

Tobias Göbbel, Ferdinand Mitschke

Kundenorientierte Prozess-
optimierung – wie Händler mit
dem COP-Ansatz Kundenzufrie-
denheit und Wirtschaftlichkeit
steigern können

Das Filialpersonal im Handel ist heute stark belastet und oft überfordert. Denn in den letzten Jahren waren viele Initiativen darauf ausgerichtet, die Effizienz der Filialen zu steigern, um dadurch Personalkosten zu senken.

Als Konsequenz erleben wir häufig ein dramatisches Bild in den Filialen. „Wir haben zu wenig Leute auf der Fläche“ ist ein geläufiges Zitat des Store Managements, denn immer weniger Mitarbeiter müssen die vorhandenen Aufgaben des Filialbetriebs erledigen und gleichzeitig eine optimale Kundenberatung sicherstellen. Seitens des Retail Managements herrscht dagegen eher Unverständnis, „warum die Filialen eine zu niedrige Produktivität aufweisen“ und „die Mitarbeiter zu wenig kundenorientiert sind“.

Der Ansatz Customer-Oriented Processes (COP) von Batten & Company richtet sich an Handelsunternehmen oder Hersteller mit eigenem Filialnetz und setzt sich zum Ziel, eine konsequente Kundenorientierung mit den vorhandenen Ressourcen der Filialen zu erreichen. Dabei werden nicht wertschöpfende Tätigkeiten des Filialpersonals („hinten“) reduziert und in wertschöpfende Aktivitäten („vorne“) am Kunden investiert (s. Abb. 1). Durch

die so frei gewordene Zeit kann das Filialpersonal mehr Zeit für die Kunden aufbringen, um dadurch die Leistung der Fläche zu steigern. Eine erhöhte Leistungsfähigkeit der Fläche lässt sich für Händler in Umsatzsteigerungen, Kostenreduktionen oder gesteigerter Kundenfrequenz messen, sodass durch weniger Aufwand und mehr Ertrag die Wirtschaftlichkeit verbessert werden kann.

Der Bedarf, Zeit zu reduzieren und am Kunden zu investieren, wird gestützt von der aktuellen Studie von Batten & Company im Textilhandel. Die Ergebnisse zeigen, dass drei der Top-5-Verbesserungspotenziale beim Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden liegen, von der Begrüßung über aktive Zusatzverkäufe bis hin zur Verabschiedung. Denn nur wenn das Filialpersonal nicht von anderen Tätigkeiten abgelenkt wird, können sich die Mitarbeiter um das Wesentliche ihrer Tätigkeit kümmern: die Dienstleistung am Kunden.



Abbildung 1: Bessere Flächenleistung durch kundenorientierte Prozessoptimierung

Händler benötigen die richtigen Prozesse, Mitarbeiter und Angebote, um ein positives Kundenerlebnis zu schaffen

Das Zusammentreffen von Kunde und Händler am POS, d.h. am Kontaktpunkt Filiale, entscheidet darüber, wie der Kunde das Leistungserlebnis wahrnimmt (s. Abb. 2). Dieses Kundenerlebnis wird von mehreren Einflussfaktoren geprägt: von effizienten Prozessen, motivierten Mitarbeitern und attraktiven Angeboten.

Bei dem ersten Einflussfaktor geht es um die Effizienz der Filialprozesse, d.h. um diejenigen Abläufe, Schritte und Vorgänge, die durch die Mitarbeiter in der Filiale verantwortet werden. Dazu gehören z. B. der Wareneingangsprozess und das Handling der Ware im Lager, die Lagerorganisation von Greif- und Hauptlager sowie der Kassenprozess. Die Filialprozesse sind jedoch ein sowohl von der Zentrale als auch vom Management des Filialnetzes häufig vernachlässigter Bereich. Einerseits bilden Filialprozesse zwar die Schnittstelle zu den Zentralprozessen des Unternehmens (z. B. bei der Logistik), sind aber entweder gar nicht geregelt oder „überregelt“, sodass die Filialen vorhandene Standards nicht einhalten. Andererseits beschränkt sich das Management des Filialnetzes in internen Store Checks und Evaluierungen häufig auf die

Außensicht, d.h. die Beurteilung von Verkaufsraumgestaltung und Umsetzung von Visual Merchandising-Vorgaben der Zentrale in der Filiale.

Der zweite Einflussfaktor, die Motivation der Mitarbeiter, bedingt die Umsetzung von Strategie, Angeboten und Prozessen in den Filialen durch die Angestellten. Häufig beobachten wir, dass die Mitarbeiter hin- und hergerissen sind: einerseits zwischen ihrem eigenen Anspruch, Kunden bestmöglich bedienen zu können, und andererseits zwischen der Notwendigkeit, Aufgaben in Form von Nebentätigkeiten schnellstmöglich zu bearbeiten. An dieser Stelle spielen das Store Management sowie die vorhandene Eigenmotivation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Darüber hinaus steht aber vor allem die Frage, welche organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen, z.B. in Form eines fokussierten Informationsflusses oder der richtigen Schulungsplanung sowie der richtigen Anreiz- und Sanktionsmechanismen in den Filialen, im Fokus.

