

**Tobias Göbbel, Verena Klapfer, Christopher Carl**

Store Score Fashion 2015.  
24 Textilhändler im Test:

Umsatzpotenziale der  
Stores bleiben ungenutzt –  
Filialprozesse sind häufig  
nicht kundenorientiert

Überregulierung und Mitarbeiter als Warenpfleger, die sich vor dem Kunden verstecken. Um erfolgreich in einem sich wandelnden Markt zu sein, müssen Textil-Einzelhändler ihre Filialprozesse konsequent auf den Kunden ausrichten.

Gut die Hälfte der Verbraucher kauft Bekleidung online. Diese Entwicklung wird auch in den nächsten Jahren anhalten, sodass erwartet werden kann, dass sich der Verkauf von Textilwaren zulasten des stationären Einzelhandels immer weiter in Richtung Internet verlagern wird. Allein von 2009 bis 2012 hat sich der Brutto-Bon im Textil-Einzelhandel von 199 Euro auf 95 Euro bereits mehr als halbiert. Ein Zeichen dafür, dass Händler ihr zentrales bzw. letztes Asset – ihre Stores und ihre Mitarbeiter – gegen das Internet nicht richtig nutzen.

So weit zur Theorie. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Fakt ist: Die meisten Textil-Einzelhändler stehen heute vor einem Produktivitätsdilemma. Die Filialen sind häufig von der Zentrale überreguliert, sodass grundsätzlich wenige Freiräume bestehen. Zum Beispiel haben die meisten Händler strenge Vorgaben zur allgemeinen Filialgestaltung, zu Warenprozessen und Serviceabläufen. Diese inhaltlichen und zeitlichen Einschränkungen fördern meist nicht die Kundenorientierung – im Gegenteil: Mitarbeiter werden oft zu Warenpflegern erzogen, deren Fokus auf Nebentätigkeiten liegt und nicht auf Kunden und Umsatz. Eine kundenorientierte Filialgestaltung sowie aktives

Beraten und Verkaufen bleiben so häufig auf der Strecke – und damit auch der Umsatz.

Doch was macht erfolgreiche Textil-Einzelhändler aus? Die Erfahrung von Batten & Company zeigt, dass kundenorientierte Prozesse ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Textil-Einzelhandel sind. Nur Textil-Einzelhändler, die Prozesse konsequent auf Kunden ausrichten, haben eine Chance. Mitarbeiter müssen entlastet werden und aktiv verkaufen, damit Flächenproduktivität und Kundenerlebnis steigen.

In der aktuellen Store-Score-Studie für den Textil-Einzelhandel hat sich Batten & Company gefragt, wie Textilhändler auf der Fläche aus Kundensicht performen, und beantwortet folgende Fragen:

- Wie erleben Kunden die einzelnen Händler an Kontaktpunkten vor der Filiale, in der Filiale, am Produkt, im Gespräch und beim Service?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen Discount, Fast Fashion, Medium Price Point und Premium-Händlern?
- Welche Schwächen werden im Kundenerlebnis deutlich, wie können diese behoben und wie kann die Kundenorientierung optimiert werden?

## Unsere aktuelle Textilstudie zeigt: Premium-Marken bieten das beste Kundenerlebnis, aber kein Händler erreicht echte Top-Werte

Die Store-Score-Studie für den Textil-Einzelhandel zeigt, wie es aktuell um den Filialauftritt von 24 führenden deutschen Textil-Einzelhändlern in den Clustern Discount, Fast Fashion, Medium Price Point und Premium bestellt ist. 70 Filialen in Berlin, Düsseldorf und München wurden untersucht und

anhand von 60 Kriterien bewertet. Abbildung 1 zeigt den Store Score, der sich für jeden Händler aus dem Durchschnitt der 60 ermittelten Werte entlang der fünf Schritte des Kundenkontaktpfades ergibt. Er ist Ausdruck der Customer Experience und ein Maßstab dafür, wie kundenorientiert Einzel-

