren dafür Style-Experten mit Algorithmen und Technologie. Und diese Kombination aus Technik und Personalisierung ist der Grund, warum wir immer besser werden.

Im Laufe der Zeit gewinnen die Algorithmen immer mehr an Bedeutung. Durch die algorithmische Steuerung bauen wir ein Data Flywheel auf. Je mehr Kunden bei uns auf der Plattform OUTFITTERY sind, desto mehr Datenpunkte erhalten wir und umso besser wird unser Service. Den Umsatz pro Kunde steigern wir dadurch jährlich bereits um ungefähr 10 %.

Zu Beginn haben Sie Ihr Angebot nur für Männer an den Markt gebracht. Haben Männer einen höheren Beratungsbedarf als Frauen?

Wir haben bei Männern eine große Marktlücke gesehen. Die meisten Retailer sind auf Frauen fokussiert, Männer stehen eher hinten an. Wir wollten das ändern und uns als junges Unternehmen anders positionieren. Männer zeigen ein anderes Einkaufsverhalten. Sie kaufen seltener ein. Der europäische Mann z. B. shoppt im Durchschnitt 2- bis 3-mal pro Jahr und sucht dann meist Komplettlösungen. Männer sind auch offener für Beratung. Daher war es unsere Strategie, ein OUTFITTERY-Modell speziell für die Zielgruppe Männer zu entwickeln. Der Frauenmarkt ist doppelt so groß wie der Männermarkt. Ende letzten Jahres haben wir OUTFITTERY dann auch für Frauen geöffnet, was uns ermöglicht, unser Geschäft zu verdreifachen. Unsere Kernzielgruppe bleiben aber nach wie vor die Männer.

Mich hat dieser strategische Schritt überrascht. Sie sagten ja, dass der Markt für Frauen viel umkämpfter ist und das Verhalten der Kundinnen auch ein ganz anderes ist als das der Männer. Kann man das Geschäftsmodell einfach einer neuen Zielgruppe überstülpen?

Wir sehen gerade, dass das möglich ist. Wir wachsen bei der Frauenmode zehnmal so schnell wie bei unserem Launch der Männermode beim Start von OUTFITTERY. Es gibt offensichtlich auch bei der Frauenmode eine sehr große Nachfrage, da online sonst keine Möglichkeit der Beratung besteht.

Sowohl bei Frauen als auch bei Männern gibt es den Kundentyp, der inspiriert werden möchte. Also Modedefans, die ihren Stil kennen, und wissen, welche Marken sie gerne tragen, sich aber neue, frische Ideen wünschen. Gerade in der aktuellen Zeit ist das ein ganz großes Thema. Bei uns finden sie diesen Service: Viele Kunden und Kundinnen berichten, bei OUTFITTERY hätten sie ein Kleidungsstück empfohlen bekommen, das sie im Laden oder im Onlineshop überhaupt nicht in die Auswahl genommen hätten.

Ich bin da selbst ein gutes Beispiel: Als ich das erste Mal OUTFITTERY nutzen durfte, kurz bevor wir live gingen, hat mir mein Stylist Hugo einen Anzug ausgesucht. Ich habe rotblonde Haare, weswegen es eigentlich keinen Rotton gibt, der für mich funktioniert. Mein Stylist hat mir aber einen korallfarbenen Anzug ausgesucht. Ich dachte im ersten Moment nur: „Ach du Schreck!“ Dann habe ich den Anzug angezogen und gemerkt, wie wohl ich mich darin fühle. Dass dieser Anzug gut aussieht, hätte ich niemals erwartet. Und das genau sind die Momente, die wir den Kundinnen und Kunden anbieten.

Sie haben den persönlichen Aspekt nochmals unterstrichen, die „menschliche Kuratierung“. Wird diese aber nicht obsolet durch die vielen gewonnenen Daten und die stetige Verbesserung von Algorithmen?

