



VERKAUF IM WANDEL.

Wie Verkäuferinnen und Verkäufer die **digitale Herausforderung** meistern.

INHALT

1. Bekleidungseinzelhandel im Wandel	3
2. Herausforderungen des Verkaufs im Bekleidungseinzelhandel	5
3. Digitalisierung des Verkaufs	9
3.1. Überblick	9
3.2. Cross-Channel-Anwendungen, insb. Instore Online Order	10
3.3. Customer Relationship Management	14
3.4. Was halten Verkäuferinnen und Verkäufer von Tablets im Verkaufsgespräch?	19
3.5. Sales Floor Management	24
4. Ansätze zur Implementierung und Ausblick	26
5. Die Autoren	27



1.

BEKLEIDUNGSEINZELHANDEL IM WANDEL.

Der Bekleidungseinzelhandel befindet sich in einem permanenten Umbruch. Auf der Anbieterseite steigern Entwicklungen wie die Vertikalisierung, die Internationalisierung, das Flächenwachstum und der wachsende E-Commerce die ohnehin schon hohe Wettbewerbsintensität. Auf der Konsumentenseite verändern eine sinkende Markentreue¹ und immer individuellere Kundenwünsche den Markt.

Insbesondere der stationäre Bekleidungseinzelhandel gerät immer stärker unter Druck.

Das Flächenwachstum und der explodierende Online-Handel führten in den letzten Jahren zu deutlich sinkenden Kundenfrequenzen in den Geschäften. Um keine Umsatzverluste zu erleiden, sind die Händler gezwungen, das verbleibende Kundenpotenzial künftig noch besser zu nutzen.

Die Ansätze hierzu sind seit Jahren bekannt und gehören zum Handwerkzeug jedes guten Händlers: auf die Zielgruppe abgestimmte Ware, freundliches und kompetentes Personal, eine angenehme und inspirierende Warenpräsentation und vor allem den Einkauf zum Erlebnis machen.

Insbesondere im Wettbewerb mit dem Online-Handel wird dem Stationärhandel gerne empfohlen einen stärkeren Fokus auf das Thema Service und Beratungskompetenz zu legen, da das im Internet nicht leistbar sei.² Bei genauerer Betrachtung ist das heute aber nicht immer der Fall. Insbesondere die Online-

Anbieter von sogenanntem Curated Shopping³ setzen heute Maßstäbe bei der Beratung im Modehandel.

Und die Entwicklung geht noch weiter. Über den WebRTC-Standard⁴ lassen sich auf Webseiten auf einfache Weise Chat-Funktionalitäten integrieren, über die Kunden sofort Feedback von einem kundigen Servicemitarbeiter einholen können. Das geht in Textform sowie „face to face“ per Video-Chat.⁵

Beim Thema Beratung haben Online-Shops gegenüber dem Stationärhandel sogar diverse Vorteile. So hat der Berater im Online-Geschäft i. d. R. deutlich mehr Informationen über den Kunden. Im Idealfall sieht er die Daten des Kunden bereits, bevor er mit ihm verbunden wird. Informationen über seine Vorlieben, seine in der Vergangenheit erworbenen Waren, seine Retouren usw. helfen ihm den Kunden individuell zu beraten. Diese Informationen haben die Verkäuferinnen und Verkäufer im Laden i. d. R. nicht. Im Falle des Curated Shoppings kennen sich Kunde und Berater beim Namen und haben die Möglichkeit, über

diverse digitale Kanäle miteinander zu kommunizieren.

Ein weiterer Vorteil der Online-Anbieter besteht in der Bündelung der Verkaufsberater. Ein Team, das Kunden aus ganz Deutschland beraten kann, ist aufgrund des statistischen Ausgleichseffekts zwangsläufig kleiner als zahlreiche räumlich verteilte Teams, die Kunden vor Ort beraten. Eine hohe Verfügbarkeit von Beratung lässt sich über ein zentrales Call-Center viel günstiger gewährleisten. Aus dem gleichen Grund besteht im Online-Geschäft auch die Möglichkeit, sehr viel tiefere Sortimente anzubieten.

Ein reines „besser machen“ als in der Vergangenheit reicht deshalb künftig nicht mehr aus, um im Wettbewerb zu bestehen.

Der Stationärhandel ist gut damit beraten, sich technologisch ebenfalls weiterzuentwickeln.

¹ Vgl. Breiter, I. (2012): Markensterben – Ursachen und auslösende Akteure der Markenwertvernichtung, Wiesbaden, S. 52 ff.

² Ramge, Th. (2013): Wandel lohnt sich, in: brand eins, Ausgabe 04/2013 – Schwerpunkt Handel, S. 32, Dauwalter, J. (2015): Online-Shopping – Welche Chancen dem Einzelhandel bleiben, URL: www.deutschlandfunk.de/online-shopping-welche-chancen-dem-einzelhandel-bleiben.724.de.html?dram:article_id=327098, abgerufen am 03.03.2016.

³ Curated Shopping = „betreutes“ Einkaufen – Anbieter von Curated Shopping stellen den Kunden Stilberater an die Seite. Nach einer ausführlichen Erhebung der Wünsche und des Geschmacks des Kunden stellt der Stilberater eine Auswahl an Outfits und Kleidungsstücken für den Kunden zusammen und stellt ihm diese vor bzw. schickt dem Kunden die Ware zu. Dieser behält, was ihm gefällt, und schickt den Rest zurück. Anbieter von Curated Shopping im Internet sind u. a. kisura.de, modomoto.de, outfittery.de und zalon.de. Auch einige Stationärhändler bieten diesen Service, darunter Garhammer, Konen und Wöhrl. P&C Düsseldorf hat sein Curated-Shopping-Konzept im Januar 2016 nach nur acht Monaten Laufzeit wieder eingestellt.

⁴ WebRTC = Web Realtime Communication.

⁵ Unter anderem die Hypovereinsbank, EasyCredit und DocMorris setzen bereits heute Videoberatung ein.

Unter dem Stichwort „Digitalisierung“ wird derzeit ein ganzer Blumenstrauß an Maßnahmen diskutiert, die den Stationärhandel für die Kunden wieder attraktiver machen sollen (vgl. Abb. 1). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist dabei insbesondere die bessere Vernetzung zwischen Offline- und Online-Handel.

Bisher erfolgt die Diskussion dieser Technologien weitgehend mit Fokus auf den Kunden. Im Zentrum stehen Fragen wie:

- Welche digitalen Services bringen einen Mehrwert für den Kunden?
- Wie kann die sogenannte Customer Journey barrierefrei über alle Kanäle hinweg gestaltet werden?

• Welche Online-Services können dem Kunden auch offline angeboten werden?

Der Erfolg digitaler Technologien im Stationärhandel hängt aber nicht allein von der Akzeptanz durch die Kunden ab. Insbesondere im Bekleidungshandel spielt die Akzeptanz der Mitarbeiter im Verkauf eine beinahe ebenso große Rolle. Das trifft vor allem dann zu, wenn digitale Technologien als Werkzeug zur Unterstützung der Verkäuferinnen und Verkäufer eingesetzt werden. Ohne den Rückhalt des Verkaufsteams ist eine erfolgreiche Einführung wenig wahrscheinlich, denn der Mensch dient in diesem Fall als unablässiges Bindeglied zwischen Kunde und Technik.

Im Rahmen dieser Studie wird zunächst untersucht, welche Sachverhalte Verkäuferinnen und Verkäufer heute am erfolgreichen Verkaufen hindern. Das ist wichtig, um zu erkennen, in welchen Bereichen das Verkaufsteam am dringendsten Unterstützung benötigt.

In einem zweiten Schritt werden, im Rahmen einer Verkäuferbefragung, verschiedene digitale Technologien bewertet. Der Fokus liegt hierbei auf Technologien, die die Arbeit mit den Kunden unterstützen.

Darüber hinaus wird untersucht, welche Hilfestellung die Verkäuferinnen und Verkäufer bei der Einführung der Technologien benötigen.

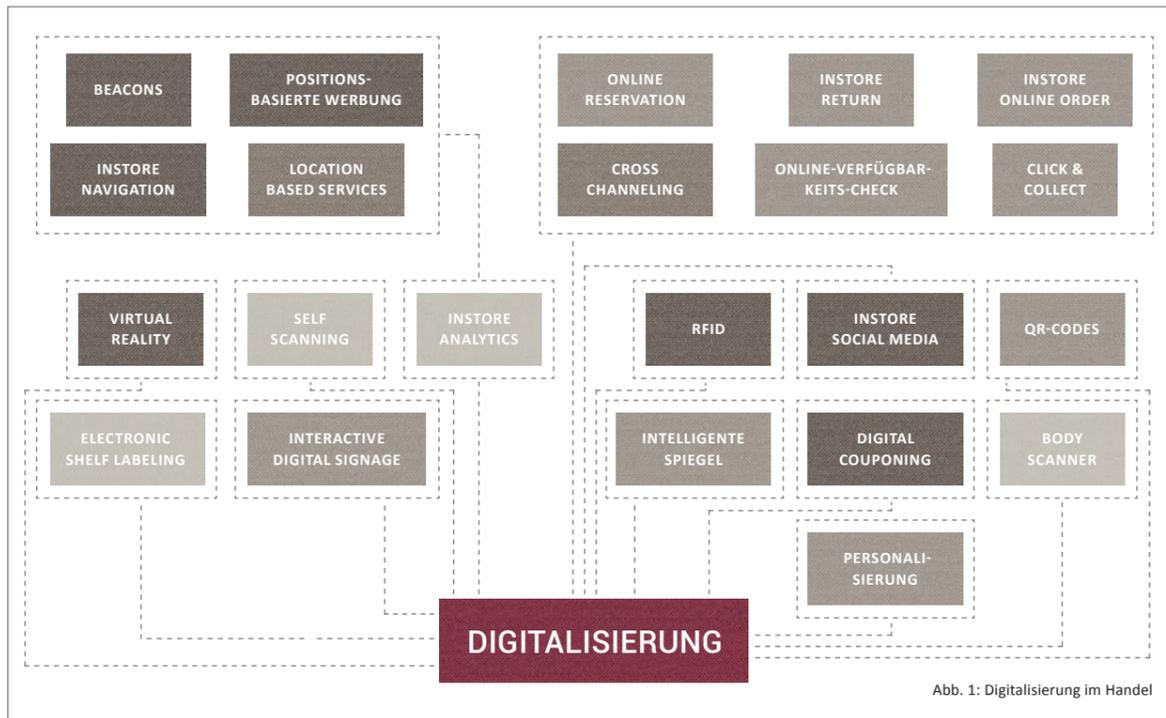


Abb. 1: Digitalisierung im Handel

2. HERAUSFORDERUNGEN DES VERKAUFS IM BEKLEIDUNGSEINZELHANDEL.

Was wünschen sich Verkäuferinnen und Verkäufer, um ihre Tätigkeit noch besser ausführen zu können?

MEHR PERSONAL

Das ist der mit Abstand am häufigsten geäußerte Wunsch der – im Rahmen dieser Studie befragten – 150 Verkäuferinnen und Verkäufer. Dieser Wunsch entsteht vor allem aufgrund der zunehmenden Kom-

plexität der Prozesse im Handel. Er lässt sich aufgrund von Kostenzwängen jedoch nur selten umsetzen. Die Händler stehen vielmehr vor dem Problem, den bestehenden Personalstamm künftig noch effektiver

einzusetzen. Um herauszufinden, wie das möglich ist, haben wir die Verkäuferinnen und Verkäufer gefragt, was sie am effektiven Verkaufen hindert (vgl. Abb. 2).