Ranking Store Score Textil-Einzelhandel									
	Händler	Cluster	Store Score		Vor der Filiale	In der Filiale	Am Produkt	Im Gespräch	Beim Service
1	Tommy Hilfiger	Premium		3,7	3,7	4,0	4,0	3,2	3,5
1	Max Mara	Premium		3,7	3,1	4,2	3,7	4,0	3,4
2	Marc O'Polo	Premium		3,6	3,0	4,0	3,7	3,8	3,4
3	Bogner	Premium		3,4	3,2	4,0	3,6	3,2	3,0
3	Hollister	Medium Price		3,4	3,4	3,8	3,2	3,4	3,2
4	Hallhuber	Medium Price		3,3	3,2	3,3	3,5	3,7	3,3
4	BOSS	Premium		3,3	3,0	3,6	3,6	3,2	3,0
4	Benetton	Fast Fashion		3,3	3,5	3,2	3,6	3,5	2,6
5	Lacoste	Premium		3,2	2,9	3,3	3,2	3,8	3,0
5	Tom Tailor	Medium Price		3,2	3,2	3,3	3,6	3,1	3,0
5	American Apparel	Medium Price		3,2	3,4	2,9	3,3	3,0	3,4
5	C&A	Fast Fashion		3,2	3,7	2,6	3,1	2,7	3,1
6	Mango	Fast Fashion		3,1	2,9	2,8	3,3	3,0	3,3
6	Primark	Discount		3,1	3,5	3,0	3,6	2,4	2,7
7	Esprit	Medium Price	3,0		2,9	3,0	3,6	2,5	2,8
7	H&M	Fast Fashion	3,0		3,2	2,7	3,6	2,1	3,2
8	ZARA	Fast Fashion		2,9	2,9	2,6	3,5	2,5	2,8
8	s.Oliver	Medium Price		2,9	2,6	2,7	3,2	3,4	2,5
8	Ernsting's family	Discount		2,9	2,6	2,6	3,0	2,7	3,4
9	NKD	Discount		2,7	2,8	2,4	3,0	2,3	3,0
10	Takko	Discount		2,6	2,4	2,3	3,0	2,5	2,7
11	kik	Discount		2,5	2,8	2,0	2,8	2,3	2,7
11	New Yorker	Discount		2,5	2,4	2,3	2,9	2,1	2,5
11	Tally Weijl	Fast Fashion		2,5	3,0	2,2	2,8	2,0	2,5

← ————— →  
Ø 3,1

Score-Scala: 1 (sehr schlechte Leistung) – 5 (sehr gute Leistung)

Abbildung 1: Ranking Store Score Textil-Einzelhandel

händler aktuell in ihren Filialen auftreten.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass kein Händler eine echte Top-Leistung liefert. Premium-Händler führen das Ranking an, allerdings liefern Premium-Marken nicht immer ein Premium-Erlebnis in der Filiale. Deutlich aufholen müssen Discount-

Händler, die sich (bis auf Primark) am Ende des Rankings wiederfinden.

In unserer Customer Oriented Process (COP) Map zeigen wir anschließend auf, in welche Filialprozesse in Zukunft investiert werden muss, um Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit zu steigern.

## Großes Potenzial im Gespräch: beeinträchtigt Kundenerlebnis durch lange Wartezeiten, mangelhafte Beratung und fehlende aktive Zusatzverkäufe

Beratung und Verkauf gehen besser. Der durchschnittliche Store Score ist im Gespräch mit 2,9 Punkten am niedrigsten. Bei 60 % der Händler wartet der Kunde über drei Minuten bis zur Ansprache durch einen Mitarbeiter. 90 % der Händler fokussieren keine aktiven Zusatzverkäufe über aktives Cross- und Up-Selling. Freundliche, aktive und kompetente Mitarbeiter fallen bei den Premium-Händlern MaxMara, Lacoste und Marc O'Polo besonders auf. Die Discount-Händler zeigen deutliche Aufholbedarfe: Mitarbeiter sind mit Nebentätig-

keiten und Ware beschäftigt und haben „zu wenig Zeit für den Kunden“. Beratung muss häufig erfragt werden und wird nicht aktiv angeboten. Die Kenntnisse über die Produkte (passende Größe, Verfügbarkeiten etc.) sind mangelhaft. Das positive Kundenerlebnis fehlt weitgehend. Die Studie zeigt, dass manche Händler den vermeintlich weichen „Faktor Mitarbeiter“ unterschätzen. Sie müssen erkennen, dass sich dieser direkt auf Performance-Kennzahlen auswirkt.