Obsolet wird sie aus unserer Sicht nicht. Die Personalisierung ist unsere größte Chance und unsere herausforderndste Aufgabe. Wir haben mittlerweile 1 Million Kunden in neun europäischen Märkten. Das heißt, wir kennen bereits unendlich viele Datenpunkte. Wenn ein Kunde bei uns seit fünf Jahren einkauft, können wir nicht sein gesamtes Feedback im Kopf verarbeiten. Dann filtert der Algorithmus also vor, welche Produkte beim Kunde eine hohe „Behaltewahrscheinlichkeit“ haben.

Auf der einen Seite haben wir mittlerweile 20 Algorithmen, die unsere Customer Experience steuern. Auf der anderen Seite haben wir Stylisten, die das menschliche Interface bilden. Ich kann mit meinem Stylisten, wenn ich möchte, auch telefonieren. Ich kann chatten oder E-Mails schreiben. Und vor allem sind die Stylisten kreativ. Sie wissen, wann welche Trends kommen, und können auf Basis des Filters, den der Algorithmus zur Verfügung stellt, ein wirklich tolles, besonderes Outfit erstellen.

Aus genau diesem Grund ist die Kombination Algorithmus und Mensch für uns so überzeugend. Je mehr Datenpunkte gesammelt werden, desto besser werden die Algorithmen. Und unsere Stylisten können sich auf ihre Kreativität fokussieren und müssen sich nicht so sehr um den Prozess an sich kümmern.

Wie lange binden Sie Ihre Kunden im Durchschnitt?

Unser Umsatz pro aktivem Kunden liegt deutlich über dem aller anderen Online-Modehändler. Kunden können bei uns wählen, ob sie on demand kaufen oder ein Abo nehmen wollen. Das heißt, ich kann als Kunde entscheiden, dass ich alle zwei, drei oder sechs Monate einen neuen Vorschlag von OUTFITTERY bekommen möchte. Über 40 % unserer Kunden entschließen sich zu diesem regelmäßigen Abo, was wir Autopilot nennen. Das allein schafft eine ganz starke Bindung. Und es ist Ausdruck einer

enormen Loyalität, da die Kunden ein Commitment eingehen, um mit uns regelmäßig und langfristig zusammenzuarbeiten.

Das heißt, die Kunden bleiben Jahre?

Ja.

Und wie aufwendig ist die Neukundengewinnung?

Unser wichtigster Kanal, um Neukunden zu gewinnen, ist die Weiterempfehlung. Sie ist auch der Hauptgrund für die sehr schnelle Expansion von OUTFITTERY bei den Frauen. Außerdem bedienen wir uns noch eines breit diversifizierten Marketing-Mixes. Wir nutzen traditionelle Kanäle wie das TV und natürlich auch die komplette Palette der digitalen Kanäle. Ein Kunde sollte innerhalb der ersten sechs Monate profitabel sein. Sobald ein Kunde bei uns auf die Plattform kommt, können wir schon anhand des Verhaltens beim Service und aufgrund seiner gesamten Interaktion sehr genau vorhersagen, wie viel dieser Kunde ausgeben und wie lange er loyal sein wird. Dementsprechend können wir jeden Preis ganz individuell pro Kunde festlegen.

Sie sind neben Deutschland auch noch in acht weiteren europäischen Ländern aktiv. Gibt es markante Unterschiede im Einkaufsverhalten der Kunden in diesen Ländern?

Die gibt es auf jeden Fall. Es gibt Unterschiede im Sortiment, zum Beispiel bei den Farben. In Schweden verkaufen wir sehr viel dunkelblau, grau, schwarz und im Gegensatz dazu ist es in Holland wahnsinnig bunt. Die Holländer lieben auch ihre Nationalfarbe. Es gibt auch Unterschiede bei den Größen. Die Holländer haben zum Beispiel die größten Füße in Europa und in Frankreich hat man viele kleinere Größen. Und auch die Abo-Modelle werden unterschiedlich angenommen. In Deutschland ist der Kunde im Verhältnis zu anderen Märkten noch immer sehr zurückhaltend.