Unter dem dritten Einflussfaktor, den attraktiven Angeboten, verstehen wir die Umsetzung und Wir-

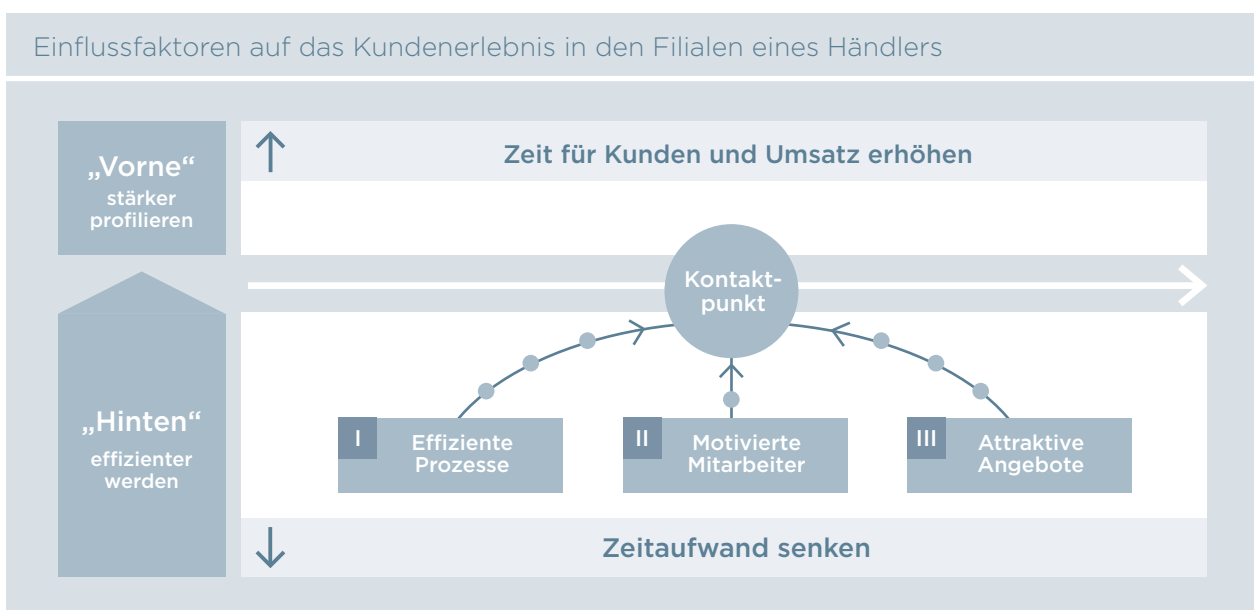


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf das Kundenerlebnis in den Filialen eines Händlers

kung der Marketingstrategie am POS. Dazu betrachten wir die Effizienz und Effektivität der gebotenen Leistung des Händlers für den Kunden. Die zentralen Fragestellungen lauten hier, wie effizient die Strategie in Bezug auf das Sortiment, die Preisgestaltung und die Kommunikation am POS umgesetzt wird und wie effektiv die Maßnahmen sind. Der beste Prozess und der motivierteste Mitarbeiter können nichts bewirken, wenn das Angebot für den Kunden nicht stimmt. Erfolgt z. B. die Ansprache schnell (Prozess), ist die Beratung kompetent (Mitarbeiter), die Ware jedoch nicht in der gewünschten Größe, Ausstattung oder Preislage ver-

fügar, verhindert die Angebotsdimension den Kaufabschluss durch den Kunden.

Um ein positives Erlebnis für Kunden am Kontaktpunkt zu erreichen, sollten Händler das Zusammenspiel der Faktoren optimieren. Je besser die Prozesse, Mitarbeiter und Angebote miteinander harmonisieren, desto weniger Zeit müssen die Mitarbeiter „hinten“ verbringen und können sich umso stärker „vorne“ profilieren. Mit COP sollen letztendlich alle drei Einflussfaktoren gleichzeitig optimiert werden, um damit die eine nachhaltige Grundlage für die Steigerung der Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit legen zu können.

Nebentätigkeiten der Filialmitarbeiter: vom Warenpfleger zum Kundenpfleger

Wenn Prozesse, Mitarbeiter und Angebote nicht ideal aufeinander abgestimmt sind, lässt sich dies oft an den Tätigkeiten der Mitarbeiter ablesen. Die Mitarbeiter arbeiten dann zu wenig kundenorientiert und werden zwangsläufig zu „Warenpflegern“.

Die Tätigkeiten der Mitarbeiter lassen sich typi-

scherweise in zwei Gruppen unterteilen (s. Abb. 3): in jene Gruppe von Tätigkeiten, die direkt beim Kunden oder direkt für den Kunden stattfinden, wie z. B. Produktpräsentation, Beratung, Serviceprozesse oder Re-Stocking. Diese Tätigkeiten bezeichnen wir als kundenbezogene Tätigkeiten, die



Abbildung 3: Kern- und Nebentätigkeiten des Filialpersonals

„vorne“ stattfinden. Demgegenüber stehen Tätigkeiten ohne direkten Kundenmehrwert, wie z. B. Lagerhaltung, Wareneingang, Suchzeiten oder Administration. Diese Tätigkeiten finden „hinten“ statt und sollten so effizient wie möglich gehalten werden, um den Fokus auf die Tätigkeiten „vorne“ setzen zu können, die einen direkten Mehrwert für den Kunden liefern.