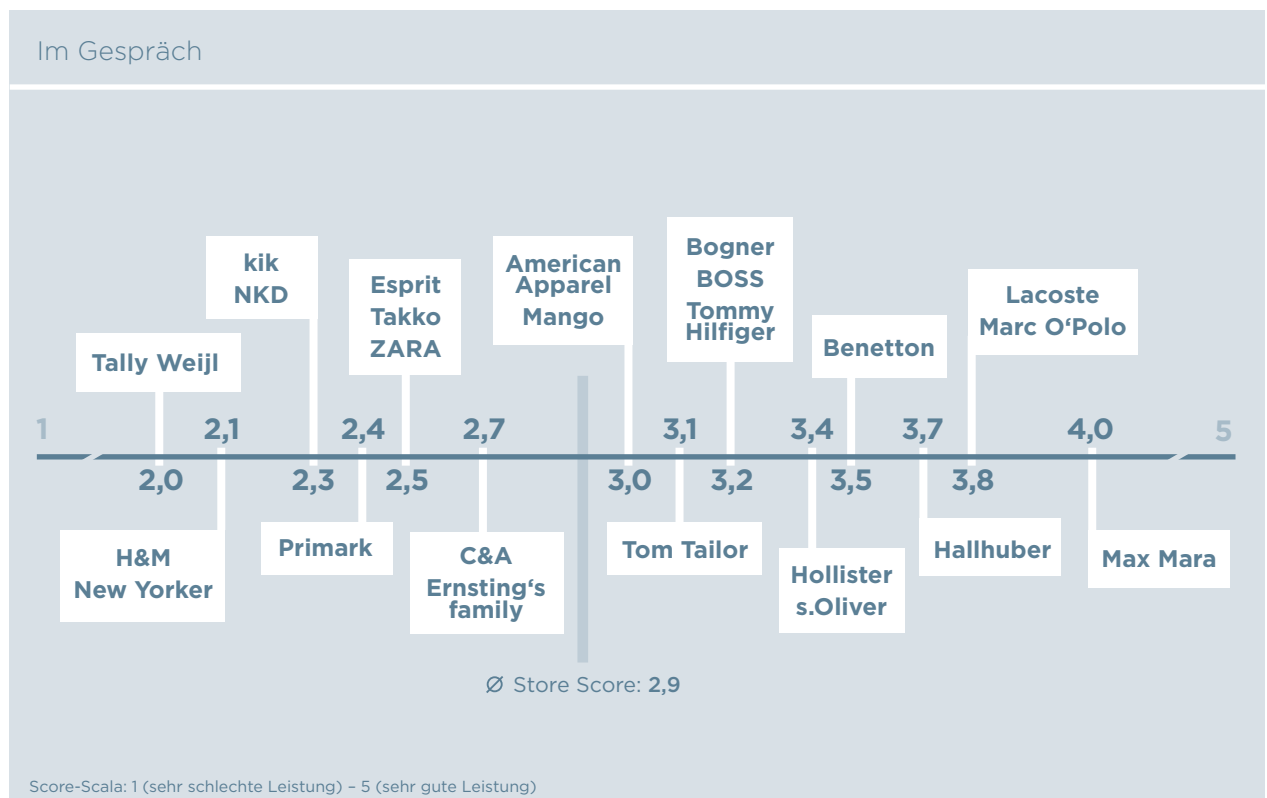


Abbildung 2: Gewinner und Verlierer bei Beratung und Verkauf

## Fehlende Top-Werte im Service – auch Premium-Händler nur mittelmäßig

Den höchsten Wert im Kundendienst und Service weist der Premium-Händler Tommy Hilfiger auf. Positiv werden vor allem die guten Informations- und Dialogmöglichkeiten an der Kasse wahrgenommen. Das Schlusslicht bilden nicht nur Discount-Händler – auch s.Oliver, Tally Weijl und

United Colors of Benetton schneiden weit unterdurchschnittlich ab. Es fehlen weitgehend Informationen zu Services und Kundenkarte, Hinweise auf andere Kanäle und eine positive Verabschiedung mit einer freundlichen Aufforderung bald wiederzukommen.

