

Die Auswirkungen des Omni-Channel-Einzelhandels auf betriebliche Abläufe

So kann eine ausgewogene Einzelhandelsstrategie den Umsatz pro Kunde steigern, die Konversionsraten erhöhen und Bestandsverluste reduzieren

von Edward Westenberg, Bharat Popat und Jon Stine

Der Einzelhandel wird derzeit durch eine Vielzahl von Umwälzungen am Markt geprägt.

Technologie hat die Einzelhandelsbranche und die Art und Weise, in der Einzelhändler ihre Produkte und Services an die Kunden verkaufen, grundlegend verändert. Der Online-Einzelhandel hat eine neue Kategorie von Mitbewerbern in allen Branchensegmenten geschaffen, die traditionelle Einzelhändler mit ihren Läden in digitale Kanäle gedrängt hat und sich inzwischen zu dem am schnellsten wachsenden Vertriebskanal gemausert hat. Durch die rasche Zunahme der Anzahl ständig mit dem Web verbundener privater Geräte ist eine nie dagewesene Fülle an Preis- und Produktinformation per Knopfdruck für die Käufer verfügbar.

Darüber hinaus verändern Faktoren wie Massenproduktion, globale Lieferketten und Einzelhändler für den Massenmarkt, die jetzt Produkte anbieten, welche zuvor auf Marken im mittleren und oberen Marktsegment beschränkt waren, die Einzelhandelsbranche. Dies führt dazu, dass sich Einzelhändler zunehmend durch die angebotenen Dienstleistungen und nicht durch die angebotenen Produkte voneinander unterscheiden.

Darüber hinaus ist eine deutliche demografische Verschiebung in den Kundensegmenten des Einzelhandels zu beobachten. Mit zunehmendem Alter der Babyboomer-Generation steigt auch die Nachfrage nach Dienstleistungen. Und mit dem Eintritt der Generation Y (auch als Millennials bekannt) in den Arbeitsmarkt und den ersten Haushalten, die diese Generation unterhält, müssen Einzelhändler auf die Anforderungen eines kulturell differenzierten und technologieabhängigen Marktes reagieren und sich diesen anpassen.

Die Auswirkungen dieser tiefgreifenden Veränderungen sind für alle Einzelhändler spürbar. Dazu gehören neue Verhaltensweisen der Kunden und die Erwartung eines integrierten und nahtlosen Einkaufserlebnisses, ganz gleich welches Gerät oder welchen Kanal die Verbraucher nutzen. Dieses neue Paradigma wird oftmals als Omni-Channel-Einzelhandel bezeichnet, bei dem Käufer in zunehmendem Maße praktisch alles orts-, zeit- und geräteunabhängig einkaufen.



Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)

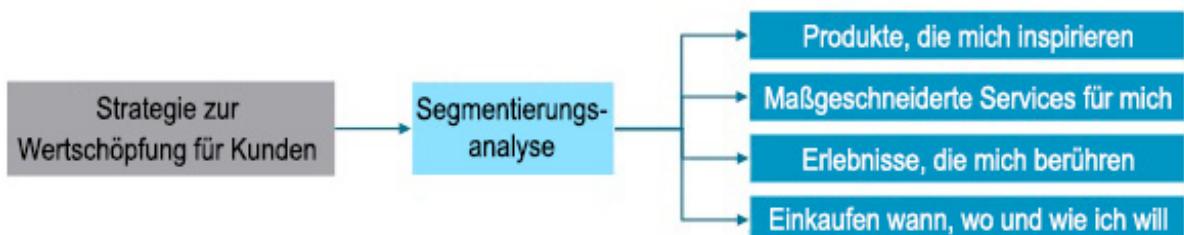
Entwicklung einer ausgewogenen Einzelhandelsstrategie

Viele Einzelhändler investieren den Großteil ihrer Zeit und Ressourcen, um ihren Kunden ein optimales Einkaufserlebnis zu bieten und ihren betrieblichen Herausforderungen gerecht zu werden. Dazu gehören die beiden ersten nachfolgend beschriebenen Schritte – *Wertschöpfung* und *Wertabschöpfung*. Während beide Schritte erforderlich sind, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen und zu erhalten, liegen genau hier auch die Gründe, dass den Auswirkungen des Omni-Channel-Einzelhandels auf die Abläufe im Unternehmen nicht genügend Beachtung geschenkt wird.

Bevor wir uns der Frage zuwenden, wie die Betriebsabläufe in dieser Welt der Omni-Channels verbessert werden können, ist es wichtig, kurz auf die drei Komponenten einer ausgewogenen Einzelhandelsstrategie einzugehen.