In der täglichen Arbeit des Filialpersonals beobachten wir, dass zu viel Zeit „hinten“ für Nebentätigkeiten ohne Kundenmehrwert aufgewendet wird. Bei einem von uns beobachteten Beispiel eines Elektronikhändlers äußerte sich dies wie folgt: Von vier auf der Fläche eingesetzten Mitarbeitern blieb nur ein Mitarbeiter übrig, der in der Lage war, Kerntätigkeiten direkt am Kunden auszuführen. Alle anderen waren durch Nebentätigkeiten blockiert: Ein Mitarbeiter verschwand längere Zeit im Lager, um Ware zu suchen. Ein anderer Mitarbeiter war mit dem Auffüllen von Ware beschäftigt, und der dritte Mitarbeiter war in ein telefonisches Servicegespräch verwickelt. Der verbliebene Mitarbeiter musste alle Kunden in dieser Zeit allein beraten und gleichzeitig die Kasse bedienen. Dass in so einem Fall nicht ausreichend Zeit für ein positives Kundenerlebnis oder Zusatzverkäufe bleibt, liegt auf der Hand. Wie viel Umsatzpotenzial in dem beschriebenen Fall verborgen liegt, illustrieren wir hier in vereinfachter und konservativer Form:

1 Stunde Ersparnis pro Tag in der Beispielfiliale x 2 betroffene Mitarbeiter x 250 Arbeitstage x 100 EUR Stundenleistung pro Mitarbeiter x 50 Filialen x 50 % Konvertierung der frei gewordenen Zeit = 1.250.000 EUR Umsatzpotenzial

In diesem Beispiel spiegelt sich der Grundgedanke von COP wider: Die eingesparte Zeit wird für Tätigkeiten am Kunden verwendet und so in Umsatz gewandelt.

Doch selbst Händler, die dieses Potenzial erkennen, sehen sich der Herausforderung etablierter Prozesse und konditionierter Mitarbeiter gegenüber. Diese haben zum Teil aufgrund des schwierigen Spagats zwischen Kundenbedienung und Bearbeitung der Filialprozesse resigniert. Ein zentraler Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Optimierung sind die Mitarbeiter. Zum einen sind sie die zentrale Quelle für Verbesserungsvorschläge, denn sie kennen ihre Abläufe am besten. Und zum anderen sind sie diejenigen, von denen verlangt wird, ihr eingespieltes Verhalten zu ändern. Entsprechend ist unser COP-Ansatz stark auf Kollaboration und nachhaltige Verhaltensänderung ausgerichtet. In fünf Schritten verbessern wir gemeinsam Ihr Kundenerlebnis und steigern Ihre Wirtschaftlichkeit (s. Abb. 4).