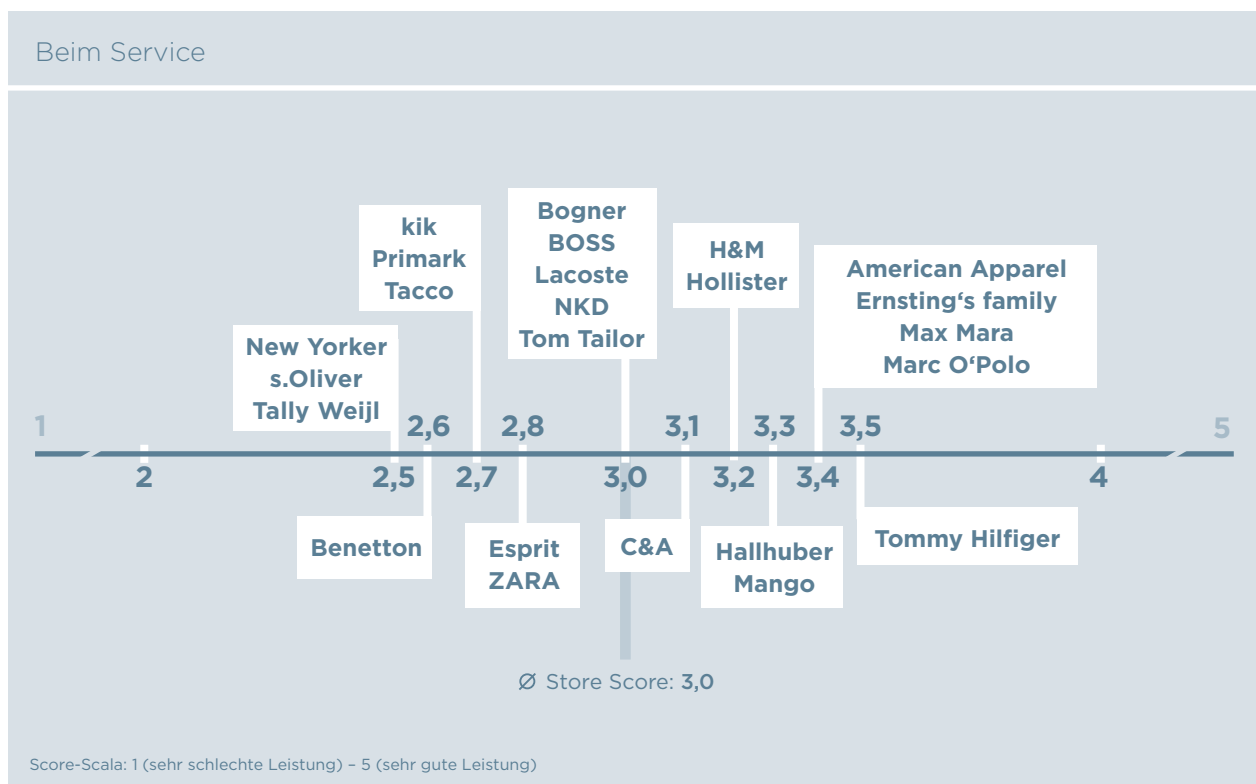
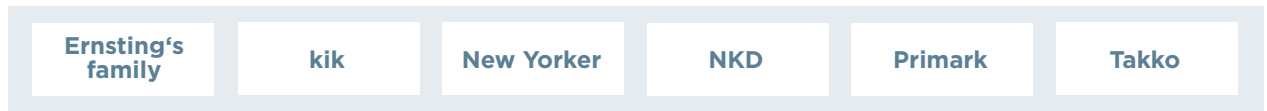


Abbildung 3: Gewinner und Verlierer bei Kundendienst und Kasse

# Clusterauswertung Discount: Filialgestaltung und Mitarbeiter-/Kunden- interaktion sind zu optimieren



Zentrale Herausforderungen liegen bei den Discount-Händlern vor allem in der Optimierung der Filialgestaltung und der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden. Bei der Filialgestaltung fehlen die klare Ordnung, der Pep und das Neue. Die Filialen wirken überladen. Mitarbeiter sind häufig mit Nebentätigkeiten beschäftigt und sprechen Kunden nicht an. Kommt es zu einem Gespräch, wird keine echte Beratung durchgeführt. Statt Kunden gezielt zu passenden Artikeln zu führen, wird meist der „einfache und schnelle Abverkauf“ forciert, sodass Umsätze auf der Strecke bleiben.

Unsere COP Map zeigt zur Optimierung folgende Stellhebel auf:

- Masterlayout optimieren:** Die Filialgestaltung soll für den Kunden attraktiv sein und zu einer positiven Retailperformance beitragen.
- Prozesse und Organisation der Filiale verbessern:** Mitarbeiter sollen für Kunden jederzeit verfügbar sein und nicht durch Nebentätigkeiten am Produkt abgelenkt werden.
- Aktives Ansprechen und Verkaufen:** Mitarbeiter sollen Kunden ansprechen und sich auf den Verkauf fokussieren.