Gibt es die Unterschiede auch innerhalb Deutschlands?

Auf jeden Fall – die Styles variieren sehr zwischen den Städten. Darüber könnten wir dicke Bücher veröffentlichen.

Trotz aller Mobilität und Globalisierung ist es interessant, dass das Einkaufsverhalten kulturell noch anders verhaftet ist. Die vielen Daten, die Sie im Zeitverlauf sammeln, sind sicher nicht nur für Sie interessant und wertvoll, sondern auch für Modehersteller. Verkaufen Sie die Daten auch?

Die Insides, die wir über unsere Kunden haben, sind sehr tief, sehr genau und sehr detailliert. Solche Erkenntnisse gewinnt niemand anderes im Markt. Durch die Kunden-Insides konnten wir z.B. identifizieren, dass es

Lücken im Sortiment gibt. Es gibt Produkte, die sind auf dem Markt nicht verfügbar. Wir wissen aber, dass Kunden sich diese wünschen. Deshalb haben wir angefangen, auf Basis dieser Kunden-Insides unsere eigenen exklusiven Marken zu produzieren. Diese Eigenmarken sind unglaublich erfolgreich – und zwar auf demselben Preisniveau wie unsere herkömmlichen Marken. Es geht also nicht darum, diese preislich zu unterbieten, sondern wir bieten hochwertige, in Europa produzierte Kleidung exakt nach den Wünschen der Kunden an.

Die Daten sind also mächtig, und wir können uns in Zukunft durchaus vorstellen, sie unseren Partnern zur Verfügung zu stellen - natürlich unter Einhaltung aller GDPR-Maßnahmen. Letztlich gilt unser Interesse immer dem Kunden, dem wir den besten Service und die tollsten Produkte anbieten wollen. Und wenn wir unseren Marken-Partnern helfen können, in ihrer Kollektionsentwicklung besser, genauer und schneller zu werden, dann tun wir das sehr gerne.

Und Ihr Vorsprung ist jetzt schon so groß, dass Sie keine Angst haben müssten, dass andere große Modeketten oder Bekleidungsunternehmen ebenfalls in Ihren Markt einsteigen und das Curated Shopping anbieten?

Das ist schon passiert. Peek & Cloppenburg und Breuninger haben es bereits angeboten. Im ersten Moment sieht es für einen Modehändler auch einfach aus: Er hat die Ware, die Kunden und das Servicepersonal. Aber die Skalierung ist das Herausfordernde. Und dazu braucht man die technologischen Voraussetzungen und die Algorithmen, über die wir vorhin gesprochen haben. Deshalb haben auch beide Marktteilnehmer, die ich gerade erwähnt habe, das Curated Shopping wieder eingestellt.

Ich möchte noch einen anderen großen Trend hinterfragen, der in unseren Transformationsgesprächen immer wieder thematisiert wird. Nachhaltigkeit spielt bei Lieferketten und bei jedem einzelnen Hersteller eine große Rolle. Der Trend geht zu nachhaltig produzierten, langlebigen Kleidungsstücken. Stellen Sie das auch in Ihrem Sortiment fest?

Absolut. Das Thema Nachhaltigkeit ist uns eine Herzensangelegenheit. Wir gehören zu einer Industrie, die einen großen Teil des CO₂-Ausstoßes auf diesem Planeten verantwortet. Entsprechend groß ist auch unser Einfluss. Es ist dramatisch, wie wenig Kleidungsstücke getragen werden. Die Statistik sagt, dass 20 bis 30 % davon nie angezogen werden. Im Durchschnitt kommt ein Kleidungsstück nur sieben Mal zum Einsatz. Das ist schlimm. Und durch Fast Fashion wird die Tragezeit immer kürzer. Das muss sich ändern.