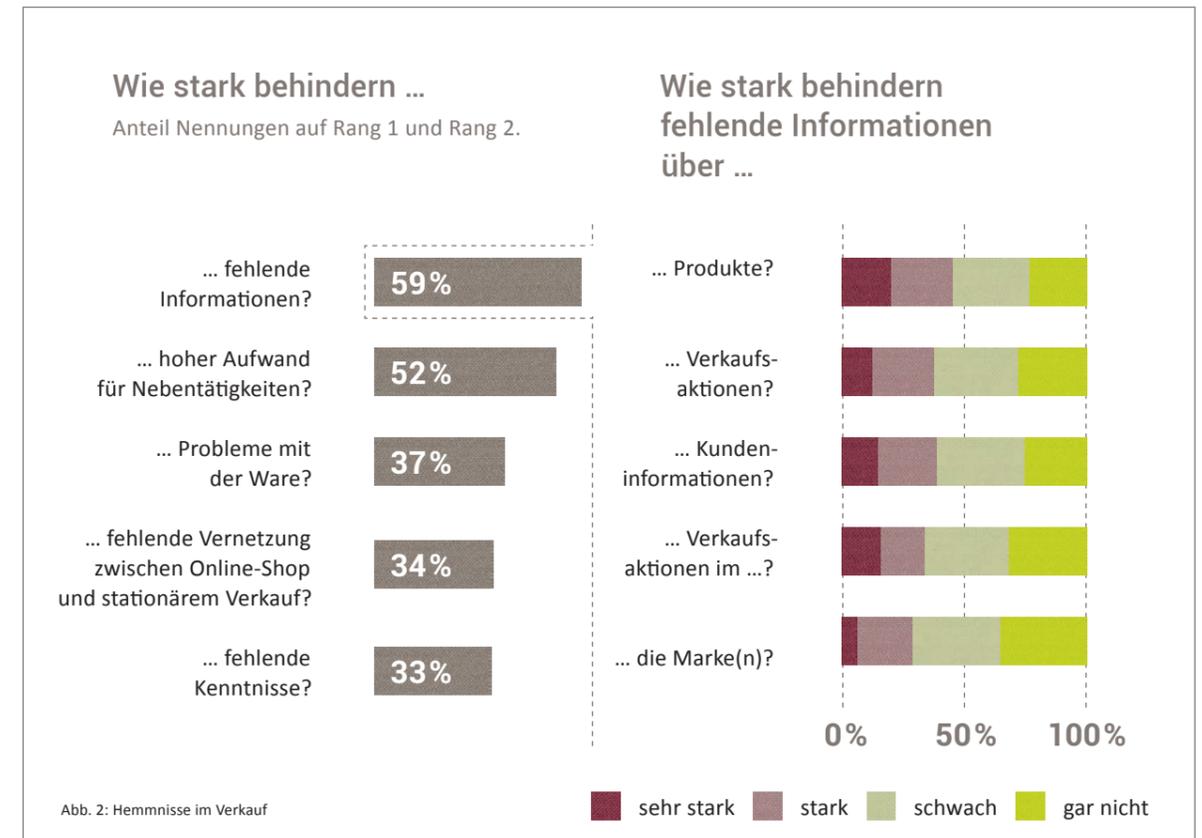


Abb. 2: Hemmnisse im Verkauf

FEHLENDE INFORMATIONEN

Für 59 % der Verkäuferinnen und Verkäufer sind „fehlende Informationen“ das größte oder zweitgrößte Hemmnis. Besonders zusätzliche Informationen über die Ware, über Verkaufsaktionen und über die Kunden sind gefragt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die generelle Frage nach der Kommunikation mit den Verkäuferinnen und Verkäufern auf der Fläche.

In vielen Fällen läuft die Kommunikation ausschließlich über die Filialgeschäftsführer, Abteilungsleiter und Storemanager. Die Mitarbeiter auf der Fläche haben häufig keinen Zugang zu modernen Medien. Eine direkte Kommunikation mittels elektronischer Medien findet nicht statt.

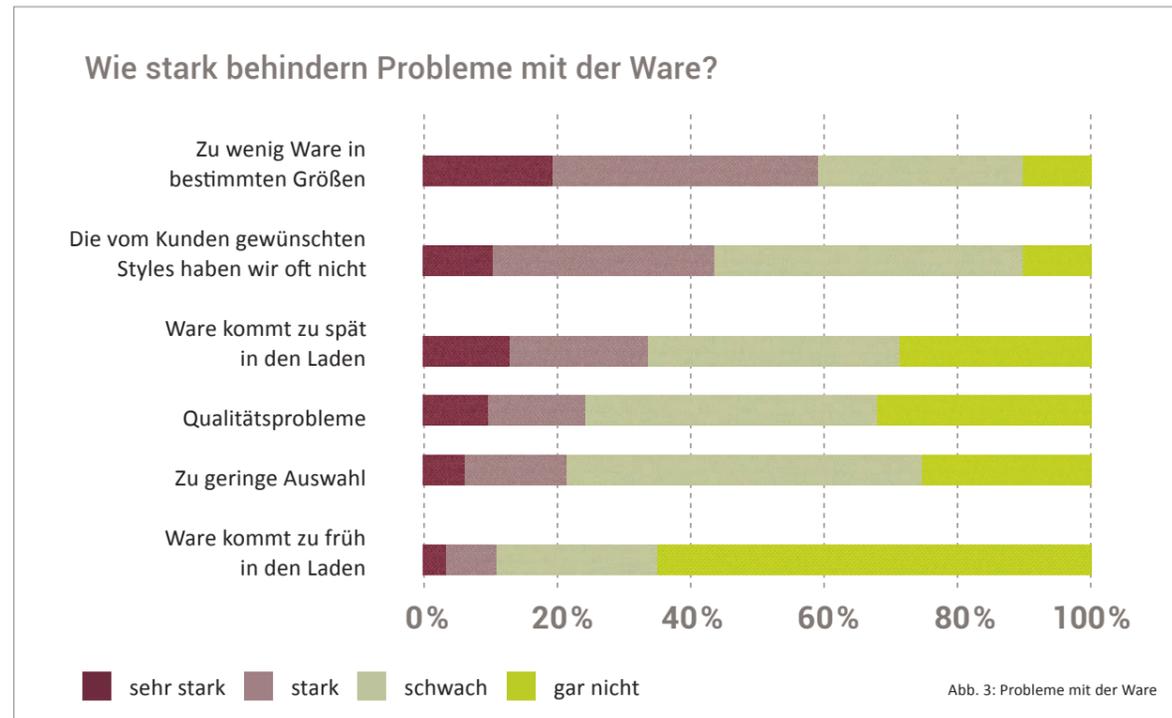
Besonders im Zeitalter immer kürzerer Kollektionszyklen ist das ein großer Nachteil.

Häufig beklagen die Verkäuferinnen und Verkäufer auch fehlende Informationen über Verkaufsaktionen, seien es Online- oder Offline-Aktionen. Dieses Problem ließe sich ebenfalls durch einfache Kommunikation mittels elektronischer Medien lösen.

35 % der Verkäuferinnen und Verkäufer geben an, dass fehlende Informationen über die Kunden den Verkaufserfolg sehr stark oder stark beeinträchtigen, für weitere 31 % gilt das zumindest schwach. Insbesondere Geschäfte mit einem hohen Stammkundenanteil sind darauf angewiesen,

dass die Verkäuferinnen und Verkäufer auf die wichtigsten Stamm- und Transaktionsdaten ihrer Kunden zugreifen können. Für die datengetriebenen Wettbewerber aus dem Internet ist das eine Selbstverständlichkeit. Nicht nur Curated-Shopping-Anbieter nutzen diese Daten um ihren Kunden immer wieder passgenaue Angebote machen zu können.

In Abschnitt 3.5 werden einige Anregungen zur Umsetzung einer Informations- und Kommunikationsstrategie mit Hilfe digitaler Medien diskutiert.



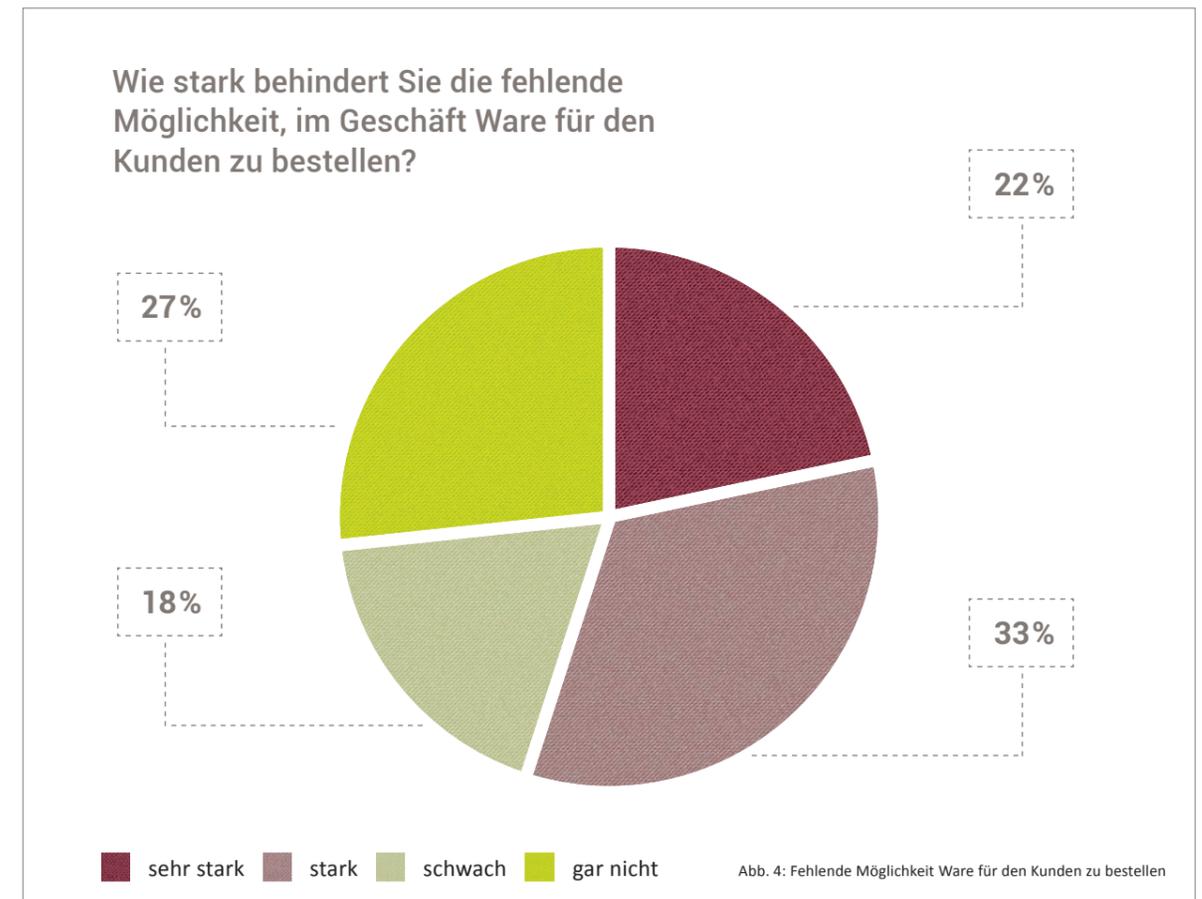
PROBLEME MIT DER WARE

Für 37 % der Verkäuferinnen und Verkäufer sind Probleme mit der Ware das größte oder zweitgrößte Hindernis im Verkauf. Ein besonderes Problem stellen dabei fehlende Größen und fehlende Styles dar (vgl. Abb. 3).

Hier zeigen sich zwei entscheidende Nachteile des Stationärhandels gegenüber dem Onlinehandel: die begrenzte Verkaufsfläche und eine damit verbundene, begrenzte Warenvielfalt und Sortimentstiefe.

Zusammen führt dies zu einer starken Einschränkung der möglichen Auswahl und Sortimentsattraktivität. Auch aus Sicht vieler Verkäuferinnen und Verkäufer ist es deshalb wichtig, den Kunden im Geschäft die Möglichkeit zu geben, nicht verfügbare Ware noch vor Ort zu bestellen. Zwei Drittel der Verkäuferinnen und Verkäufer geben an, dass sie die fehlende Bestellmöglichkeit im Verkauf behindert. Über 55 % der Befragten beeinträchtigt das sogar sehr stark oder stark (vgl. Abb. 4).