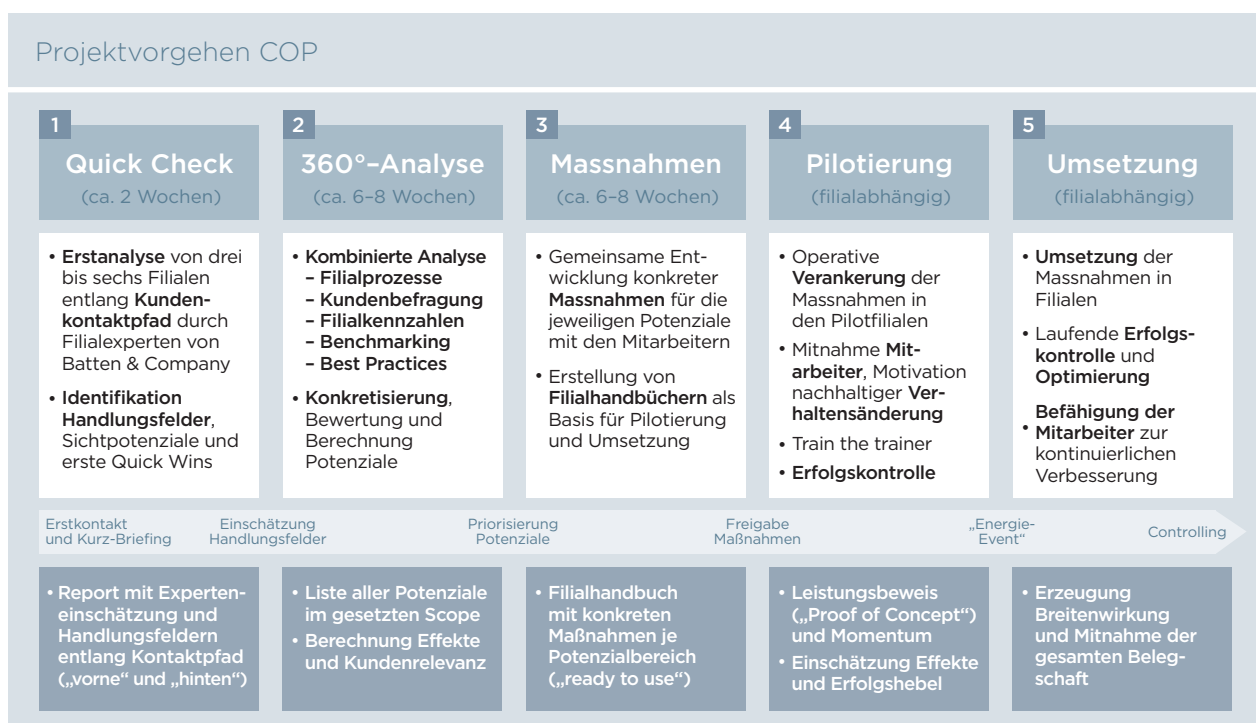


Abbildung 4: Projektvorgehen COP

Das COP-Vorgehen: von der fundierten Analyse bis zur nachhaltigen Umsetzung

1. Erster Schritt: Eingrenzung Handlungsfelder durch Quick Checks

Im ersten Schritt setzt Batten & Company zur Identifikation von Potenzialen und Handlungsfeldern auf einen Quick Check in ausgewählten Filialen. Dieser wird beispielsweise in drei bis sechs

repräsentativen Filialen für das Filialnetz durchgeführt und dient dazu, erste Handlungsfelder, Sichtpotenziale und Quick Wins zu identifizieren. Bevorzugt erfolgen die Quick Checks „inoffiziell“ aus Sicht des Kunden.

Das von Batten & Company verwendete Analyseraster dafür ist die COP Map (s. Abb. 5). Die COP Map orientiert sich an dem Kundenpfad in der Filiale,

Die COP Map

Kundenpfad	Vor der Filiale	In der Filiale	Am Regal	Im Gespräch	Beim Service
	Zentraler Kontaktpunkt	Storefront und Eingang	Rundgang und Eindruck	Produkte und Angebote	Beratung und Verkauf
"VORNE" Momente der Wahrheit	Konvertierungskraft	Atmosphäre und Stimmung	Warenpräsentation	Kurze Wartezeit	Attraktivität der Services
	Werbewirkung	Begrüßung	Übersicht und Orientierung	Aktive Ansprache	Dialog-/Infomöglichkeiten
	Markenwirkung	Wertschätzung	Testmöglichkeiten Produkte	Aktives Verkaufen	Bestell-/Abholmöglichkeiten
	Aktions-/Angebotswirkung	Sauberkeit und Ordnung	Aktualität, Saison, Trends	Aktive Zusatzverkäufe	Cross-Channel-Integration
	Attraktions-/Dekokraft	Bewegungsfreiheit	Warendruck, -verfügbarkeit	Fachkompetenz	Erfüllt Leistungsversprechen
	Preis-/Leistungs-Wirkung	Orientierung/Kundenführung	Information, Kennzeichnung	Problemlösungskompetenz	Garantie, Kulanz, Reparatur
	Sortimentswirkung	Mitarbeiterverfügbarkeit	Qualität der Produkte	Eingehen auf den Kunden	Kurze Wartezeit an Kasse
	Öffnungszeiten	Attraktions-/Dekowirkung	Preis-Leistungs-Verhältnis	Auftritt, Kleidung, Hygiene	Vertrauen in Kassiervorgang
	Erreichbarkeit	Spannung, Neues erleben	Aktionen und Angebote	Aufmerksamkeit/Einsatz	Einfach-moderne Bezahlung
	Signalisation	Inspiration und Unterhaltung	Sortimentsbreite	Freude und Freundlichkeit	Kundenbindung
	Kommunikation Profilierung	Sicherheit und Prävention	Sortimentstiefe	Identifikation mit Produkten	Letzte Botschaft
	Call to action	Räumlichkeiten, Ausstattung	Filialeigene Sortimentierung	Sparen, freudiger Gewinn	Freundlicher Abschied
"HINTEN" Hebel der Optimierung	Marketingaktivität gesamt	Personaleinsatzplanung	Produktpräsentation	Verkaufstraining	Retourenabwicklung
	Storefrontdeko (Ware)	Flächenabdeckung/-wege	Aktionsaufzüge	Kompetenzaufbau	Bestellabwicklung
	Storefrontdeko (Komm.)	Kundenleitsystematik	Warensicherung	Incentivierung	Garantiefallabwicklung
	Produktaufzug Eingang	Masterlayout	Wareneingangsprozess	Beratungsabläufe	Kassiervorgang
	Aktionsaufzug Eingang	Stirnseitenbestückung	Warenausgangsprozess	Ausbildung Mitarbeiter	Serviceabläufe und -level
	Frequenzbringer MaBe	Visual Merchandising	Regalpflege, Re-Stocking	Mitarbeiterführung	Kundenbindungssystem
	Filialspezifische Aktionen	Multisensorik	Lagerhaltung	Informationsfluss	Kanalsynchronisation
	Standortwahl	Hygieneprozesse	Preisschilder/-kontrollen	Wissenstransfer in Filiale	Handhabung Dialogkanäle
			Bestandskontrollen	Schulungsplanung	Umsetzung Kulanzregeln
			Logistikprozesse	Organisation Filiale	Kundeninformationsablauf
			Qualitätssicherung	Wertschätzung Mitarbeiter	Erfassung Kundendaten
			Technologie, IT-System		