Unser Anspruch ist daher, unseren Kundinnen und Kunden dabei zu helfen, einfacher und schneller Kleidungsstücke zu finden, die sie wirklich lieben werden. Uns geht es nicht um Trends, sondern z. B. darum, das Farbschema einer Kundin zu verstehen und herauszufinden, was ihr auch in fünf Jahren noch gefallen wird. Hier funktioniert unser Modell schon ganz gut, und diese Einstellung muss sich aus meiner Sicht in der gesamten Modeindustrie entwickeln.

Der zweite Aspekt ist die nachhaltige Produktion. Ungefähr 30 % unserer Artikel werden mittlerweile nachhaltig produziert. Das ist mehr als bei vie-

len anderen Online-Händlern. Aber damit sind wir noch lange nicht am Ende. Wir sehen, dass die Nachfrage immer größer wird. An unsere Beratungsteams wenden sich viele Kundinnen und Kunden, die gerne eine nachhaltigere Garderobe aufbauen möchten, aber gar nicht wissen, wem sie vertrauen können. Da können wir dann mit unserer Expertise Empfehlungen aussprechen, neue nachhaltige Marken vorstellen und diesen helfen, sich am Markt zu etablieren.

Das dritte wichtige Thema ist Zirkularität. Wenn Kleidung immer weniger getragen wird, dann ist es aus unserer Sicht auch wichtig, dass Kleidungsstücke nicht einfach im Schrank liegen bleiben. Wir sorgen dafür, dass sie ein zweites Leben bekommen. Wir haben erste Tests mit erstaunlichem Ergebnis gemacht: In unsere OUTFITTERY-Box haben wir eine Tüte hineingelegt, in die Kundinnen und Kunden Kleidungsstücke legen konnten, die sie nicht mehr tragen, ganz egal, ob sie diese bei uns gekauft haben oder woanders. Wir haben diese dann für einen guten Zweck gespendet oder an Charity-Organisationen weitergegeben. 10 bis 20 % der Kunden haben das Prinzip genutzt. Dabei hatten wir es vorher nicht beworben. Die Kunden haben die Tüte in der Box gesehen und gesagt: „Ach, das ist eine coole Gelegenheit. Ich habe ein paar Teile, die trage ich nicht mehr. Die lege ich jetzt da rein und spende sie.“ Es gibt ein wahnsinnig großes Potenzial zu helfen und diesen Kreislauf anzuregen.

Führt Ihre persönliche Beratung auch dazu, dass die Storno-Quote geringer ist als bei anderen Online-Händlern? Stornos unterlaufen ja auch das Bemühen um mehr Nachhaltigkeit.

Wir verstehen unsere Kunden im Zeitverlauf immer besser und können dementsprechend die Retouren-Quote über den Lebenszyklus des Kunden auf jeden Fall senken. Wenn Kunden fünf, sechs Jahre bei uns bestellen, dann wissen wir ziemlich genau, was ihnen gefallen wird.

Sie haben vorhin gesagt, dass der Gründergeist schon sehr früh in Ihnen steckte. Gibt es Gründer in Ihrer Familie?

Der Gründergeist kommt auf jeden Fall nicht von meinen Eltern. Aber mein Großvater hat in Österreich eine Skistockfirma aufgebaut. Im Grunde, glaube ich, ist meine Persönlichkeit so angelegt. Ich bin jemand, der großen Wert auf Freiheit legt. Ich bin wahnsinnig neugierig und optimistisch. Meine Neugier treibt mich an, immer neue Dinge zu entdecken, auszuprobieren und aufzubauen. Oft falle ich auch auf die Nase. Mein Optimismus hilft mir dann, die Probleme wieder aus dem Weg zu räumen. Der Gründergeist steckte also irgendwie in mir. Das nützt allerdings nicht, wenn man nicht inspiriert wird und Menschen trifft, die einen dazu bringen, Neues auch wirklich auszuprobieren.

Ich habe in München und in New York studiert und in München ein zusätzliches Programm am Center for Digital Technology Management durchlaufen. Dort kommen Studentinnen und Studenten aus ganz unterschiedlichen Fachrichtungen zusammen und entwickeln Ideen für Start-ups, beraten Unternehmen oder rufen selbst Projekte ins Leben. Das war für mich ein zündender Moment - eine Art Katalysator. Wichtig war dann aber auch,

nach Berlin zu gehen und für Zalando zu arbeiten. Dort habe ich die Angst vor der Geschwindigkeit verloren.