Die Ergebnisse decken sich mit einer Kundenbefragung, die die DHBW Heilbronn gemeinsam mit Capgemini in 2014 durchgeführt hat. Danach sind 78 % der Konsumenten bereit, einen Artikel, der nicht in der richtigen Farbe vorrätig ist, noch im Geschäft über den Verkäufer zu bestellen. Ist der Artikel nicht in der richtigen Größe vorrätig, sind noch 71 % der Konsumenten bereit, den Artikel zu bestellen (vgl. Abb. 7).⁶



⁶ Hodel, D./Janz, O.: Jedem Verkäufer ein Tablet? Mobile Endgeräte erobern den Point of Sale, Heilbronn 2015, S. 9.

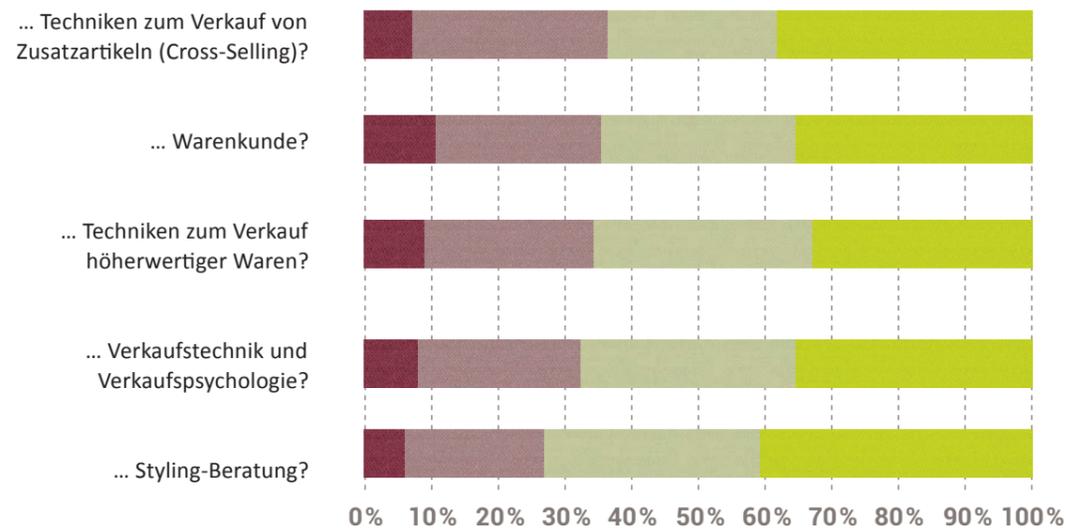
FEHLENDE KENNNTNISSE

Rund ein Drittel der befragten Verkäuferinnen und Verkäufer gab an, durch fehlende Kenntnisse am effektiven Verkaufen gehindert zu werden. Insbesondere mangelnde Kenntnisse über Verkaufstechniken und Warenkunde beeinträchtigen die Arbeit auf der Verkaufsfläche.

Verkäuferinnen und Verkäufern unter 25 Jahren geben zu knapp 50 % an, dass fehlende Kenntnisse Sei im Verkauf behindern. Bei Mini-Jobbern liegt dieser Wert bei knapp 40%. Insbesondere Unternehmen, die zu einem hohen Anteil junges Verkaufspersonal beschäftigen sowie

jene, die stark auf Aushilfen setzen, sollten sich demnach Gedanken darüber machen, wie Mitarbeiter in grundlegenden Verkaufstechniken und Warenkunde effizient geschult werden können. Mehr dazu in Abschnitt 3.5.

Wie stark behindern fehlende Kenntnisse über ...



sehr stark stark schwach gar nicht

Abb. 5: Beeinträchtigung durch fehlende Kenntnisse

3.

DIGITALISIERUNG DES VERKAUFS.

3.1 ÜBERBLICK.

Wie bereits im vorigen Abschnitt dargestellt, gibt es eine Vielzahl an digitalen Technologien, die am Point of Sale zum Einsatz kommen können. Da der Fokus dieser Arbeit aber auf der Unterstützung des Verkaufspersonals im Verkaufsprozess liegt, konzentrieren sich die folgenden Abschnitte auf die Themen

CROSS-CHANNEL-ANWENDUNGEN

Cross-Channel-Anwendungen befassen sich mit den Möglichkeiten der Vernetzung von Online- und Offline-Geschäft. Für den hier im Fokus stehenden Stationärhandel besteht die Zielsetzung von Cross-Channel-Anwendungen darin, die Vorteile des Online-Handels auch offline nutzbar zu machen und als Mehrwert in das klassische Verkaufsgespräch mit einzubeziehen.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Im Rahmen des **Customer Relationship Managements** geht es darum, Kunden als Stammkunden zu gewinnen und diesen einen noch besseren Service anzubieten und sie stärker an das Unternehmen zu binden. Dazu benötigen die Verkäuferinnen und Verkäufer Informationen über die Stammkunden und Möglichkeiten, mit diesen zu kommunizieren. Ansätze hierzu werden in Kapitel 3.3 vorgestellt.

SALES FLOOR MANAGEMENT

Unter dem Stichwort **Sales Floor Management** werden Maßnahmen zusammengefasst, die zu besserer Information, einfacherer Kommunikation und effizienteren Arbeitsabläufen führen. Digitale Technologien können hierzu einiges beitragen, vorausgesetzt, die Mitarbeiter nehmen die neuen Technologien an.

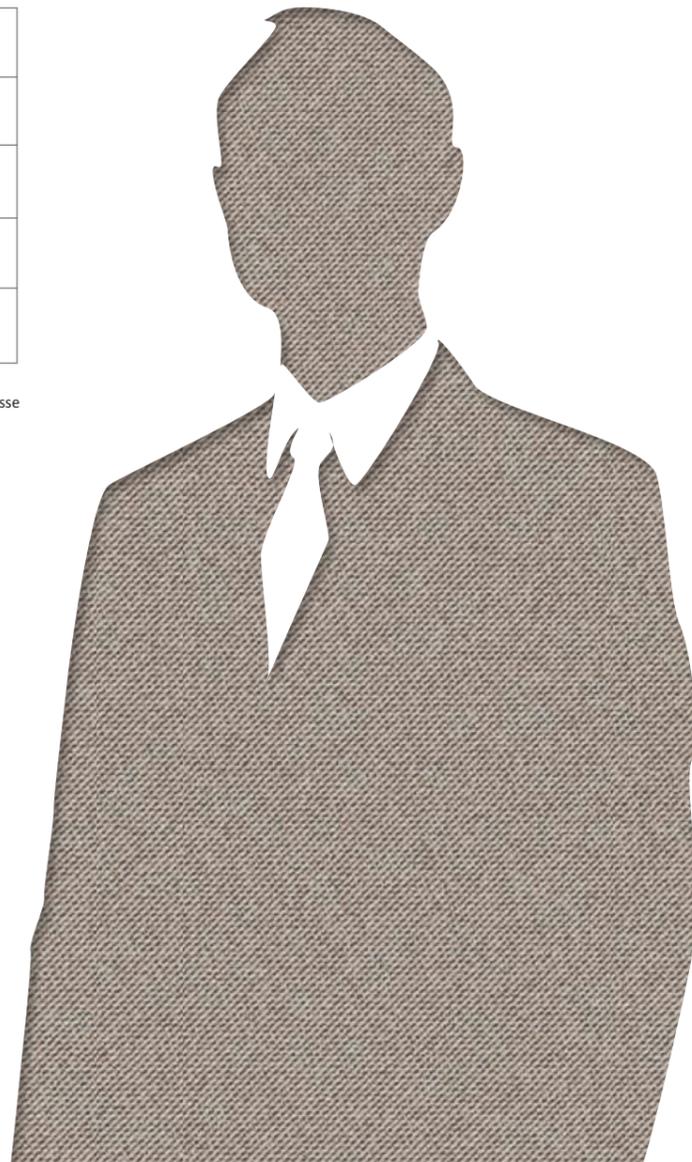


3.2 CROSS-CHANNEL-ANWENDUNGEN, INSB. **INSTORE ONLINE ORDER.**

Abb. 6 stellt die verschiedenen Cross-Channel-Prozesse vor. Für den Verkaufserfolg der stationären Filialen ist das Thema Instore Online Order von besonderer Bedeutung. Diskutiert wird dieses Thema auch unter den Stichworten „Regalverlängerung“ und „Endless Aisle“. Es geht immer darum, durch eine „virtuelle“ Erweiterung des Filialsortiments Umsatzpotenziale zu heben.

CLICK AND COLLECT	Bestellung im Shop, Abholung in einer Filiale.
CLICK AND RESERVE	Reservierung online und Abholung des reservierten Teils in der entsprechenden Filiale.
INSTORE ONLINE ORDER	Onlinebestellung in der Filiale.
RETURN TO STORE	Abgabe von Onlinetouren in der Filiale.
GUIDING SELLING	Nutzung der Filtertechnologie von Online-Shops in den Filialen.

Abb. 6: Cross-Channel-Prozesse



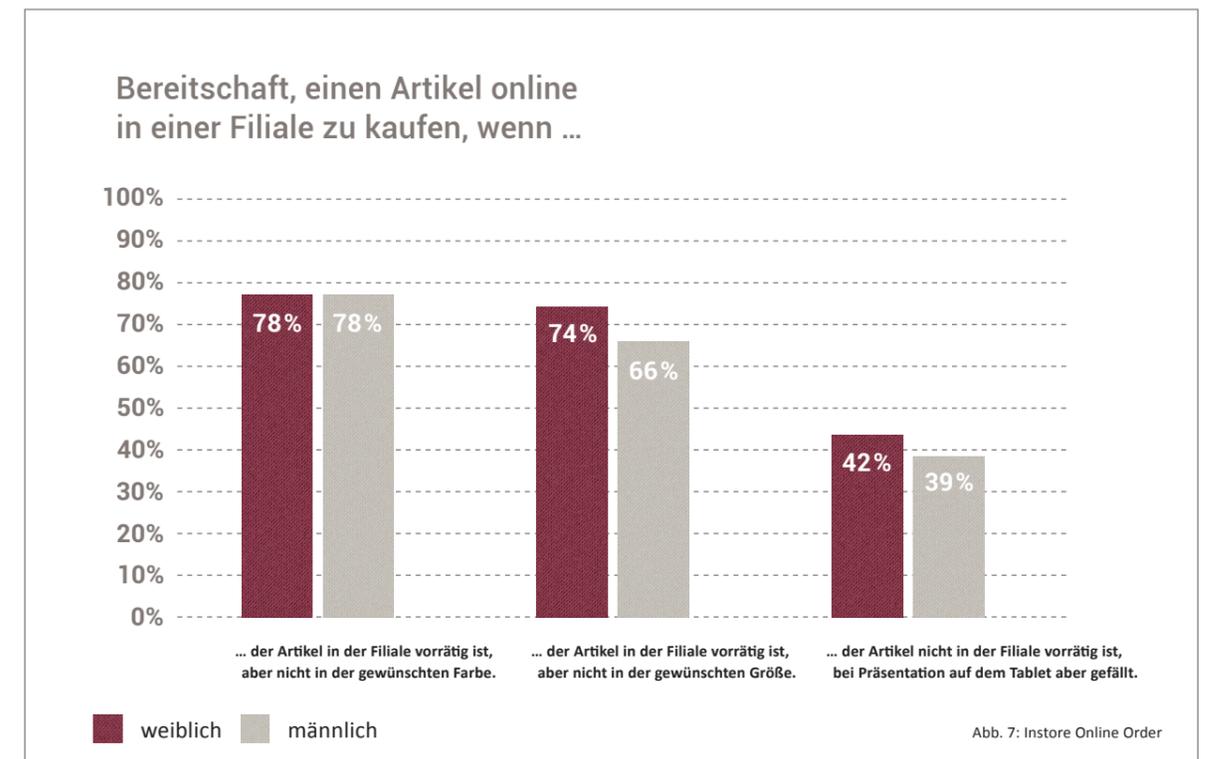
Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, Instore Online Order umzusetzen: Sie können entweder von den Kunden selbständig an einem Kiosksystem vorgenommen werden oder gemeinsam mit einem Verkäufer an einem Tablet.