Frequenz steigern Kundenzufriedenheit steigern Mitarbeiterzufriedenheit steigern Umsatz steigern Zeit und Kosten reduzieren

Abbildung 5: Die COP Map

Batten & Company Store Score (Auszug)

Batten & Company Store Score					Optimierungshebel ("Hinten")								
					Kommunikation 4,5								
					F	F	F	F	F	F	F	F	
					Marketing Gesamt	Storefrontdeko (Ware)	Storefrontdeko (Kommunikation)	Produktaufzug Eingang	Aktionsaufzug Eingang	Frequenzbringer Marktbearbeitung	Filialspezifische Aktionen	Standortwahl	
Pfad	Item ("Vorne")	Filiale 1	Filiale 2	Filiale 3	Ø	11	6	8	5	4	6	4	2
Vor der Filiale	Konvertierungskraft	2	2	2	2,0	x	x	x	x	x	x	x	x
	Werbewirkung	3	2	1	2,0	x	x	x	x		x	x	
	Markenwirkung	4	4	2	3,3		x	x		i			
	Aktions-/Angebotswirkung	1	3	1	1,7			x	x			x	x
	Attraktions-/Dekokraft	3	3	4	3,3	x		x	x			x	x
	Preis-Leistungswirkung	5	5	2	4,0	i	x	x	x			x	
	Sortimentswirkung	1	2	2	1,7		x			x	i		
	Öffnungszeiten	2	3	4	3,0			x					i
	Erreichbarkeit	5	4	4	4,3								x
	Signalisation	4	3	2	3,0	x		i					
	Kommunikation Profilierung	3	3	2	2,7	x	i	x		i			
	Call-To-Action	2	2	3	2,3	x	x	x	x	x	x	x	
	GESAMT		2,9	3,0	2,4	2,8							

x Direkter Optimierungshebel i Indirekter Optimierungshebel F Frequenz steigern

Abbildung 6: Auszug aus Batten & Company Store Score

d.h. unmittelbar vor und auf der Verkaufsfläche. So werden aus der Perspektive des Kunden die typischen fünf Schritte des Kundenpfads im Handel abgeprüft: vor der Filiale, in der Filiale, am Regal, im Gespräch, beim Service. Entlang dieser Schritte bildet die COP Map alle Items ab, die sich „vorne“ in der Filiale während des Quick Checks beobachten lassen und Rückschlüsse auf die dahinterliegenden Prozesse und Optimierungshebel zulassen.

Für jedes Item aus der COP Map wird ein Score vergeben. Ausgehend von diesen Scores, die auf der Beobachtung des Händlers „vorne“ basieren, werden mithilfe der Batten & Company Store Score-Methodik Rückschlüsse auf mögliche Hebel zur Optimierung „hinten“ gezogen. Dafür fließen sämtliche Beobachtungen und Eindrücke zusammen, um Handlungsfelder zur Optimierung einzugrenzen. Wurde während des Quick Checks beispielsweise am Kundenpfad „Am Regal“ eine zu geringe Warenverfügbarkeit identifiziert, kommen als mögliche Hebel zur Optimierung „hinten“ hier der Wareneingangsprozess, die Lagerhaltung oder das Re-Stocking infrage. Die Gesamtperformance eines Händlers wird anschließend über den händlerspezifischen Store Score ausgedrückt (s. Abb. 6). Über

diesen Ansatz sind wir u.a. in der Lage, sehr konkrete Benchmarking-Ergebnisse im Direktvergleich zwischen mehreren Händlern zu liefern.

**Beispiel Textileinzelhandel:
der Kontakt von Mitarbeitern zu Kunden
derzeit das größte Defizit**

Mithilfe der Batten & Company Store Score-Methodik wurden in einem aktuellen Branchenmonitor insgesamt 24 Händler aus der Textilbranche auf Basis von 70 Quick Checks in drei Städten Deutschlands analysiert. Die größten Potenziale entlang des Kundenpfads über alle betrachteten Händler liegen dabei im Kontakt der Mitarbeiter mit den Kunden (Begrüßung, aktive Zusatzverkäufe, letzte Botschaft) sowie in der Wirksamkeit von Aktionen und Angeboten (s. Abb. 7).