Wenn ich richtig gelesen habe, beschäftigen Sie mehr als 350 Mitarbeitende, machen einen Umsatz von über 100 Millionen €. Ich kann mir vorstellen, dass sich Ihre persönliche Rolle im Laufe der Zeit sehr stark verändert hat und sich auch noch weiter verändern muss.

Ja, absolut. Das ist das, was mir so Spaß macht an OUTFITTERY. Ich habe jedes Jahr einen komplett neuen Job, weil sich die Dinge und auch die Anforderung an meine Rolle verändern.

Am Anfang von OUTFITTERY war ich Stylistin, sicherlich nicht die Beste in der OUTFITTERY-Historie. Mittlerweile haben wir tolle Expertinnen, die das sehr viel besser können. Ich habe damals die Logistik gemacht, Boxen gepackt, retourniert, einfach geguckt, dass wir für alles irgendwelche Hacks finden und irgendwie den Kopf über Wasser halten - also sehr, sehr operativ.

Mittlerweile habe ich ein tolles Executive-Team mit sehr erfahrenen Mitarbeitenden und auch Managern, von denen ich viel lerne. Das ist für mich als Gründerin eine der Hauptherausforderungen. Wenn ich möchte, dass mein Unternehmen um 100 % wächst, muss ich auch als Persönlichkeit um 100 % wachsen. Und da kann ich jedem Gründer und jeder Gründerin nur raten, sich von Anfang an einen Coach an die Seite zu holen und sich zu überlegen: Wie investiere ich nicht nur in die Firma und meine Mitarbeiter, sondern vor allem auch in meine eigene Entwicklung?

Apropos Wachstum: Hat Corona einen starken Einfluss auf Ihr Business gehabt? Und glauben Sie, dass die Veränderung im Kundenverhalten, die wir in den letzten zwei Jahren beobachtet haben, von Dauer sein wird?

Ja, auf jeden Fall, das wird von Dauer sein: Der Onlineanteil im Modehandel ist von 20 auf 30 % in wenigen Wochen gesprungen. Und das wird aus meiner Sicht auch so bleiben. Aktuell geht man davon aus, dass er bis 2030 auf 50 % ansteigen wird. Ich glaube, dass viele Kunden Onlineshopping zum ersten Mal ausprobiert haben und nun die Vorteile erkannt haben.

Jedoch ist der Onlinehandel größtenteils noch so konzipiert, dass die Kunden vorab genau wissen sollten, was für ein Produkt sie kaufen möchten. Die Fragen sind: Wo kriege ich etwas zu einem guten Preis, und wie schnell wird es geliefert? Was fehlt ist die Inspirationserfahrung. Im stationären Handel geht man bummeln und sammelt Anregungen. Das hat online bisher gefehlt. Mit OUTFITTERY haben wir uns so positioniert, um genau das anbieten zu können.

Wo liegt nach diesem starken Wachstum langfristig die Vision für OUTFITTERY?

Unser Ziel ist es, die personalisierteste Onlineerfahrung für Mode oder - man kann auch sagen - für „Auftritt“ zur Verfügung zu stellen. Es geht darum, Menschen zu verstehen und ihnen dabei zu helfen, sich selbst auszu-

drücken. Das ist der Brand-Rahmen für OUTFITTERY: Es geht um den Auftritt. Wir können uns also auch vorstellen, Beauty dazu zu nehmen oder Grooming, Accessoires usw. Vor allem wollen wir für die ganze Familie da sein. Wir haben mit Männern begonnen und jetzt Frauen dazu genommen. In Zukunft werden wir auch Kindermode anbieten, um wirklich die ganze Familie bedienen zu können.