- 1) **Wertschöpfung** Eine Wertdifferenzierung, ausgenommen auf der untersten Preisebene, findet statt, wenn Produkte, Dienstleistungen und das Markenerlebnis miteinander kombiniert werden. Mit wenigen Ausnahmen werden Produkte auch in Zukunft weiter standardisiert werden. Services umfassen jetzt sowohl zahlungspflichtige als auch kostenlose Funktionen, die die Konversionsraten erhöhen, die Kundenloyalität fördern und den Umsatz pro Kunde steigern. Das Kundenerlebnis wird zunehmend zu einem wichtigen Faktor, der bestimmt, ob ein Käufer ein Geschäft besucht, zurückkehrt und etwas kauft.

Abbildung 1. Schritt eins einer ausgewogenen Einzelhandelsstrategie – die Wertschöpfung.



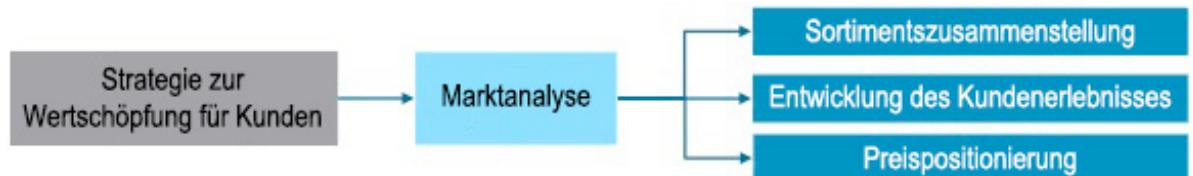
Quelle: Cisco IBSG, 2012

- 2) **Wertabschöpfung** Die Voraussetzungen, um eine Wertabschöpfung im modernen Einzelhandel realisieren zu können, sind:
 - Geschwindigkeit und Informationen (mit anderen Worten: wichtige Informationen müssen früher bekannt sein, und man muss früher als die Konkurrenz auf diese reagieren).
 - Der Wechsel von einer Denkweise, bei der die Lieferkette im Mittelpunkt steht, zu einer flexiblen Sichtweise, deren Schwerpunkt die Nachfragekette ist, und bei der Entwicklungs- und Auffüllungszyklen sowie Fehlmengen durch vernetzte Anbieter reduziert werden können.
 - Erfassung der Verbraucherstimmung mithilfe von Social Media und Echtzeitanalysen über das Verhalten beim Einkauf im Geschäft und online.
 - Optimierung der Preisbildung und Rabattpolitik in allen Vertriebskanälen, die zu einer Reduzierung der Rabattsätze insgesamt führt, eine effizientere Ausnutzung

des eingesetzten Kapitals fördert und höhere Umsätze bei Einmalkäufen und zeitlich begrenzten Angeboten ermöglicht.

- Big Data-Analyse und modernste Verfahren zur Echtzeit-Datenfilterung.

Abbildung 2. Schritt zwei einer ausgewogenen Einzelhandelsstrategie – Wertabschöpfung.

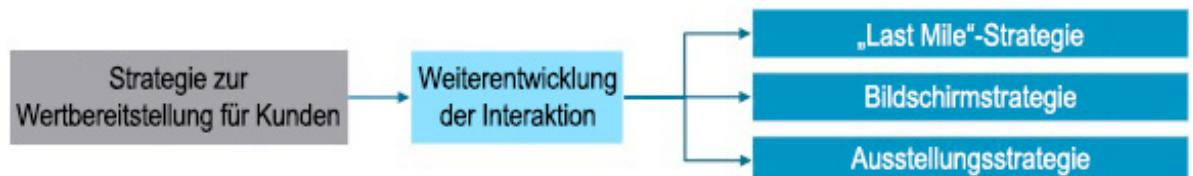


Quelle: Cisco IBSG, 2012

- 3) **Wertbereitstellung** Die Wertbereitstellung erfolgt an bestimmten Berührungs punkten über den gesamten Kaufzyklus des Kunden. In einer Omni-Channel-Umgebung erwarten die Kunden nicht nur ein nahtloses Kundenerlebnis über verschiedene Vertriebskanäle hinweg, sondern wollen die Vorteile von beiden genießen – sowohl des Online-Handels als auch des traditionellen Einzelhandels im Geschäft. So wollen Käufer jetzt beispielsweise die Vorzüge des Online-Kaufs mit der sinnlichen Erfahrung (Sehen, Fühlen, Riechen) kombinieren, die sie beim Einkauf in Geschäften machen.