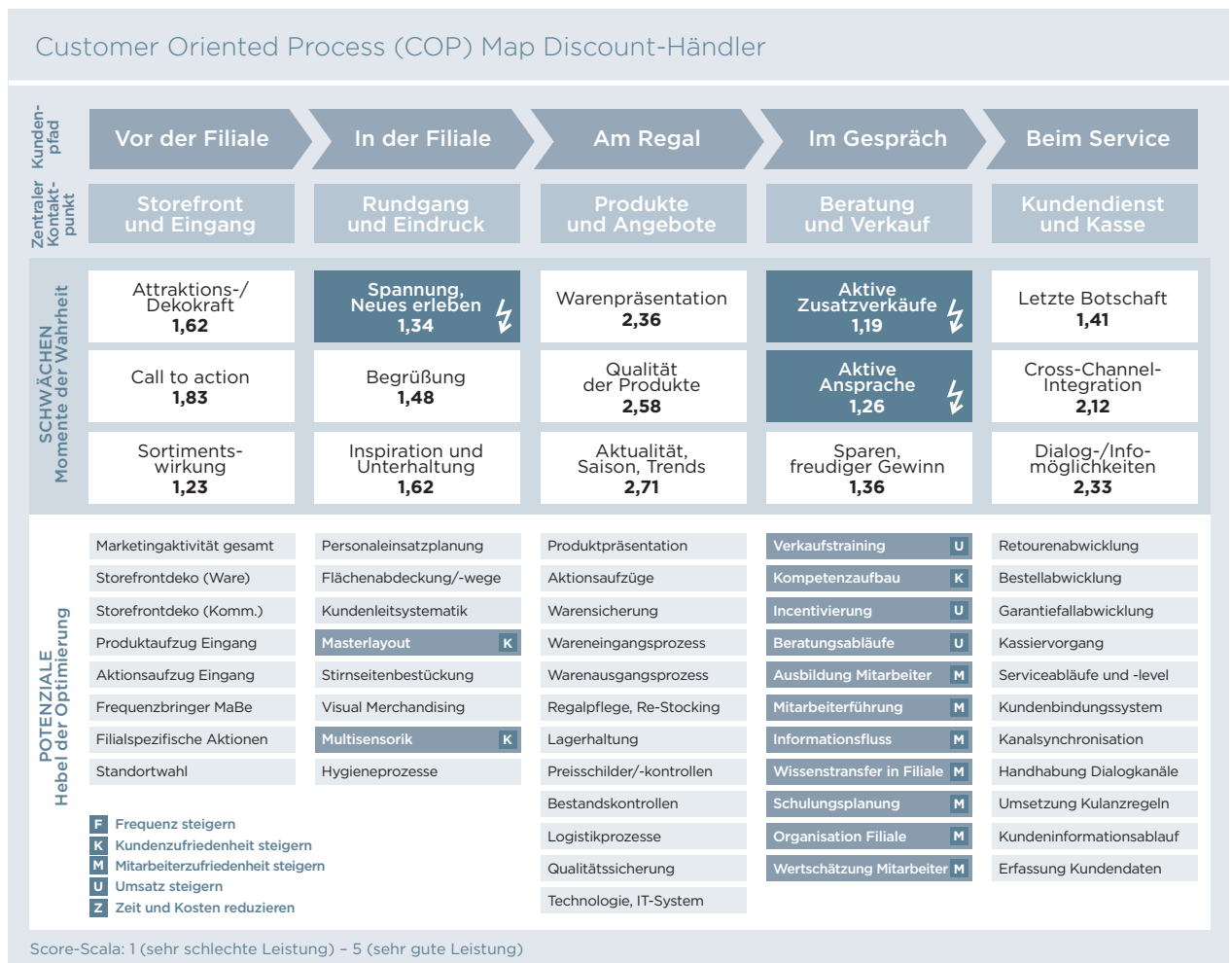


Abbildung 4: Customer Oriented Process (COP) Map Discount-Händler

## Clusterauswertung Fast Fashion: Händler haben großes Potenzial bei der Optimierung der Mitarbeiterverfügbarkeit

Benetton

C&amp;A

H&amp;M

Mango

Tally Weijl

ZARA

Bereits bei der Begrüßung der Kunden gibt es im Fast-Fashion-Bereich Defizite. Hauptgrund: Mitarbeiter sind nicht verfügbar und die, die verfügbar sind, sprechen Kunden nicht an. Den schlechtesten Store Score weisen in dieser Kategorie die Händler C&A, H&M und ZARA auf. Verkaufsgespräche verlaufen bei Fast-Fashion-Händlern vergleichsweise hektisch. Kunden werden schnell abgefertigt, und es scheint so, als wären Gespräche unerwünscht. Außerdem ist der Kassenbereich der Fast-Fashion-Händler nicht optimal organisiert: Oft sind Kassen nicht besetzt bzw. in Stoßzeiten unterbesetzt. Dies führt zu langen Wartezeiten und Unzufriedenheit bei den Kunden. Bei Fragen während des Bezahlvorgangs bekommt der Kunde nur kurze Antworten, da Mitarbeiter häufig überfordert sind.