„Im Gespräch“ erreichen aktive Zusatzverkäufe den niedrigsten Score entlang des Kundenpfads und bieten daher das größte Potenzial. Kunden erfahren im Beratungsgespräch kein positives Erlebnis, da sie selten nach weiteren Wünschen gefragt werden oder komplementäre Produkte nicht angeboten bekommen. Mithilfe von Store Score haben

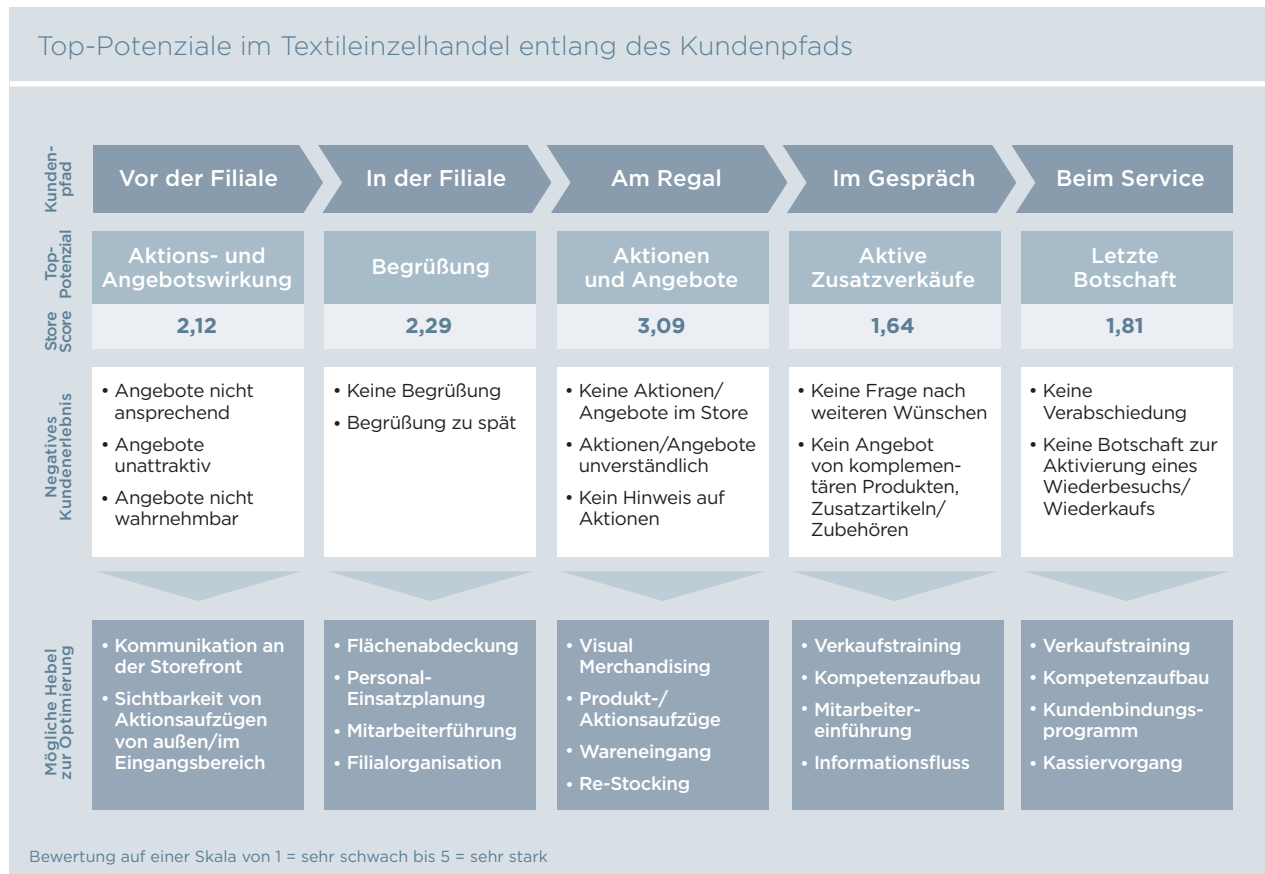


Abbildung 7: Top-Potenziale im Textileinzelhandel entlang des Kundenpfads

wir daraufhin mögliche Hebel identifiziert und von der Beobachtung „vorne“ in der Filiale auf Schwachpunkte „hinten“ geschlossen. Bei aktiven Zusatzverkäufen ergeben sich dabei z. B. das Verkaufstraining, die Einführung neuer Mitarbeiter oder der Informationsfluss als mögliche Hebel, um Zusatzverkaufsfragen fortan konsequenter umsetzen zu können.

Die mithilfe des Quick Checks eingegrenzten Handlungsfelder bieten einen ersten Anhaltspunkt, um die anschließende Analyse zu fokussieren. Denn jetzt gilt es, die beobachteten Potenziale und möglichen Hebel „hinten“ inklusive ihrer Abhängigkeiten richtig zu interpretieren, um wirksame Gegenmaßnahmen entwickeln zu können.