Die erste Variante lehnen die Verkäuferinnen und Verkäufer mit großer Mehrheit ab. 69% geben an, dass diese Lösung weniger nützlich oder

nicht nützlich ist. Warum sollen Kunden auch an einem Terminal im Laden bestellen, wenn sie es viel einfacher und bequemer von zu Hause aus oder auf ihrem eigenen mobilen Gerät tun können?

Vielversprechender scheint ein Tablet zu sein, über das Verkäuferinnen und Verkäufer Ware präsentieren und für den Kunden bestellen können. In einer Erhebung der DHBW

Heilbronn und von Capgemini Consulting gaben mehr als zwei Drittel der Befragten an, dazu bereit zu sein, einen Artikel in der Filiale zu bestellen, wenn er nicht in der richtigen Farbe oder Größe vorrätig ist. Immerhin 40% geben an, bei Gefallen auch Artikel zu bestellen, die nicht in der Filiale vorrätig sind (vgl. Abb. 7).⁷



Auch die Verkäuferinnen und Verkäufer bewerten eine Bestellmöglichkeit per Tablet positiv. 78% geben an, das sei sehr nützlich oder nützlich (vgl. Abb. 8). Besonders interessant ist dabei, dass ältere Verkäuferinnen

und Verkäufer dem gegenüber tendenziell positiver gestimmt sind als junge. Das Gleiche gilt für Führungskräfte, die Tablets in diesem Zusammenhang zu 82% als nützlich bzw. sehr nützlich bewerten. Der

Wert erhöht sich auf 85% wenn nur Verkäuferinnen und Verkäufer betrachtet werden, die bereits Erfahrungen mit Tablet-Computern im Verkauf gemacht haben.

⁷ Hodel, D./Janz, O.: Jedem Verkäufer ein Tablet? Mobile Endgeräte erobern den Point of Sale, Heilbronn 2015, S. 9.

Tablet-Computer, über den Verkäufer Ware präsentieren und bestellen können, sind nützlich/sehr nützlich ...

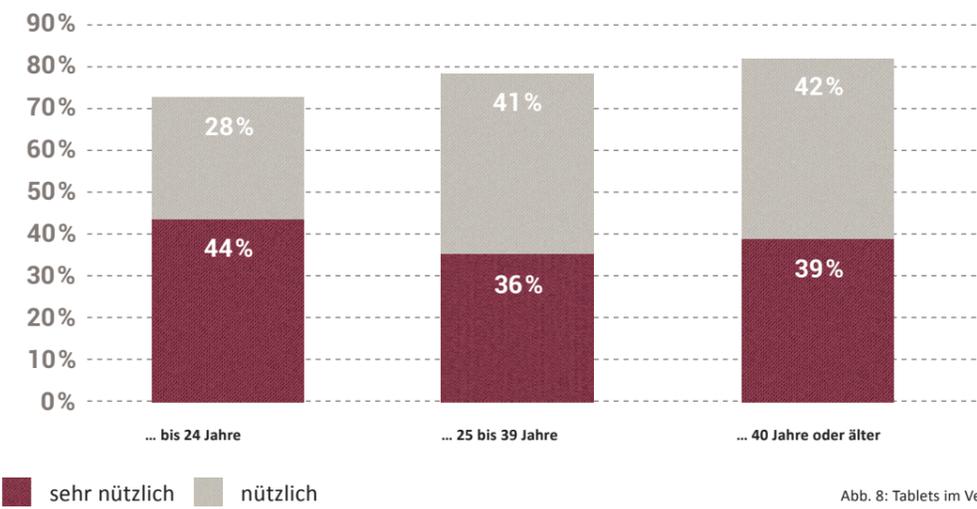


Abb. 8: Tablets im Verkaufsgespräch

Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit einer Bestellfunktion über Tablets ist die Verfügbarkeit von Ware, die das bestehende Sortiment ergänzt. 91% der befragten Verkäuferinnen und Verkäufer bewerten eine unternehmensübergreifende Bestandsübersicht und Bestellbarkeit deshalb als nützlich bzw. sehr nützlich.

Ebenfalls positiv bewertet werden alternative Kaufempfehlungen, die das Tablet auf Basis einer eingescannten Artikelnummer gibt. Ist beispielsweise eine bestimmte Größe oder Farbe nicht mehr im Laden verfügbar, kann mit Hilfe des Tablets nach vor Ort verfügbaren ähnlichen Artikeln gesucht werden bzw. werden zum gescannten Artikel passende Ergänzungen und Kombinationsmöglichkeiten angezeigt, wenn z. B.

im Laden kein passendes Accessoire zu den Schuhen oder der Bluse vorhanden ist. 80% der Verkäuferinnen und Verkäufer finden das nützlich bzw. sehr nützlich (vgl. Abb. 9). Weniger gut schneidet das Präsentieren und Verkaufen von Ware über große Bildschirme ab. Nur knapp die Hälfte der Befragten findet das nützlich bzw. sehr nützlich.

Ein Grund dafür könnte die fehlende Intimität sein. Auf großen Bildschirmen lassen sich die Waren zwar gut darstellen, aber alle Kunden im Geschäft bekommen mit, was gerade präsentiert oder gekauft wird. Dieses Problem ließe sich durch Screens in den Umkleidekabinen beheben. Allerdings steigt damit auch der Investitionsaufwand, denn es werden mehr Bildschirme benötigt.

Noch ein wenig negativer wird das sogenannte Showrooming von den Verkäuferinnen und Verkäufern gesehen. Dabei werden im Laden nur Musterstücke ausgestellt, die vor Ort bestellt werden können. Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht in der besseren Flächenausnutzung. Auf vergleichbarer Fläche lassen sich mehr Optionen darstellen als im klassischen Verkauf. Gleichzeitig hat der Kunde die Möglichkeit, die Waren zu sehen und zu fühlen. Diese Möglichkeit hat er beim reinen Online-shopping nicht. Die Vorteile dürfen bei der Bewertung des Showroomings nicht übersehen werden. Die beiden zuletzt genannten Varianten hätten eine komplette Neuausrichtung des Service und der Beratung zur Folge.

Bestellung von Ware für einzelne Kunden. Wie nützlich sind folgende Funktionen?

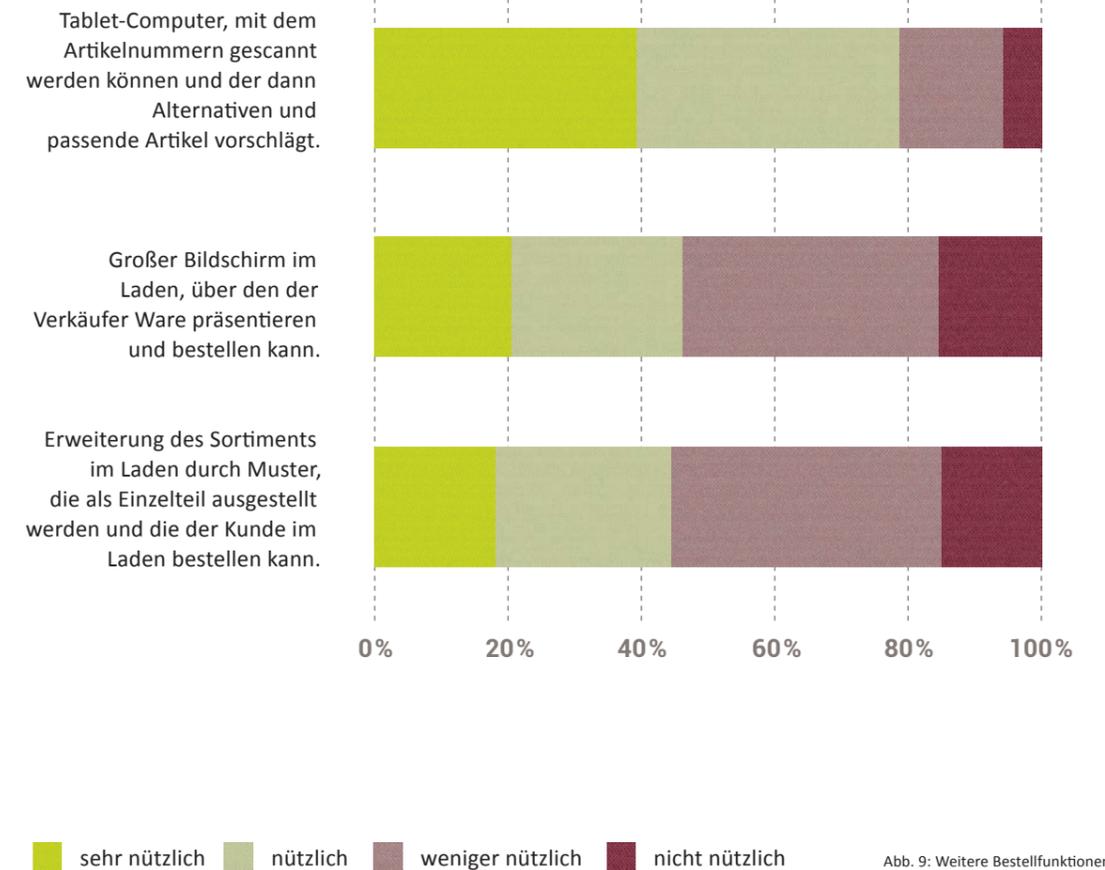


Abb. 9: Weitere Bestellfunktionen

Viele Kunden sind bereit, Waren auch im Laden online zu bestellen (vgl. Abb. 7). Das sollte sich aber auf fehlende Größen, fehlende Farben und evtl. auf Zusatzartikel beschränken. Hier gilt es, eine gute Balance zu halten, Bestände zu optimieren und demnach die Sortimente attraktiv zu gestalten und ein Abwandern der Kunden zu Wettbewerbern zu verhindern.

3.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.

Besonders im Premium- und Luxussegment wird i. d. R. ein großer Teil des Umsatzes mit Stammkunden erwirtschaftet. Neue Stammkunden zu gewinnen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden ist für diese Unternehmen von besonderer Bedeutung. Neben einem guten Sortiment ist dabei vor allem hervorragender Service von großer Relevanz.

Gute Produkte und besonderer Service sind die Grundvoraussetzungen dafür, ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Unternehmen aufzubauen, das idealerweise in eine positiv geladene persönliche Beziehung mündet.

Nicht nur Modeunternehmen versuchen über Ansätze des Customer Relationship Managements eine dauerhafte Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen.

Der Stationärhandel hat hierbei allerdings einen bedeutenden Nachteil gegenüber dem Online-Handel: Während der Online-Händler jeden Kunden eindeutig identifizieren kann, gelingt das im Stationärhandel nur, wenn die Kunden sich beispielsweise über ihre Kundenkarte zu erkennen geben. Der Stationärhandel erreicht deshalb nur einen Bruchteil seiner Kunden über CRM-Maßnahmen.

Der Stationärhandel hat aber auch einen bedeutenden Vorteil gegenüber dem Online-Handel: Er hat einen persönlichen Kontakt zu seinen Kunden. Leider nutzen nur wenige Händler diesen Vorteil systematisch. Zwar betreiben zahlreiche Händler Kundenkartenprogramme. Sie haben damit die Möglichkeit, das Kaufverhalten ihrer Kunden besser kennenzulernen, sie können ihre Kunden aufgrund von demographischen, psychographischen und transaktionsorientierten Kriterien clustern und ihnen individuelle Angebote machen. Der Absender dieser Angebote ist aber weiterhin ein Unternehmen und kein Mensch, zu dem eine persönliche Beziehung aufgebaut werden kann.