Weitere internationale Expansion ist natürlich ebenfalls ein großes Thema für uns sowie der weitere Ausbau unserer Services. Für uns steht immer die Personalisierung im Fokus. Ich kann zum Beispiel mit meinem persönlichen Stylisten sprechen und er stellt mir ein Outfit zusammen. Ich könnte mir aber auch in meinem hyperpersonalisierten Online-Shop eine kleine Auswahl anzeigen lassen, die genau meinen Vorstellungen und Kriterien entsprechen. Und wenn ich im Online-Shop stöbere, wird mir angezeigt, ob das zu der Garderobe passt, die ich bereits besitze. Wir können uns noch viel mehr vorstellen. Zum Beispiel, dass wir Ihnen auf Wunsch jeden Morgen auf Basis Ihres Kalenders und des aktuellen Wetterberichts einen Vorschlag zu drei Outfits machen, die Sie tragen könnten - einfach als Inspiration.

Das alles sind Themen, die uns beschäftigen. In den USA gibt es Unternehmen, die mit Curated Shopping zwei, drei Milliarden Umsatz machen. Wir als europäischer Marktführer sind bei 100 Millionen. Da ist also noch enorm viel Potenzial.

Sie haben globaler Marktführer gesagt. Dann wollen Sie diese Großen auch irgendwann angreifen?

Klar, sonst wäre es ja langweilig.

Aber dann müssen Sie auch irgendetwas haben oder besser machen, was diese nicht haben oder tun?

Ich glaube, wir als Europäer haben einen Vorteil. Wir müssen ein System bauen, das direkt für ganz unterschiedliche Länder und Kulturen funktioniert. Daher haben wir eine Flexibilität, die uns eine globale Expansion sehr viel leichter macht.

Die hohe Geschwindigkeit, die Sie beschrieben haben, und diese Flexibilität erfordern schnelle, mitunter wahrscheinlich auch radikale Entscheidungen unter einer gewissen Unsicherheit. Wie stellt man als Chefin sicher, dass alle Beschäftigten den Weg mitgehen?

Wir bei OUTFITTERY leisten im Grunde Pionierarbeit. Wir können uns vieles nicht einfach von einer anderen Industrie oder einem anderen Unternehmen abschauen, sondern müssen das selbst erarbeiten. Was ist die perfekte Kundenerfahrung? Wie expandieren wir? Für uns ist das Wichtigste, ganz transparent im Team miteinander zu kommunizieren und eine sehr offene Feedbackkultur zu pflegen. Nur dadurch haben wir schnelle Feedbackloops und können miteinander und voneinander lernen. Das ist der Kern unserer Kultur. Wir folgen dem Konzept des Radical Candors. Also radikale Offenheit verbunden mit einer starken Empathie. Wir teilen Mei-

nung und Feedback zueinander sehr offen, immer mit dem Ziel, den anderen und das Team besser zu machen. Und diese Vertrauensbasis hilft uns, schnell voranzukommen. Das wird mir auch oft von erfahrenen Führungskräften gespiegelt, die neu zu uns kommen. Sie sind sehr erstaunt darüber, manchmal fast geschockt, wie offen wir miteinander umgehen. Wir teilen Gutes und Schlechtes im gesamten Team. Ich habe damit nur positive Erfahrungen gemacht.

Bedeutet das, dass Sie bei Ihrem Personalbestand eine ähnliche Stabilität haben wie im Kundenbestand, also eine relativ geringe Fluktuation?

Wir haben eine hohe Loyalität im Team. Doch wir müssen uns nichts vormachen: Der Tech-Bereich oder Data Science ist ein extrem kompetitiver Markt und da stehen wir genauso im Wettbewerb wie andere Unternehmen auch.

Woher kommen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am Telefon beraten?