2. Zweiter Schritt: Validierung der Handlungsfelder mithilfe einer 360°-Analyse

Um die eingegrenzten Handlungsfelder besser zu verstehen und auf Optimierungspotenziale zu

prüfen, bedienen wir uns eines breiten Methoden- und Quellenmix. Die Analyse aus den verschiedenen Perspektiven ist notwendig, um die Einflussfaktoren Mitarbeiter, Prozesse und Angebote inklusiver ihrer Wechselwirkungen zu verstehen:

- Kundenbefragungen entlang der Items der COP Map
- Interviews mit Mitarbeitern aus Unternehmenszentrale und Filialen
- Sichtung bestehender Prozessdokumentationen
- „offizielle“ Beobachtung der Filialprozesse und Abläufe, insbesondere „hinten“
- Workshops mit Filialmitarbeitern, Regionalleitern etc.
- Benchmarking und Mystery Shopping bei Wettbewerbern
- Best Practice-Analysen

Die Beobachtung der Prozesse in den Filialen bildet einen wesentlichen Bestandteil der Analyse. Batten & Company begleitet dafür die Filialmitarbeiter über mehrere Tage bei sämtlichen Aktivitä-

ten ihrer täglichen Arbeit. Diese Beobachtungsstudie ist strukturiert und orientiert sich zeitlich und inhaltlich an dem typischen Tagesablauf der Filialmitarbeiter, beginnend mit der Bearbeitung des Wareneingangs über die Einlagerung der Ware bis hin zum Beratungsprozess am Kunden. Um die Mitarbeiter in den Analyseprozess mit einzubinden, werden in der Filiale Workshops und Interviews durchgeführt. Dadurch stärken wir nicht nur das Vertrauen der Mitarbeiter, sondern nutzen auch ihre Erfahrung und ihr Wissen für die Ideengenerierung. Beispielsweise wurden in einem Projekt von Batten & Company allein von den Mitarbeitern aus 12 Filialen über 400 Verbesserungsvorschläge eingereicht.

Parallel zur Arbeit in den Filialen empfehlen wir, eine Kundenbefragung durchzuführen, um die Zufriedenheit der Kunden entlang der Kontaktpunkte zu messen und deren Wichtigkeit zu bestimmen. So kann später die Allokation von Umsetzungsbudgets auf jene Maßnahmen erfolgen, die Kontaktpunkte bedienen, die dem Kunden besonders wichtig sind und die eine direkte Wirkung auf Frequenz oder Warenkorb haben.

Ergänzend zu Filialarbeit und Kundenbefragung bietet sich das Benchmarking von Wettbewerbern und die Sichtung von Best Practices an, um zu verstehen, was andere Händler besser machen und welche Ansätze gegebenenfalls als Basis für eigene Maßnahmen genutzt werden können.

Am Ende der Analysephase werden alle Ergebnisse in einer sogenannten Potenzielliste zusammengeführt. In dieser Liste werden alle Potenziale bewertet und in Bezug auf die jeweiligen Effekte quantifiziert. In Ergebnisworkshops mit der Geschäftsleitung werden die Top-Potenziele anschließend für die konkrete Maßnahmenentwicklung ausgewählt.

3. Dritter Schritt: Entwicklung konkreter Maßnahmen

Die Entwicklung von Maßnahmen und Soll-Prozessen sollte idealerweise in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern ausgewählter Pilotstandorte erfolgen, um Betroffene zu Beteiligten zu machen. Dies hat drei positive Effekte: Zum einen sind die Maßnahmen und Prozesse später effektiver und besser

umsetzbar, weil sie von Menschen mitentwickelt wurden, die täglich auf den Flächen arbeiten. Zum anderen sind die Akzeptanz von Maßnahmen und die Bereitschaft zur Umsetzung durch die Belegschaft höher, wenn ihre Kollegen in die Konzeption involviert waren (Gütesiegel-Effekt). Zusätzlich fungieren die involvierten Mitarbeiter als Botschafter und Promotoren der Maßnahmen. Ihr Wort hat „in der Truppe“ nicht selten mehr Gewicht als die offizielle Anweisung aus der Zentrale.

Maßnahmen und neue Soll-Prozesse werden durch Batten & Company in leicht verständlichen Filialhandbüchern aufbereitet, die jeder Mitarbeiter anwenden kann („ein Dokument für alle“). Aus unserer Erfahrung heraus glauben wir daran, dass Maßnahmen für alle Mitarbeiter einfach und verständlich sein müssen. Nichts ist schlimmer als ausgefuchste und bis ins Kleinste detaillierte Prozessanweisungen, die auf Sharepoints vor sich hinschlummern und auf der Fläche keine Anwendung finden.

4. Vierter und fünfter Schritt: Pilotierung und nachhaltige Umsetzung von Maßnahmen und Prozessen

Die nachhaltige Implementierung der entwickelten Maßnahmen durch die Filialmitarbeiter ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Hürden und Ängste seitens der Mitarbeiter müssen abgebaut werden, und Mitarbeiter müssen den Change-Prozess aktiv mitbegleiten. Das im Rahmen der Filialarbeit und der Maßnahmenentwicklung aufgebaute Vertrauen ist jetzt Gold wert. In der Pilotierungsphase testet Batten & Company die entwickelten Maßnahmen für die Umsetzung. Die Maßnahmen werden einem „Proof of Concept“ in den Filialen unterzogen. Am Ende der Pilotierungsphase wird der Effekt der umgesetzten Maßnahmen und Prozesse konsequent gemessen. Entsprechend der Projektzielsetzung und den jeweiligen Maßnahmen können hierbei z. B. die eingesparte Zeit, die erhöhte Stundenleistung, gesteigerte Warenkörbe oder auch das Kundenerlebnis als Erfolgskriterium angesetzt werden. In den Prozess eingebunden werden sollten zudem Change-Agenten, also Trainer, die im weiteren Verlauf die Umsetzung der Maßnahmen verantworten.