Über die Einführung von Curated-Shopping-Konzepten ändert sich das aktuell bei einigen Online-Händlern. Im Rahmen von Curated Shopping werden Kunden durch dedizierte

Stylisten betreut. Der Stylist ist dem Kunden namentlich bekannt und betreut diesen über einen längeren Zeitraum. Kunde und Stylist kommunizieren direkt. Unter diesen Voraussetzungen lässt sich – auch online – viel einfacher eine persönliche Bindung aufbauen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob das nicht auch ohne ein aufwändiges Curated-Shopping-Konzept möglich ist. Wie kann ein normaler Verkäufer dabei unterstützt werden, eine persönliche und dauerhafte Bindung zu seinen Kunden aufzubauen?

Grundvoraussetzungen auf Seiten des Verkäufers sind sicherlich Soft Skills und soziale Kompetenz. Aber auch Technologie kann die Verkäuferinnen und Verkäufer dabei unterstützen. Im angloamerikanischen Sprachraum hat sich dafür der Begriff **Clienteling** durchgesetzt.⁸

Es geht dabei um drei Kernfragestellungen:

1. *Wie kann der Kunde im Geschäft identifiziert werden?*
2. *Wie erhalten Verkäuferinnen und Verkäufer relevante Kundendaten?*
3. *Wie kann das Verkaufspersonal bei der Kommunikation mit den Kunden unterstützt werden?*



Zu 1. Wie kann der Kunde im Geschäft identifiziert werden?

Identifikation des Kunden: Bei Stammkunden, die dem Verkäufer persönlich bekannt sind, ist das selbstverständlich kein Problem. Häufig ist das aber nicht der Fall. Wenn der Verkäufer den Kunden nicht persönlich kennt, wie kann er dann wissen, dass es ein besonders guter Kunde mit bestimmten Vorlieben ist?

Zur Identifikation von Kunden im Geschäft eignen sich Beacons. Beacons nutzen den Bluetooth-Low-Energy-Standard (BLE), um über wenige Meter Kontakt mit den Smartphones von Kunden aufzunehmen und diese zu identifizieren. Jedenfalls sofern die Kunden eine entsprechende App installiert und der Identifikation zugestimmt haben. Beacons werden heute hauptsächlich dazu verwendet, Kunden Nachrichten auf ihr Smartphone zu schicken, sobald die sich dem Beacon nähern.

⁸ Rhodus, M: Clienteling Enriches the In-Store Experience, online: <http://risnews.edgl.com/retail-news/Clienteling-Enriches-the-In-Store-Experience97877>, abgerufen am 03.03.2016.

Eine andere Einsatzmöglichkeit besteht darin, dem Verkäufer auf seinem Tablet anzuzeigen, welche Stammkunden sich gerade in seiner Nähe aufhalten. Es gibt allerdings stichhaltige Argumente, die gegen die automatisierte Identifikation über Beacons sprechen: Erstens ist der Standard noch wenig verbreitet, was die Nutzbarkeit deutlich einschränkt. Eine große Hürde bei der Verbreitung des Standards besteht darin, dass der Kunde eine App des Händlers auf seinem Smartphone installieren muss. Dazu sind nicht viele Kunden bereit. Aber selbst wenn die App installiert ist, muss sie im Laden auch aktiviert sein. Es ist davon auszugehen, dass nur eine kleine, ausgewählte Zielgruppe bereit ist, die Beacon-App permanent aktiv zu halten und damit beinahe öffentlich zu dokumentieren, wo sie sich wann aufhält. Wenn es nicht gelingt, dem Kunden einen deutlichen Mehrwert für die Aktivierung der Beacon-App zu bieten, wird sich die Technologie nicht durchsetzen.

Im Rahmen des Stammkunden-Managements scheint es sinnvoller, den Kunden vor dem Verkaufsgespräch einfach zu fragen, ob er als Stammkunde registriert ist, und ihn dann in einem mobilen Gerät aufzurufen. Dies ist für den Kunden deutlich attraktiver, als eine Kundenkarte mitführen zu müssen, obgleich sich der Prozess beschleunigen lässt, wenn diese eingescannt werden kann.

Zu 2. Wie erhalten Verkäuferinnen und Verkäufer relevante Kundendaten?

Im klassischen Customer Relationship

Management führen die Verkäuferinnen und Verkäufer Client Books, in die sie alle wichtigen Informationen, die einen Stammkunden betreffen, eintragen. Diese Vorgehensweise hat jedoch mehrere gravierende Nachteile: Erstens kann der Verkäufer nur Daten eintragen, die er selbst auch mitbekommt. Kauft der Kunde bei einem anderen Verkäufer oder gar in einem anderen Geschäft, fehlt diese Information. Das Gleiche gilt für Retouren, die der Verkäufer nicht mitbekommt.

Zweitens können in das Client Book nur handschriftliche Informationen eingetragen werden. Hilfreich sind jedoch besonders auch Bilder der bereits gekauften Artikel. Diese kann der Verkäufer nutzen, um sich in den Geschmack des Kunden besser einzufühlen und um bessere Produktvorschläge zu machen.

Drittens ist die Gefahr groß, dass Verkäufer, die das Unternehmen verlassen, die Kundendaten mitnehmen, indem sie das Client Book einfach kopieren.

Und viertens bedarf rechtlich die Kontaktaufnahme zum Kunden über Telefon, Mail oder Post einer Unterschrift des Kunden, die in diesem Fall fehlt.

Diese Nachteile bestehen bei einem elektronischen Client Book auf einem Tablet oder Smartphone nicht. Nach der Identifizierung des Kunden stehen alle Kundendaten sofort zur Verfügung. Das gilt sowohl für die Transaktionsdaten als auch die Stammdaten des Kunden.

Zu 3. Wie kann das Verkaufspersonal bei der Kommunikation mit den Kunden unterstützt werden?

Die Verkäuferinnen und Verkäufer von Stationärhändlern kommunizieren im Verkaufsgespräch persönlich mit den Kunden. Warum sollten sie das nicht auch außerhalb eines Verkaufsgesprächs über elektronische Medien tun? Warum versenden die meisten Modehändler Angebote und Produktvorschläge in Newslettern mit anonymem Absender? Warum nicht im Namen der Verkäufer und Verkäuferinnen, die die Kunden persönlich kennen?

Es spricht viel dafür, dass Kunden Nachrichten, die von Absendern stammen, die sie persönlich kennen, eher öffnen und lesen als klassische Newsletter mit „anonymem“ Absender. Die durchschnittliche Öffnungsrate eines Newsletters aus dem Einzelhandel liegt unter 25%.⁹

Darüber hinaus ist anzunehmen, dass Kunden eher bereit sind, anderen Menschen, die sie sympathisch finden, zu erlauben, ihnen E-Mails, SMS, MMS, What's Apps oder Ähnliches zu schicken, als einem anonymen Handelsunternehmen.

Stattet man Verkäuferinnen und Verkäufer mit Tablets oder Smartphones aus, können diese auch für die Kommunikation mit den Stammkunden genutzt werden. Darüber hinaus bietet es sich an, die Verkäuferinnen und Verkäufer bei der Verwaltung der Nachrichten, der Terminierung von Kommunikationsanlässen und der Formulierung von Nachrichten zu unterstützen.

Die Digitalisierung des Stammkunden-Managements hat noch einen weiteren Vorteil: Der Erfolg der ergriffenen Maßnahmen lässt sich einfacher und genauer messen. Best-Practice-Ansätze können so leichter identifiziert werden und die Verkäuferinnen und Verkäufer erhalten ein

deutlich schnelleres und genaueres Feedback zu ihren Aktivitäten. Das ermöglicht ihnen schneller zu lernen und besser zu werden.

Wie Instore Online Order funktioniert auch Clienteling nur, wenn die Verkäuferinnen und Verkäufer es

auch umsetzen die Tools anzuwenden und die Programme so getestet sind, dass die enthaltenen Informationen einen echten Mehrwert für die Beratung liefern. Die Ergebnisse der Verkäuferbefragung stimmen in dieser Hinsicht positiv.

Management von Stammkunden. Welche Funktionen sind für Sie im Verkauf nützlich?

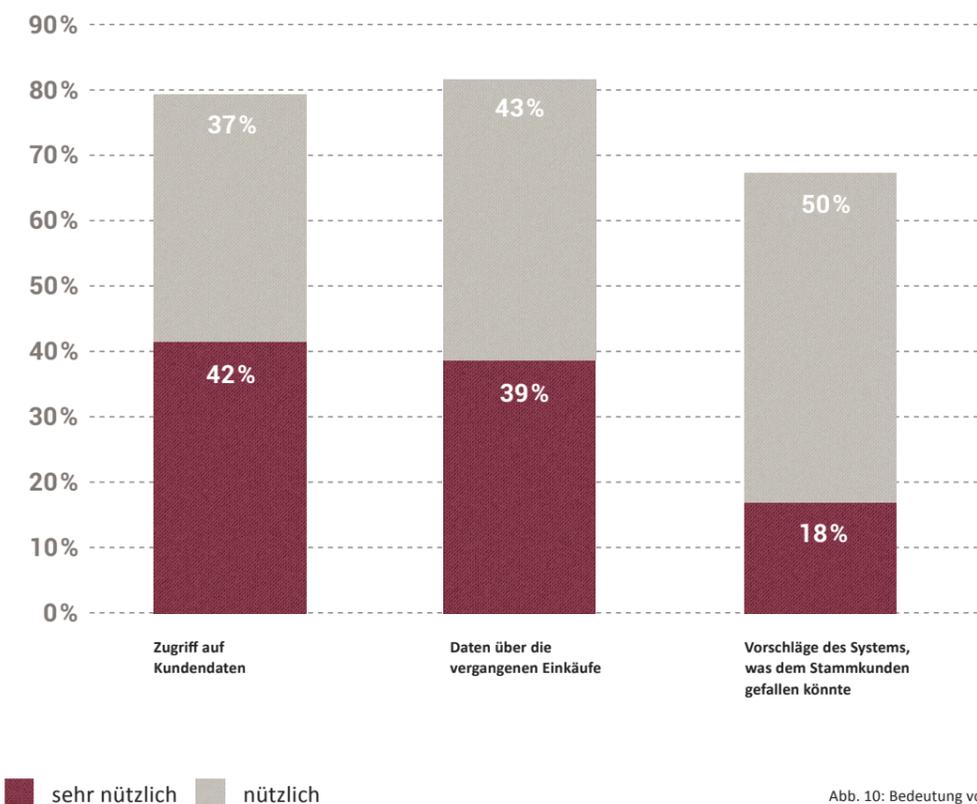


Abb. 10: Bedeutung von Kundendaten

⁹ Vgl. Newsletter2Go: Durchschnittliche Öffnungsraten und Klickraten im E-Mail-Marketing 2015, online 10.01.2016, URL: www.newsletter2go.de/blog/durchschnittliche-oeffnungsraten-klickraten-2015-email-marketing/, abgerufen am 03.03.2016.

Vorschläge des Systems, was dem Stammkunden gefallen könnte, finden dagegen nur 66 % nützlich oder sehr nützlich. Das Geschlecht, das Alter und die Berufserfahrung haben nur geringen Einfluss auf diese Einschätzung. Die geringere Zustimmung resultiert aus der generellen Ablehnung des Einsatzes von Tablet-Computern im Verkaufsgespräch durch einige der befragten Verkäufer und Verkäuferinnen. Näheres dazu in Kapitel 3.4.

Auch kontrovers wird die Kommunikation mit den Stammkunden über elektronische Medien gesehen. 59 % der Verkäuferinnen und Verkäufer sind der Meinung, dass es nützlich oder sehr nützlich ist, mit den Stammkunden über elektronische Medien direkt zu kommunizieren (vgl. Abb. 11).

Die Ablehnung gegenüber der elek-

tronischen Kommunikation ist bei jüngeren Verkäuferinnen und Verkäufern deutlich höher als bei älteren. Nur 40 % der unter 25-Jährigen finden das nützlich oder sehr nützlich.