Unsere COP Map zeigt zur Optimierung folgende Stellhebel auf:

1. *Personaleinsatzplanung optimieren:* Zu jeder Zeit soll die erforderliche Anzahl an optimal qualifizierten Mitarbeitern an der richtigen Stelle für Kunden verfügbar sein.
2. *Beratungsabläufe klar definieren:* Regeln und Prioritäten zur Interaktion im Kundenkontakt (Kommunizieren und Verkaufen) helfen Mitarbeitern im Umgang mit Kunden.
3. *Informationsabläufe optimieren:* Mitarbeiter sollen Kunden über aktuelle Produkte sowie anstehende Angebote informieren.

## Clusterauswertung Medium Price Point: Händler können den Umsatz durch aktive Zusatzverkäufe deutlich steigern

American  
Apparel

Esprit

Hallhuber

Hollister

s.Oliver

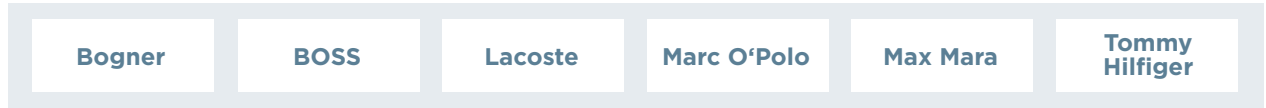
Tom Tailor

Während die Filialmitarbeiter freundlich kommunizieren, geben sie selten Hinweise, z. B. zu ähnlichen oder alternativen Produkten, die aktuell oder zukünftig im Angebot sind. Auch das aktive Beraten und Verkaufen forcieren die Mitarbeiter nicht. Sie antworten auf die gestellten Fragen und verhalten sich weitgehend passiv. Beim Abschied informieren sie selten über zukünftige Aktionen (neue Kollektion, Schlussverkauf etc.), sodass Kunden keinen Anlass haben, die Filiale zeitnah wieder aufzusuchen.

Unsere COP Map zeigt zur Optimierung folgende Stellhebel auf:

1. *Verkaufstrainings durchführen:* Mitarbeiter können mit den notwendigen persönlichen und fachlichen Kompetenzen vermehrt Up- und Cross-Selling betreiben.
2. *Incentivierungssystem einführen:* Durch eine Incentivierung steigt der Anreiz bei den Mitarbeitern, mehr und höherwertige Produkte zu verkaufen.
3. *Informationsabläufe optimieren:* Mitarbeiter sollen Kunden über aktuelle Produkte sowie anstehende Angebote und Events informieren.

# Clusterauswertung Premium: Händler sollten Kanäle mehr integrieren, um Kunden noch zufriedener zu machen



Die Mitarbeiter der Premium-Händler verfügen über die besten Voraussetzungen, um Up- und Cross-Selling zu betreiben. Durch die mangelhafte Umsetzung werden jedoch laufend Umsatzpotenziale verschenkt. Filiale und Online-Shop scheinen bei den Premium-Händlern getrennte Kanäle zu sein: Informationen über den Online-Shop stehen in den Filialen nicht zur Verfügung, eine klare Verknüpfung zwischen den Kanälen fehlt zum Großteil. Manche Händler bieten Kundenkarten an, deren Potenziale allerdings nicht voll genutzt werden. Von einer gelungenen Cross-Channel-Integration sind Premium-Händler meist noch weit entfernt.

Unsere COP Map zeigt zur Optimierung folgende Stellhebel auf:

1. *Incentivierungssystem einführen:* Durch eine Incentivierung steigt der Anreiz bei den Mitarbeitern, mehr und höherwertige Produkte sowohl offline als auch online zu verkaufen.
2. *Handhabung Dialogkanäle:* Kunden sollen Informationen zu Produkten, Angeboten und Services sowohl online als auch offline zur Verfügung stehen.
3. *Vertriebskanäle synchronisieren:* Durch die Integration der Vertriebskanäle stehen Kunden alle Informationen und Entscheidungswege offen.