Diese Anforderungen übersteigen heute noch die Möglichkeiten des Multi-Channel-Einzelhandels, bei dem Käufer ein Produkt über einen Vertriebskanal kaufen und es später über einen anderen zurückgeben können. Der Omni-Channel-Einzelhändler von morgen wird über mehrere Bildschirme mit den Käufern kommunizieren, Marktplätze mit einer viel größeren (nahezu endlosen) Produktpalette unterhalten und personalisierte Lieferoptionen bereitstellen.

Abbildung 3. Schritt drei einer ausgewogenen Einzelhandelsstrategie – Wertbereitstellung.



Quelle: Cisco IBSG, 2012

Optimierung der innerbetrieblichen Funktionen

Angesichts der Tatsache, dass wir uns in einer Welt der Omni-Channel befinden, sollten sich Führungskräfte im Einzelhandel eine Reihe wichtiger Fragen hinsichtlich der Verbesserung ihrer innerbetrieblichen Funktionen stellen:

- Wie sieht unsere Vision für das Einzelhandelsgeschäft aus?
- Welche Prozesse bieten den Käufern und damit letztendlich den Aktionären einen Mehrwert?
- Welche neuen Funktionen müssen wir entwickeln?

Um diese Fragen zu beantworten haben wir eine Funktionsmatrix mit sieben wichtigen Funktionsbereichen erstellt, die untersucht werden sollten. Außerdem zeigt die Matrix das Vorgehen für die Migration in einem Prozess aus drei Phasen – vom aktuellen Stand mit voneinander getrennten Vertriebskanälen hin zum Endzustand der Omni-Channel-Optimierung. Die letzte Spalte schließlich enthält Vorschläge zu den erforderlichen Funktionen und Kompetenzen für die Umsetzung der einzelnen Phasen. Diese drei Phasen sind:

Phase 1 – Unterschiedliche Vertriebskanäle Dies ist der Punkt, an dem die meisten Einzelhändler ansetzen, um ein Omni-Channel-Modell zu entwickeln. Der Schwerpunkt dieser Phase liegt darauf, Vertriebskanäle mit größerer Reichweite zu entwickeln, die mit Online-Einzelhändlern konkurrieren können, um mehr Produkte und Services zu verkaufen.

Phase 2 – Integration der Vertriebskanäle Zur Halbzeit der Umsetzung sind die Abläufe für die verschiedenen Vertriebskanäle harmonisch aufeinander abgestimmt. Der Schwerpunkt dieser Phase liegt auf der Steigerung der Nachfrage. Dabei werden Berührungspunkte der verschiedenen Vertriebskanäle miteinander verbunden, um mehr Informationen über den Kaufzyklus der Kunden zu gewinnen.

Phase 3 – Optimierung der Vertriebskanäle. Dies ist der letztliche (oder angestrebte) Endzustand. Der Schwerpunkt dieser Phase liegt auf der Schaffung eines Kundenerlebnisses, das die eigene Marke von anderen unterscheidbar macht. Hierbei werden sämtliche Prozesse, Funktionen und Daten (Kunde, Lagerbestand und Produkt) so optimiert, dass sie eine Einheit bilden, deren Mittelpunkt der Kunde ist.

Um ein optimales Ergebnis zu garantieren, empfehlen wir Einzelhändlern, die Matrix zuerst für eine Selbstbewertung zu nutzen und dann die erforderlichen Maßnahmen zu priorisieren, um vom aktuellen Stand zum angestrebten Endzustand mit optimierten Vertriebskanälen zu gelangen. Wie unsere Erfahrungen zeigen, bleiben nur wenige Einzelhändler auf der Stufe stehen, welche ganz links in der Matrix dargestellt ist (d. h. sie nutzen vollständig separate Vertriebskanäle). Die meisten Einzelhändler befinden sich an einem Punkt zwischen den Phasen 1 und 2.

Was die Priorisierung angeht, sollten die Einzelhändler zwei Variablen berücksichtigen – die potenziellen Auswirkungen und den Zeitraum bis zur Wertschöpfung. Auch wenn die Entwicklung einer integrierten optimierten Nachfragekette wahrscheinlich letztendlich die meisten Vorteile bringt – ein solcher Prozess kann sich über mehrere Jahre hinziehen. Und obwohl der geschaffene Mehrwert, der sich aus Änderungen bei der Umsatzrealisierung und bei den Vergütungspraktiken für Mitarbeiter ergibt, im Vergleich hierzu verblassen kann, sind die Auswirkungen bereits nach wenigen Monaten im Unternehmen spürbar. Führungskräfte im Einzelhandel müssen die Notwendigkeit schneller Erfolge gegenüber dem langfristigen Wert abwägen, der sich aus einem großen Projekt ergeben kann.