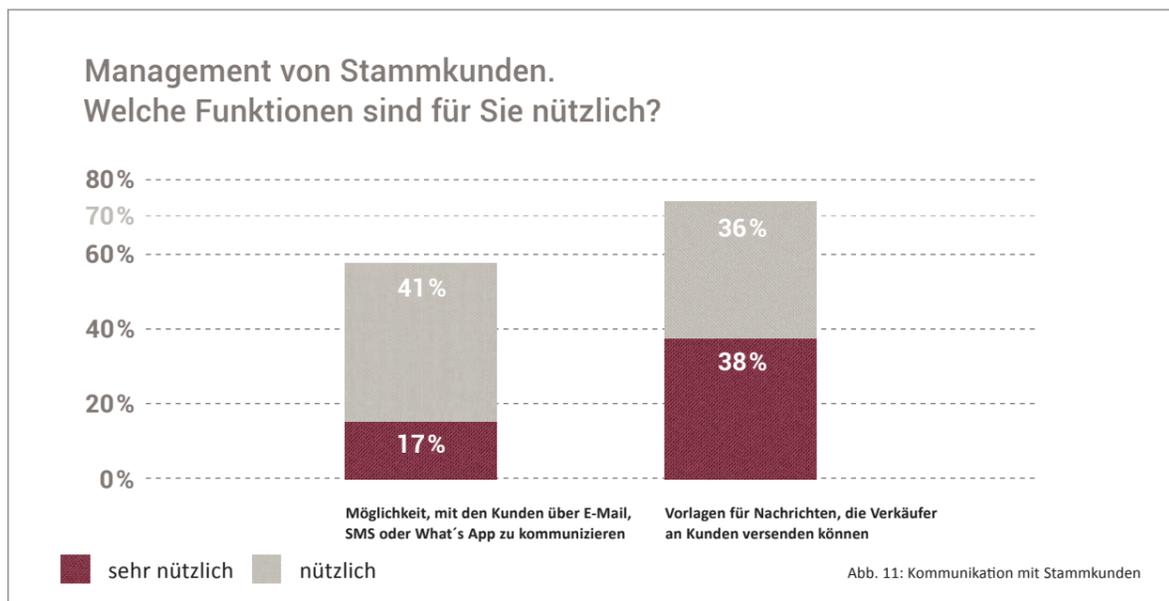
Auch der Bildungsabschluss hat Einfluss auf die Bewertung der elektronischen Kommunikation mit den Kunden: Verkäuferinnen und Verkäufer mit Studienabschluss bewerten das zu knapp 70 % positiv. Befragte, die eine Ausbildung im Handel absolviert haben, zu 62 %, alle anderen nur zu knapp 50 %.

Auffallend ist außerdem, dass Verkäuferinnen der elektronischen Kommunikation kritischer gegenüberstehen als Verkäufer. Das gilt für alle Altersgruppen.

Ob die Einführung der elektronischen Kommunikation zwischen Verkäufer und Kunde tatsächlich nützlich

ist, d. h. zu einer höheren Kundenbindung und schließlich zu mehr Umsatz führt, hängt auch von dem Genre ab, in dem sich der Händler bewegt. Allein deshalb ist auch nicht mit einer 100 % igen Zustimmung der Verkäuferinnen und Verkäufer zu rechnen.

Dennoch scheint es vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse sehr wichtig, die Verkäuferinnen und Verkäufer bereits in einem frühen Stadium von Clienteling-Projekten einzubeziehen und ihre Bedürfnisse und Ängste zu erfassen und diese bei der Ausgestaltung des Projekts auch zu berücksichtigen. Vielleicht müssen auch nicht alle Verkäuferinnen und Verkäufer E-Mails und SMS schreiben. Zumindest zu Beginn sollte das speziell ausgebildeten Key Usern vorbehalten bleiben.



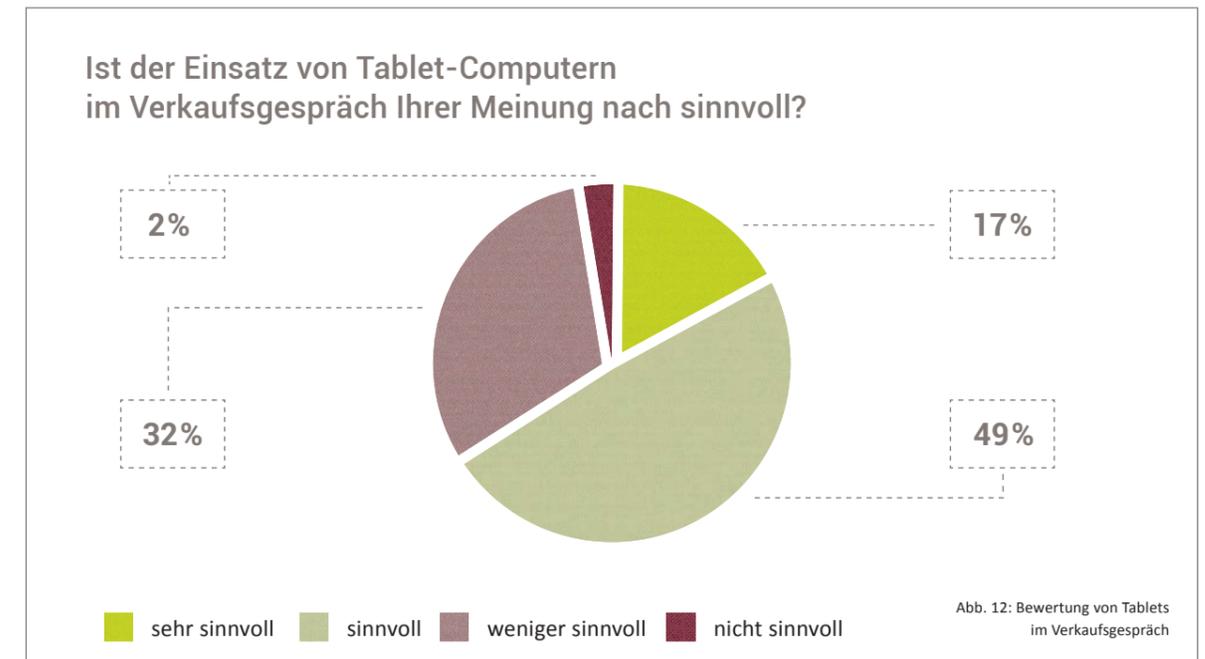
3.4 WAS HALTEN VERKÄUFERINNEN UND VERKÄUFER VON TABLETS IM VERKAUFSGESPRÄCH?

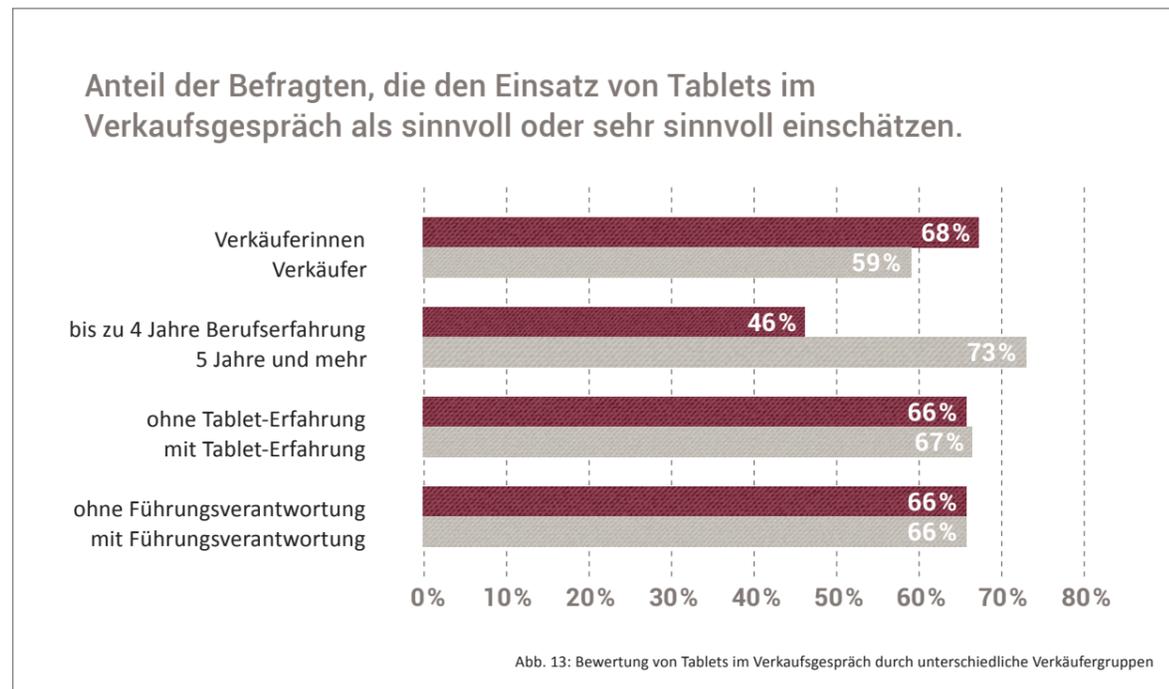
Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten erläutert, spricht einiges für den Einsatz von Tablet-Computern im Verkaufsgespräch. Doch wie sehen das Verkäuferinnen und Verkäufer im Modehandel? Und vor allem: Aus welchen Gründen lehnt ein Teil der Verkäuferinnen und Verkäufer die Nutzung von Tablets im Verkaufsgespräch ab? Diese Fragen werden in den folgenden Absätzen thematisiert.

Auf die Frage: „Ist der Einsatz von Tablet-Computern im Verkaufsgespräch sinnvoll?“, antworten zwei Drittel der Verkäuferinnen und Verkäufer mit „sinnvoll“ bzw. „sehr sinnvoll“.

Nur 2% glauben, dass das „nicht sinnvoll“ ist (vgl. Abb. 12). Auffällig ist, dass Verkäuferinnen dem Einsatz von Tablets eher aufgeschlossener gegenüberstehen als ihre männlichen Kollegen. Ein

Grund hierfür könnte darin liegen, dass weibliche Kunden tendenziell eher bereit sind, Artikel, die im Geschäft auf einem Tablet präsentiert werden, zu bestellen (vgl. Abb. 7).





Noch stärker als das Geschlecht differenziert die Berufserfahrung: Erfahrene Verkäufer sind zu einem deutlich höheren Anteil davon überzeugt, dass der Tablet-Einsatz im Verkaufsgespräch sinnvoll bzw. sehr sinnvoll ist (vgl. Abb. 13). Daher ist davon auszugehen, dass Erfahrung in der klassischen Beratung ein wichtiger Grundstock ist und das Selbstvertrauen stärkt, sich neuen Medien zu öffnen.