Die Change-Agenten werden während der Pilotierungsphase durch Batten & Company durch ein „Train the Trainer“-Konzept für ihre Aufgabe fit gemacht. Vor der Umsetzung in allen Filialen können gemeinsame Events und Veranstaltungen mit den

betroffenen Mitarbeitern stehen, um alle Beteiligten auf den gleichen Wissenstand zu bringen, von den Vorteilen der Maßnahmen zu überzeugen und für die anstehende Umsetzung zu motivieren.

Fazit

Der COP-Ansatz von Batten & Company bietet ein ganzheitliches Vorgehen, mit dem Händler ihr Filialpersonal von Nebentätigkeiten entlasten können, um dadurch mehr Zeit für Kunden zu schaffen. Durch die Optimierung des Zusammenwirkens von Prozessen, Mitarbeitern und Angeboten können Händler die Kundenzufriedenheit und die Wirtschaftlichkeit ihrer Filialen steigern.

Dabei hebt sich der COP-Ansatz von anderen

Ansätzen ab, indem die vier Perspektiven Customer Experience Management, Retail Operations Management, Marketing und Change Management miteinander kombiniert werden, um Potenziale entgegen der klassischen Silo-Denke ganzheitlich zu adressieren (s. Abb. 8).

Gerne diskutieren wir mit Ihnen Projektreferenzen und Best Practices. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

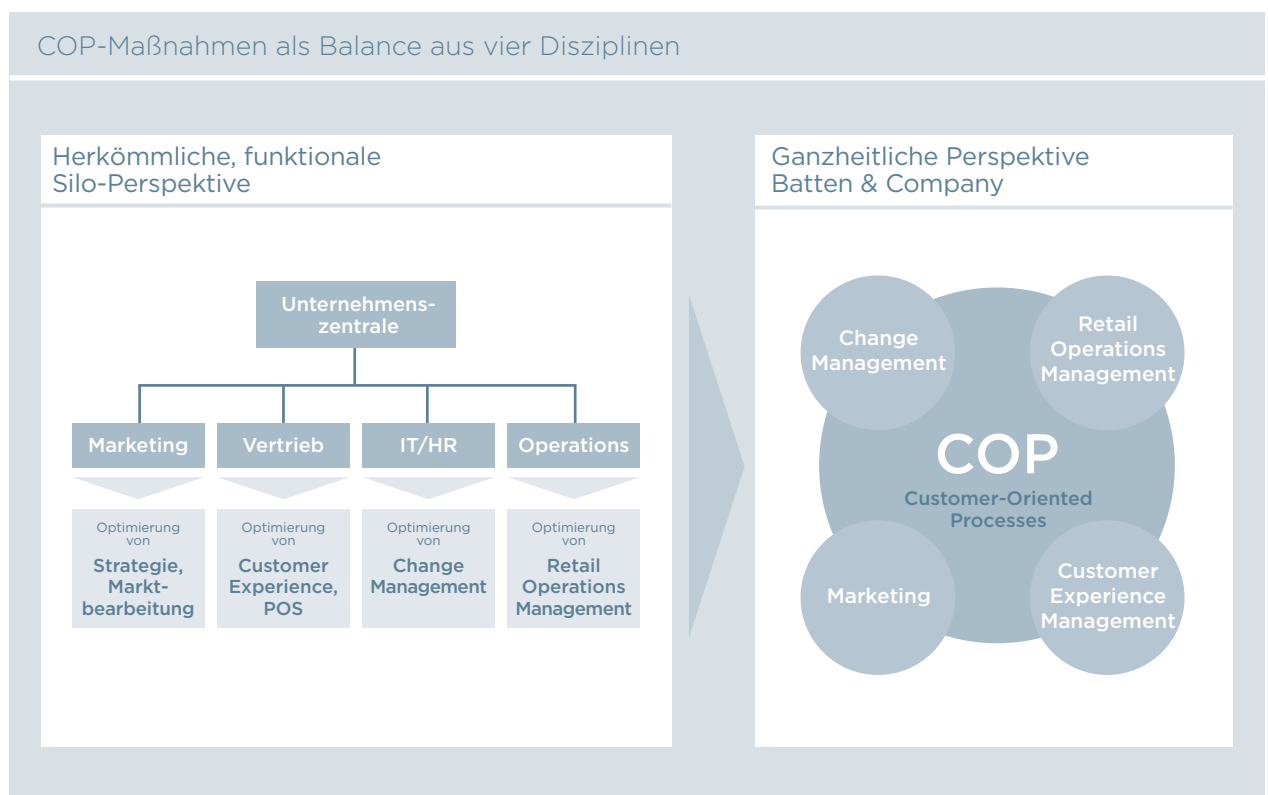


Abbildung 8: COP-Maßnahmen als Balance aus vier Disziplinen