Wir haben da Expertinnen, die zum Beispiel Mode studiert oder im stationären Handel gearbeitet haben. Dort wurde in den letzten Jahre der Service eher zurückgefahren. Bei uns bekommen sie die Möglichkeit, eine Kundenbeziehung aufzubauen und Kundenfeedback zu bekommen. Das motiviert sie, zu uns zu kommen. Das sind auch für mich immer die schönsten Erfahrungen: zu sehen, was für tolle E-Mails und Nachrichten unsere Stylisten bekommen - auch große Geschenkkörbe und Blumensträuße. Es macht einfach viel Spaß, eine Beziehung zu Kunden aufbauen zu können und sich in sie hinein zu versetzen. Entsprechend ist für uns im Recruiting neben der Mode-Expertise wichtig, dass sich die Person gut in andere Menschen hineinversetzen kann.

Dann könnte man ja fast darüber nachdenken, irgendwann nach dem Online-Vertriebsweg auch etwas Stationäres aufzubauen. Da gibt es in den USA Beispiele wie Amazon. Dann könnten Sie die persönliche Beziehung, die Sie online geknüpft haben, in der realen Welt nochmals verstärken.

Absolut. Das ist definitiv spannend, um den Kontakt, wie Sie sagen, zu intensivieren. Das ist für uns vorstellbar.

Ich habe zum Gründen noch eine Frage. Sie haben gesagt, dass Sie zeitweise in den USA studiert haben. Gibt es dort, wie es manchmal ein bisschen klischeehaft gesagt wird, eine andere Gründermentalität als in Deutschland?

Für mich war nicht nur die Erfahrung mit dem Personal-Shopper eine absolute Inspiration, sondern auch dieses Can-do-Mindset. Es gibt in den USA einfach dieses Gefühl von „Alles ist möglich“. Alle Mitstudierenden haben ausprobiert, an was sie geglaubt haben. Das ist der Unterschied. Dieses große Denken, das ich mir in Europa noch viel mehr wünschen würde.

Gibt es einen Fehler, von dem Sie sagen, den sollte man als Gründer oder Gründerin unbedingt vermeiden? Oder muss man gewisse Fehler machen?

Ich glaube, man muss ganz viele Fehler machen. Ich mache jeden Tag Fehler, auch große. Für mich ist das ein Beleg dafür, dass wir uns bewegen und viel ausprobieren. Wichtig ist jedoch, dass wir aus den Fehlern lernen und nicht den gleichen Fehler wiederholen. Als Tipp würde ich auf jeden Fall mitgeben, dass man sich früh genug um sich selbst und seine eigene Entwicklung kümmert und in diese investiert. Wenn ich das früher verstanden hätte, hätte ich mir mein eigenes Leben und das meines Teams in den Anfangsjahren leichter machen können. Rückblickend hätte ich auch noch früher erfahrene Führungskräfte mit an Bord holen sollen. Gerade wenn man jung ist und zum ersten Mal gründet, dann lernt man von diesen erfahrenen Führungskräften wahnsinnig viel.

Viele Studierende fragen, welche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale man braucht, um im Berufsleben der Zukunft zu bestehen? Was würden Sie da nennen?

Gefordert ist weniger ein bestimmtes Wissen, sondern eine bestimmte Einstellung, ein Mindset und Werte. Was sehr hilft, ist die Neugier, immer wieder Neues erfahren zu wollen, zu lernen und auszuprobieren zu wollen. Man muss mutig sein, um das zu verfolgen, was man sich im Innersten wünscht. Dadurch wird man stark, entwickelt Kraft und Energie. Zudem braucht man Durchhaltevermögen, egal ob man gründet oder einen anderen Karriereweg wählt. Man muss viele Felsbrocken wegräumen. Daran wächst man letztlich.

Meine letzte Bitte ist die nach einer Satzergänzung, die immer am Ende meiner Gespräche steht. Wie würden Sie den Satz ergänzen: Transformation ist -

... etwas, das man genießen sollte.

Quelle

Das zugrundeliegende Gespräch ist in der Reihe „Dialoge zur Transformation der Wirtschaft. Prof. Dr. Stephan Paul spricht mit Entscheidungsträgern über wirtschaftliche Wandlungsprozesse.“ am 29.04.2022 als Podcast erschienen.