Das Hauptproblem der Nutzung von Tablets liegt nicht bei fehlenden Kenntnissen zur Bedienung der Geräte, sondern in der mangelnden Vorstellung davon, wann, wie und wo das Tablet im Verkaufsgespräch mit einbezogen werden kann (vgl. Abb. 14). Aus diesem Grund ist es leicht

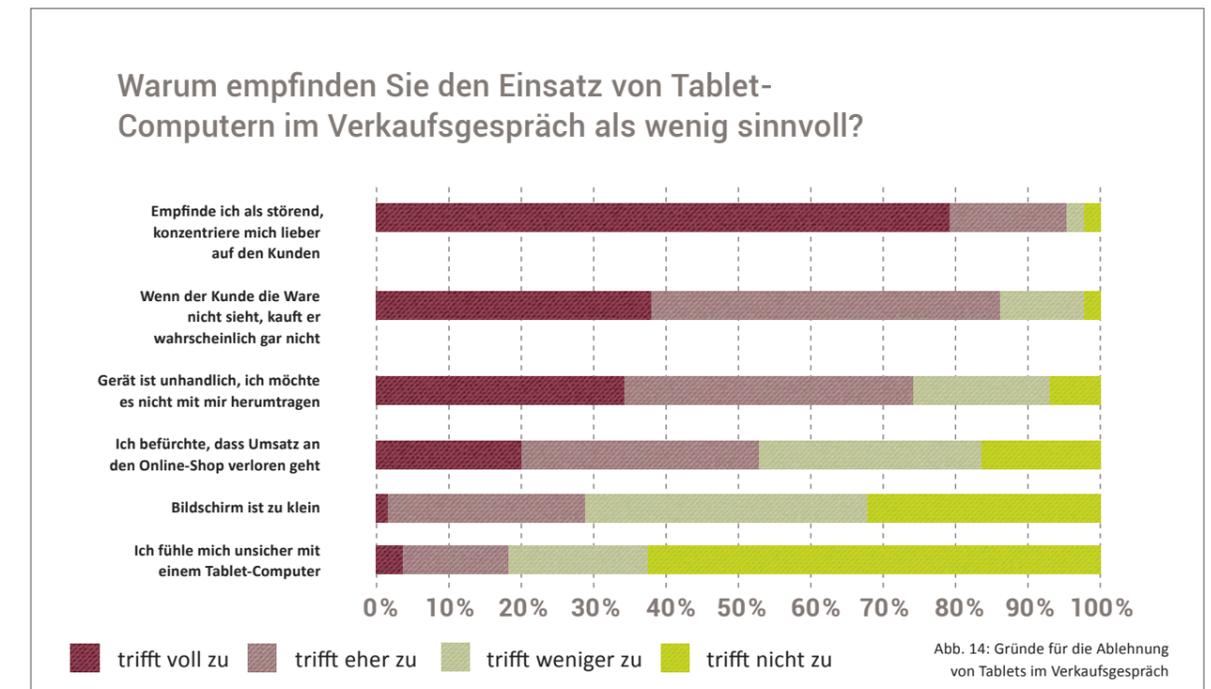
nachvollziehbar, dass sich erfahrene Verkäufer und Verkäuferinnen einen Einsatz eher vorstellen können als weniger erfahrene.

Das erklärt auch den fehlenden Bewertungsunterschied zwischen der Gruppe der Verkäufer, die bereits Tablet-Erfahrung haben, und denen, die noch keine Tablet-Erfahrung haben. Gut ein Viertel der Verkäufer gibt an, bereits Erfahrungen mit Tablets im Verkauf gesammelt zu haben. Auch für diese Gruppe gilt: Je größer die Verkaufserfahrung, desto sinnvoller wird der Tablet-Einsatz bewertet.

Führungsverantwortung ändert die Einstellung gegenüber dem Tablet-Einsatz nicht.

Aus welchen Gründen lehnt ein Teil der Verkäufer den Einsatz von Tablets im Verkaufsgespräch ab? Mit Abstand am häufigsten wird angegeben, dass Tablets im Verkaufsgespräch stören und vom Kunden ablenken. Für 80% der Verkäufer, die Tablets eher ablehnen, trifft das voll zu, für weitere 16% trifft es eher zu (vgl. Abb. 14).

Um diese Verkäuferinnen und Verkäufer von der Nutzung von Tablets zu überzeugen, müssen Wege gefunden werden, wie die Tablets nahtlos in die einzelnen Stufen des Verkaufsgesprächs integriert werden können. Beispielsweise indem Situationen definiert werden, bei denen der Tablet-Einsatz besonders sinnvoll erscheint. Das Tablet soll in diesen



Situationen nicht vom Kunden ablenken, sondern dem Kunden beispielsweise die Möglichkeit geben, einen besseren Überblick über das Angebot zu erhalten, oder ihn inspirieren. Abbildung 15 veranschaulicht einige Beispiele hierzu. Um den Verkäuferinnen und Verkäufern Sicherheit in der jeweiligen Situation zu geben, sollten diese in speziellen Trainings eingeübt werden. Denn je selbstverständlicher damit umgegangen wird, desto höher sind die Attraktivität für den Kunden und die Erfolgsaussichten.

Ein weiterer wichtiger Grund für die Ablehnung mancher Verkäuferinnen und Verkäufer ist der fehlende Glaube daran, dass die Kunden Ware im Geschäft online bestellen wollen.

Da Instore Online Order nur eine Anwendungsmöglichkeit von Tablets im Verkaufsgespräch ist, begründet dieses Argument nicht die komplette Ablehnung. Sind die Verkäuferinnen und Verkäufer gut geschult, werden sie leicht selbst herausfinden, ob und in welchen Situationen Kunden bereit sind, im Laden online zu bestellen. Um Hemmungen und Misstrauen auf Seiten der Verkäufer abzubauen, bietet es sich an, den Verkauf über das Tablet besonders zu incentivieren und ein Gefühl von Selbstverständnis und Leichtigkeit aufzubauen.

Anreize spielen auch bei einem anderen Ablehnungsgrund eine wichtige Rolle: Mehr als die Hälfte der Verkäufer, die Tablets ablehnen,

befürchten, dass dem Geschäft dadurch Umsätze zugunsten des Online-Shops verloren gehen. Ein geringerer Umsatz führt in vielen Fällen auch zu einer geringeren Provision der Mitarbeiter im Verkauf. Warum sollten diese sich dann dafür einsetzen, dass Kunden im Online-Shop kaufen? Eine einfache Lösung dieses Problems bietet das Angebot von Provisionen auch für Online-Käufe, die im Laden von einem Verkäufer ausgelöst werden. Außerdem tritt dieser Effekt nicht ein, wenn Ware per Reserve & Collect-in oder Instore Order direkt zur Abholung in die Filiale bestellt wird.

SITUATION	PROZESS
KUNDE BZW. VERKÄUFER KANN TEIL IN DER GEWÜNSCHTEN GRÖSSE ODER FARBE NICHT FINDEN.	Verkäufer schaut im Tablet nach, ob die gesuchte Größe oder Farbe noch im Laden verfügbar ist. Falls nicht, bietet er an, das Teil zu bestellen.
KUNDIN FRAGT NACH EINEM KLEIDUNGSSTÜCK, DAS IN GROSSER AUSWAHL IM LADEN VORHANDEN IST.	<ul style="list-style-type: none"> Verkäufer startet strukturierte Bedarfsermittlung über das Tablet, z. B. Jeans: Marke, Schnitt, Farbe, Ausstattung, Waist, Length. Verkäufer präsentiert gefilterte Auswahl auf dem Tablet und kreuzt ausgewählte Jeans an. Verkäufer bringt gewünschte Ware zur Anprobe in die Umkleide.
DROHENDER KAUFABBRUCH, WEIL KUNDIN BEREITS MEHRERE TEILE PROBIERT HAT, ABER KEINS IHREN VORSTELLUNGEN ENTSPRICHT.	Während Kundin weiteres Teil anprobiert, filtert Verkäuferin Teile entsprechend den Kundenwünschen im Online-Shop und bietet diese an.
EIN KUNDE MÖCHTE EIN OUTFIT ERWERBEN BZW. SICH FÜR EINEN BESTIMMTEN ANLASS NEU EINKLEIDEN.	Verkäufer zeigt auf dem Tablet Outfits, die entweder nach den Vorgaben des Kunden gefiltert sind oder entsprechend den vorliegenden Kundendaten ausgewählt werden.
KUNDE SUCHT ETWAS PASSENDES ZU EINEM BESTIMMTEN TEIL.	Verkäufer scannt den Barcode des Teils ein und präsentiert passende Artikel, die entweder manuell weiter gefiltert werden können oder auf Basis von individuellen Kundendaten vorgeschlagen werden.

Abb. 15: Beispielhafte Situationen für die Nutzung von Tablets im Verkaufsgespräch

Noch schwerwiegender ist ein weiterer Ablehnungsgrund: Für 74 % der betrachteten Verkäufergruppe sind Tablets unhandlich. Sie möchten sie nicht mit sich herumtragen. Einige Händler, wie z. B. Orsay, setzen aus diesem Grund auf Smartphones, die auf größeren Screens repliziert werden können.¹⁰

Sollen Tablets genutzt werden, bietet sich der Einsatz von Gürteltaschen oder Holstern an, die mittlerweile in vielfältigen Varianten erhältlich sind.¹¹

Zur Aufbewahrung während der Ruhezeiten haben sich eigens hierfür entwickelte Ständer bewährt, die auch zum gemeinsamen Zugriff mit dem Kunden einladen und den Verkäuferinnen und Verkäufern die Hände zur Präsentation von Ware freihalten.

Der kleine Bildschirm spielt bei der Ablehnung von Tablets keine große Rolle. Nur 2 % geben an, dass das voll zutrifft. Für weitere 27 % trifft es teilweise zu. Unsicher im Umgang mit Tablets fühlen sich 5 % der Verkäuferinnen und Verkäufer, die angeben, Tablets seien im Verkaufsgespräch weniger sinnvoll. Für weitere 14 % trifft das teilweise zu. Nicht nur für diese Gruppe sind Schulungen zur allgemeinen Bedienung von Tablets wichtig. Insgesamt halten 74 % der befragten Verkäuferinnen und Verkäufer eine solche Schulung für sehr nützlich bzw. nützlich.

Noch wichtiger ist allerdings die spezifische Einführung in verkaufsbezogenen Anwendungen. Knapp 90 % der Befragten halten das für sehr nützlich bzw. nützlich. Auch Trainings zum Einsatz der Tablets im

Verkaufsgespräch hält die große Mehrheit der Verkäuferinnen und Verkäufer für sehr nützlich oder nützlich (75 %). Für Verkäufer mit weniger Berufserfahrung ist das tendenziell wichtiger als für Verkäufer mit langjähriger Berufserfahrung (77 % zu 72 %).

Vergleicht man die Gruppe, die bereits Tablet-Erfahrung im Verkauf hat, mit der, die noch keine Erfahrung in diesem Bereich sammeln konnte, so finden Erstere wie zu erwarten eine solche Schulung weniger sinnvoll (57 %), als Letztere (80 %). Dennoch sind 57 % ein hoher Wert.

Für mehr als die Hälfte der Verkäuferinnen und Verkäufer, die bereits Tablet-Erfahrung haben, scheint eine weitere Schulung in diesem Bereich sinnvoll.



¹⁰ Vgl. Reiferscheid, B.: Guided Selling mit Digital Signage, in: Retail Technology, 02/2015, S. 12 f.

¹¹ Vgl. unter anderem: www.thetabletbutler.com, www.eholster.com, www.techslinger.com, www.tabeca.com, www.urbantool.com, www.bags4gadgets.com, abgerufen am 03.03.2016.

3.5 SALES FLOOR MANAGEMENT.

Der Hauptfokus dieser Arbeit liegt auf den Möglichkeiten zur Unterstützung des Verkaufs durch digitale Technologien. Um gut verkaufen zu können, müssen aber auch die Rahmenbedingungen stimmen. Unter dem Stichwort „Sales Floor Management“ werden deshalb im Folgenden die Themen diskutiert:

- Information des Verkaufsteams
- Kommunikation mit dem Verkaufsteam
- Training und Weiterbildung

Wie in Abschnitt 2 bereits dargestellt sind fehlende Informationen eines der Haupthemmnisse im Verkauf. Die digitale Vernetzung der Verkaufsteams untereinander und mit der Zentrale steckt im Modehandel noch in den Kinderschuhen. In vielen Unternehmen haben die Verkaufsmitarbeiter keine Firmenmailadressen und keinen Zugang zum Firmenintranet. Die Kommunikation mit den Verkäuferinnen und Verkäufern findet über Rundschreiben und über die Führungskräfte statt.