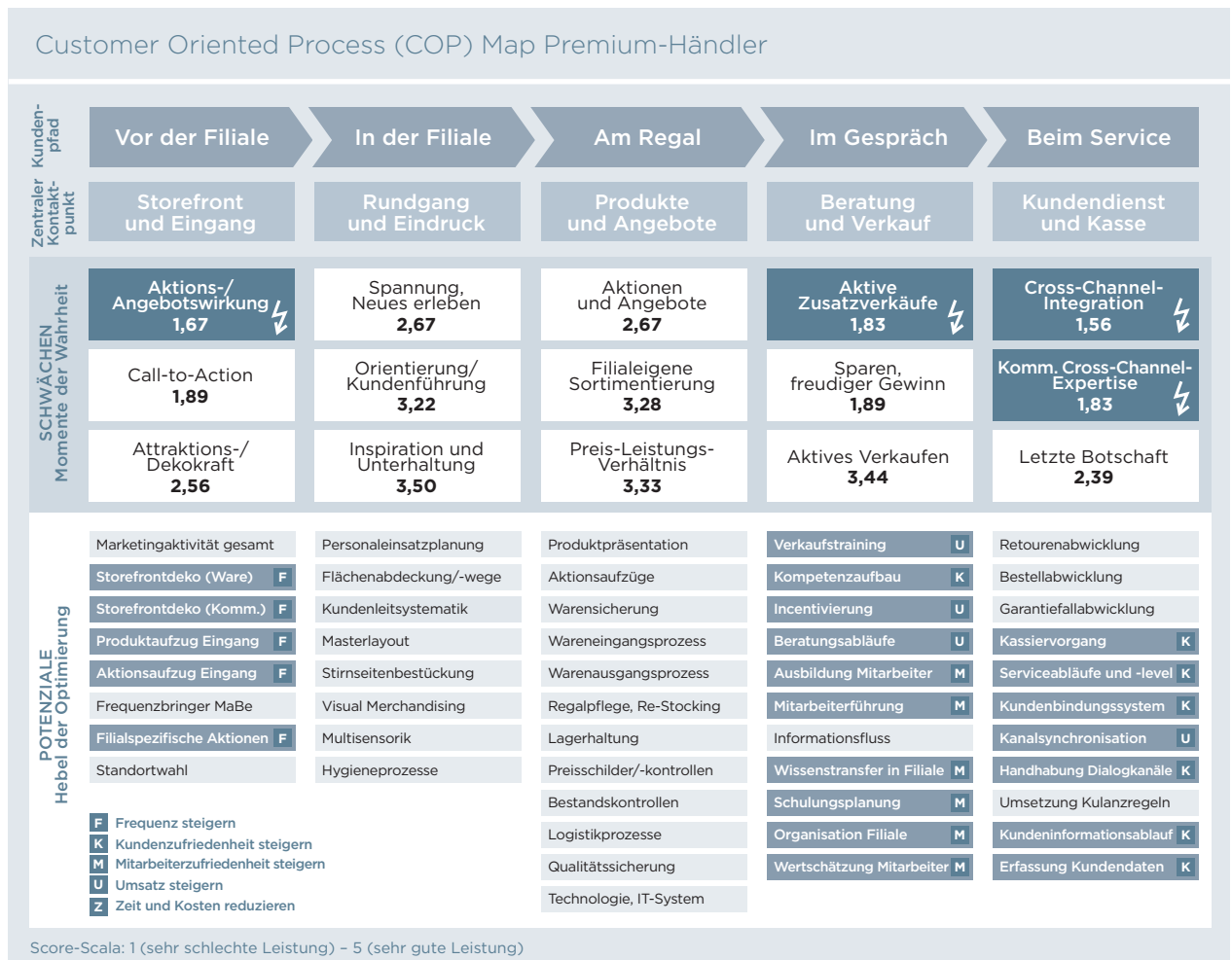


Abbildung 5: Customer Oriented Process (COP) Map Premium-Händler



# Mit Batten & Company können Händler ihre Filialperformance deutlich optimieren

Durch die Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen in Filialen konnten Kunden von Batten & Company ihre Umsätze deutlich steigern. In einem der letzten Projekte wurden Umsatzpotenziale von über 2,6 Millionen Euro p. a. gehoben und über 1.700 Stunden jährliche Mitarbeiterzeit für Kunden freigemacht. Dabei wurden in den Filialen unter anderem Kundenberatung, Kundenservice und Zusatzverkäufe verbessert sowie Wareneingangs- und Lagerprozesse optimiert.

Batten & Company nutzt in der Regel ein bewährtes Projektvorgehen in fünf Schritten (s. Abb. 6): Zu Beginn wird eine Erstanalyse durchgeführt, und es werden Handlungsfelder identifiziert. Anschließend erfolgt eine umfassende Analyse, in der Optimierungspotenziale bewertet werden. Daraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, die anschließend in Pilotfilialen umgesetzt werden. Nach erfolgreicher Pilotierung werden die Maßnahmen in allen Filialen ausgerollt.