Einer der Hauptgründe hierfür ist sicherlich, dass die Mitarbeiter im Verkauf eingesetzt werden und möglichst wenig Zeit im Backoffice vor einem PC verbringen sollen. Eine Möglichkeit, diese Problematik zumindest teilweise zu umgehen, besteht darin, die Kommunikation über ein Tablet laufen zu lassen, das im Verkaufsraum zur Verfügung steht. Leerzeiten im Verkauf können dann dazu genutzt werden, Informationen abzurufen und ggf. Feedback zu geben, ohne den Verkaufsraum verlassen zu müssen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Verkäuferinnen und Verkäufer über deren eigenes Smartphone zu erreichen, Stichwort: „Bring Your Own Device“. Hunkemöller hat das über eine freiwillige Mitarbeiter-App erfolgreich umgesetzt.¹² Die App umfasst folgende Funktionen: News, Chats, Calendar (Tasks and Promotions), FAQ, Poll und Push Messages. Mitarbeiter werden so zeitnah über alles Wichtige auf dem Laufenden gehalten. Sie können bei wichtigen Fragen in der App nachschlagen oder eine Frage an das Head-Office stellen. Über die Poll-Funktion besteht die Möglichkeit, strukturiertes Feedback von den Verkäuferinnen einzuholen. Darüber hinaus können sich die Mitarbeiterinnen über die Chat-Funktion miteinander vernetzen und z. B. Best Practices austauschen. Ein weiteres großes Ziel der App ist es, die Bindung der Mitarbeiterinnen an die Marke zu stärken und sie so zu Markenbotschafterinnen zu machen.

Hunkemöller hat die Mitarbeiter-App gemeinsam mit Kega umgesetzt.

Weitere Anbieter von Apps zur Vernetzung von Mitarbeitern sind z. B. Beekeeper und Robee.¹³ Weitere Funktionalitäten umfassen u. a. die Abbildung von Workflows, Filesharing, Live-Feeds, die Bildung von Nutzergruppen, die Integration eines firmenweiten Telefonbuchs und die Einbindung von Inhalten Dritter.

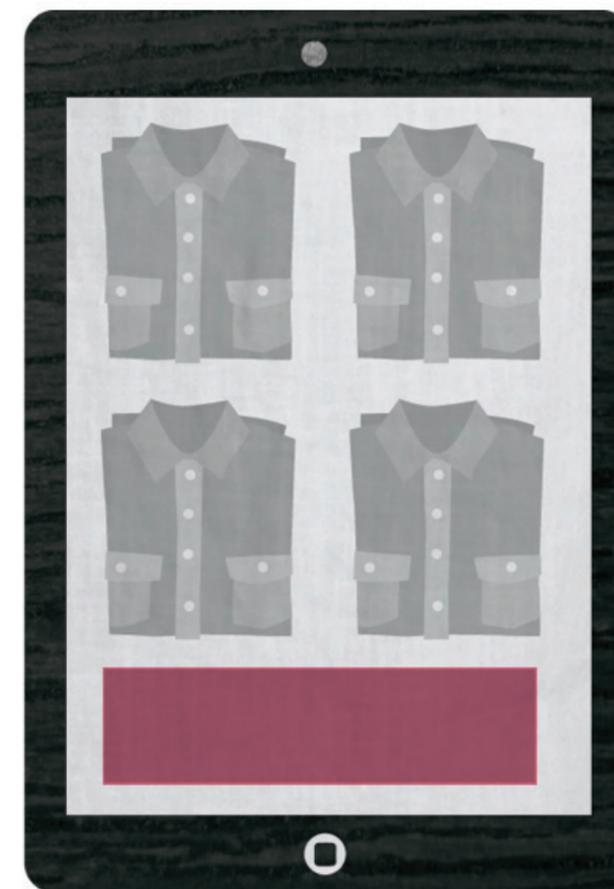
Neben dem Thema Information und Kommunikation spielt für die Mitarbeiter auch das Thema Training und Weiterbildung eine wichtige Rolle.¹⁴ Über Tablets und Smartphones, seien es die der Mitarbeiter oder firmeneigene, können Inhalte in Form von E-Learnings anschaulich und einfach vermittelt und geprüft werden. Das Spektrum möglicher Inhalte ist dabei sehr vielfältig. Es reicht von prozessbezogenen E-Learnings für neue Mitarbeiter über Warenkunde und Verkaufstechnik bis hin zur Vorstellung von Marken, Kollektionen und Sortimentskonzepten. Interessant könnte das auch für Markenlieferanten sein, die Inhalte an die Verkäufer der Wholesale-Kunden transportieren möchten.

Der Vorteil von E-Learnings ist, dass man eine Übersicht darüber erhält, wer die E-Learnings absolviert hat und ob die Inhalte auch wirklich von den Teilnehmern aufgenommen wurden.

E-Learnings sind besonders gut geeignet, um Wissen zu vermitteln.

Weniger gut eignen sie sich für Trainings, in denen das Wissen auch angewendet werden soll. E-Learnings können deshalb Trainings und Coachings auch nicht ersetzen. Sie erlauben es aber, insbesondere neue Mitarbeiter schnell auf einen Wissensstand zu bringen, der es ihnen ermöglicht, effektiv zu arbeiten.

Demnach ist eine Kombination beider Faktoren, E-Learning und Training/Coaching, ideal. Sie bringt den größten Lern- und Umsatzerfolg. Darüber hinaus können sie auch gut zur Vorbereitung von Trainings und Coachings eingesetzt werden.



¹² Vgl. <http://kega.nl/en/news/employee-app>. | ¹³ www.beekeeper.io, www.robbee.de, www.kega.nl/en, abgerufen am 03.03.2016.

¹⁴ Vgl. zum Folgenden Hodel/Janz: Jedem Verkäufer ein Tablet? 2015, S. 18.

4.

ANSÄTZE ZUR IMPLEMENTIERUNG
UND AUSBLICK.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der Verkäuferinnen und Verkäufer den präsentierten Technologien positiv gegenüber steht. Dennoch scheint es von besonderer Wichtigkeit, die Verkäuferinnen und Verkäufer von Beginn an in Digitalisierungsprojekte einzubeziehen und ihre Ideen genauso wie ihre Ängste und Befürchtungen bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

Ein Ansatz zur erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten besteht darin, nur mit ausgewählten und besonders motivierten Verkäuferinnen und Verkäufern – sogenannten Key Usern – zu starten und die neuen Technologien zu testen. Die gewonnenen Erfahrungen können diese dann über die Zeit an ihre Kolleginnen und Kollegen weitergeben und so vielleicht auch die Skeptiker von der Sinnhaftigkeit der Technologien überzeugen. Die Benefits für den User und die Kunden sollten zu diesem Zweck klar kommuniziert werden. Denn je schneller Erfolge erzielt werden, desto größer ist die Motivation der Teams.

Von großer Bedeutung für die erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsprojekten erscheint auch eine möglichst detaillierte Definition der Anwendungssituationen (vgl. Abb. 15). Sie sollten Ausgangspunkt sein für

- die Spezifikation der benötigten Hardware,
- die Definition des Funktionsumfangs der Software und
- die Gestaltung des begleitenden Schulungsprogramms.

Darüber hinaus bietet es sich an, die Anwendungssituationen zur Strukturierung des begleitenden Controllings zu nutzen, um KPIs wie die

folgenden nachzuhalten:

- *Neuaufnahme in die Kundendatenbank,*
- *Anzahl Klicks auf dem Online-Store vom POS,*
- *CVR von Stammkunden,*
- *Entwicklung des Umsatzanteils von registrierten Kunden im Verhältnis zum Gesamtumsatz*
- *Fehlerquote in der Anwendung.*

Auf diese Weise lässt sich erstens bestimmen, welche Anwendungssituationen erfolgversprechend sind und zweitens kann darüber ermittelt werden, welche Mitarbeiter oder Filialen noch Schulungsbedarf bezogen auf die unterschiedlichen Anwendungssituationen haben.

Dass die Digitalisierung des Stationärhandels weiter voranschreiten wird ist unstrittig. Neben der Überzeugung der Kunden und der Mitarbeiter stehen viele Handelsunternehmen aktuell vor der großen Herausforderung zu entscheiden, welche der zahlreichen Technologien sie implementieren. Die Investitionen sind immens und der zu erwartende Return on Investment lässt sich nur schwer berechnen. Das liegt einerseits an mangelnden Erfahrungen und andererseits daran dass manche Effekte der Digitalisierung nur schwer zu isolieren sind. Welche Umsatzwirkung hat beispiels-

weise die bessere Information der Mitarbeiter über die neue Kollektion? Oder, welche Umsatzwirkung hat ein 360°-Spiegel, in dem sich die Kunden auch von hinten sehen können?

Lässt sich der Return on Investment nicht genau bestimmen, sollten die Händler zumindest versuchen, die eingesetzte Hardware so umfassend zu nutzen wie möglich. Gleichzeitig sind Technologieanbieter, Beratungen und Hochschulen gefordert, gemeinsam mit dem Handel, Ansätze zur Bewertung Wirtschaftlichkeit der digitalen Technologien entwickeln.

5.

DIE AUTOREN.



OLIVER JANZ

Prof. Dr. Oliver Janz studierte und promovierte an der Universität Mannheim. Im Anschluss arbeitete er in verschiedenen Positionen des KarstadtQuelle-Konzerns. Seine bis dahin gewonnene tiefe Einzelhandelsexpertise erweiterte er als Director Global Retail der Hugo Boss AG. Heute verantwortet Prof. Janz den Studiengang Textilmanagement an der DHBW Heilbronn und berät Unternehmen der Modebranche in den Themenfeldern E-Commerce, Merchandise Management und Retail Expansion.

oliver.janz@heilbronn.dhbw.de

BARBARA KOCH

Über 20 Jahre Expertise aus Handel und Industrie der Mode- und Lifestyle-Branche prägen Barbara Koch und machen sie erfahren im Umgang mit anspruchsvollen Herausforderungen. Dabei blickt sie zurück auf einen Erfahrungsschatz bei Unternehmen wie Wöhr AG, Holy Fashion Group und Area Management. Als Geschäftsführerin von Staff Solutions beschäftigt sich die Fachfrau in Retail- und Personalfragen gemeinsam mit ihrem 27-köpfigen Team mit den Anforderungen, die die Branche an sie stellt und trägt Verantwortung für über 200 Markenbotschafter am POS. Das Unternehmen hat 40 aktive Referenzen, die Tag für Tag das bestehende Know-how bereichern.

b.koch@staffsolutions.de



ÜBER

DHBW HEILBRONN

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Gegründet am 1. März 2009 führt sie das seit über 35 Jahren erfolgreiche duale Prinzip der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg fort. Mit mehr als 34.000 Studierenden und über 120.000 Alumni ist die DHBW die größte Hochschule des Landes.

Die DHBW Heilbronn ist das jüngste Mitglied unter dem Dach der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. 2009 gegründet, hat sie sich mit ihrem einmaligen Studienangebot zur ersten Adresse für die Lebensmittelindustrie entwickelt. Mehr als 1.000 Studierende sind derzeit in den BWL-Studiengängen Konsumgüter-Handel, Textilmanagement, Dienstleistungsmanagement und Food-Management eingeschrieben.

STAFF SOLUTIONS

Staff Solutions ist Experte im Bereich Retail Development der Mode- und Lifestyle-Branche und verbindet Menschen mit Mode und Marken. Als Spezialist in allen personalstrategischen Fragen folgt das Unternehmen seit 2004 dem Anspruch, Marken durch individuelle und praxisnahe Konzepte optimal zu repräsentieren, und agiert aus den individuellen Anforderungen und der DNA seiner Kunden. Aus der Überzeugung, dass Begeisterung gepaart mit Fachkompetenz der Schlüssel zum Erfolg ist, steht in allen Belangen das Wie und Warum im Fokus.

Mehr als 40 Global Player der Branche setzen auf die Expertise des Dienstleisters. Im Bereich CRM und Digitalisierung des POS beschäftigt sich Staff Solutions in Training und Beratung mit der Definition verbindlicher Standards im Verkaufsgespräch, der Kommunikation des Nutzens aus User- und Kundensicht und legt den Grundstock des selbstverständlichen Handlings am POS.

Das 27-köpfige Team bietet eine tiefgehende Expertise in den Bereichen CONSULTING, TRAINING, PERSONAL LEASING, RECRUITING, NETWORKING und PROMOTION.