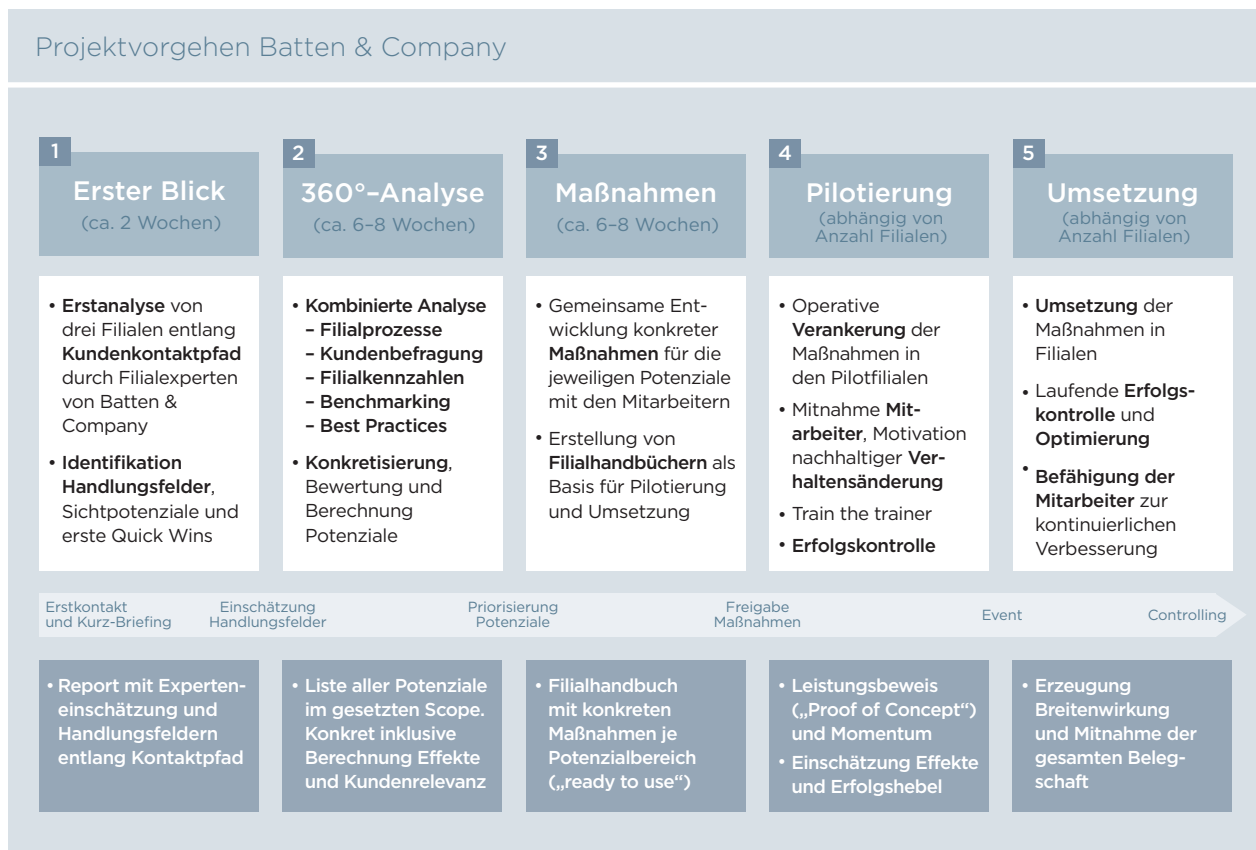


Abbildung 6: Projektvorgehen Batten & Company

## Fazit

Prozesse, die durchgehend am Kunden ausgerichtet sind, entlasten Mitarbeiter und schaffen Freiräume für aktives Beraten und Verkaufen. Damit steigen Flächenproduktivität und Kundenerlebnis und somit auch die Umsätze. Die Studie zeigt, dass der Textil-Einzelhandel Umsatzpotenziale aktuell ungenutzt lässt. Obwohl die Defizite teilweise schnell und einfach mithilfe der genannten Stellhebel behoben werden können: Durch eine optimierte, auf den Kunden ausgerichtete Organisation der Filiale können lange Wartezeiten reduziert werden, und der Fokus lässt sich auf Beratung und aktive Zusatzverkäufe legen. Eine intelligente Handhabung der Dialogkanäle ermöglicht Kunden, Informationen und Services sowohl online als auch

offline zu nutzen, und eine Synchronisation der Vertriebskanäle hält für Kunden alle Entscheidungswege offen. In Zukunft können nur jene Händler erfolgreich sein, die die Vorzüge des Einzelhandels – Flächen und Mitarbeiter – gegenüber dem Internet konsequent ausspielen. Das bedeutet für Textil-Einzelhändler einerseits, eine ansprechende, für Kunden relevante Filialgestaltung und eine kundenorientierte Prozess- und Filialorganisation zu schaffen. Andererseits müssen die Händler sicherstellen, dass das Mitarbeiterverhalten konsequent auf den Kunden ausgerichtet ist. Nur so kann das Kundenerlebnis optimiert werden, und Umsätze lassen sich dementsprechend steigern.