Abbildung 4. Funktionsmatrix unterstützt Einzelhändler auf dem Weg hin zu einem Omni-Channel-Einzelhandelsmodell

	Separate Vertriebskanäle	Integration der Vertriebskanäle	Optimierung der Vertriebskanäle	Entwicklung von Funktionen
Berührungs-punkte mit Kunden	Berührungspunkte aufgeteilt nach traditionellen Funktionsbereiche; separate Betreuung. Schwerpunkt: Berührungspunkte im Geschäft/auf der Website.	Rahmenwerk für den Kaufzyklus des Kunden dient zur Abstimmung der Berührungspunkte. Berührungspunkte außerhalb des Geschäfts/der Website werden untersucht.	Nahtlose Integration von Berührungs punkten sorgt für ein umfassendes Kundenerlebnis/ Umsatzchancen während des gesamten Kaufzyklus.	Kompetenz bei der Entwicklung des Kundenerlebnisses. Design-Teams für ein kanalübergreifendes Kundenerlebnis.
Interaktions-plattformen (physisch, digital, virtuell)	Schwerpunkt ist das Ladengeschäft als physischer Raum; Kundenkontakt mit Mitarbeitern. Schwerpunkt sind Websites als digitale Plattformen zur Anzeige von E-Commerce-Produkten. Virtuelle Plattformen für E-Commerce sind auf Instant Messaging/Rückruf beschränkt.	Interaktive digitale Optionen für die Produktauswahl im Geschäft. Digitale Plattformen unterstützen Mobilfunk-Anwendungen für E-Commerce/Zugriff durch Kunden im Geschäft. Virtuelle Plattformen ermöglichen eine Live-Interaktion mit Mitarbeitern an entfernten Standorten.	Alle Plattformen für die Interaktion sind so optimiert, dass sie für jeden Berührungs punkt ein einzigartiges Kundenerlebnis bezüglich physischem Raum, Produkten und Interaktion mit Mitarbeitern bieten. Physische Räume werden an die Anforderungen von digitalen Plattformen angepasst, um ein einzigartiges Kundenerlebnis in 3-D und eine virtuelle bzw. erweiterte Realität zu schaffen. Virtuelle Plattformen ermöglichen die Interaktion mit Mitarbeitern auf Websites/über Endgeräte.	Physische, digitale und virtuelle Plattformen werden weiterentwickelt, um physische Räume, Produkte und die persönliche Interaktion zu optimieren. Technologieplattform sorgt für ein einheitliches digitales Kundenerlebnis auf allen Geräten. Erfassung, Erstellung und Verteilungskette für digitale Inhalte.
Analysen	Ungeplante, unkoordinierte Erfassung einzelner Daten. Mitarbeitern im Geschäft steht eine Kundenanzeige zur Verfügung. Separate Analyse des	Infrastruktur für systematische Erfassung von Kundendaten über alle Vertriebskanäle hinweg. Kundendaten sind integriert/in allen Vertriebskanälen	Datenbasierte Entscheidungsfindung/ Innovation ist Standard. Daten zu Betriebsabläufen ermöglichen Mitarbeiter-Anreize, die mit dem Kundenerlebnis verknüpft sind.	Eine einheitliche Kundenanzeige. Prädiktive Verhaltensanalyse/ Emulations-Anwendungen prognostizieren Kundenbedürfnisse. Attraktive Loyalitäts-

	Internet-Datenverkehrs. Daten zu Betriebsabläufen konzentrieren sich auf die Lieferkette/Mitarbeiter im Geschäft.	verfügbar. Datenerfassung zum Kundenerlebnis ist implementiert.	Erfassung, Analyse, Integration von externen (Social Media) Daten.	/Prämienprogramme identifizieren Kunden an allen Berührungs punkten. Analyse des Kundenerlebnisses: Video im Geschäft/RFID; kontextbasierte Architektur.
Mitarbeiter	Kundenorientierte Rollen sind auf das Geschäft (Kassierer/ Kundendienstmitarbeiter) und Callcenter-Mitarbeiter beschränkt. Anreize konzentrieren sich auf betriebliche Kennzahlen/ Direktvertrieb.	Kundenorientierte Führungsrolle, Design-Rollen sind eingerichtet. Mitarbeiter-Tools ermöglichen ein High-Touch-Kundenerlebnis.	Kundenorientierte Rollen existieren auf allen Ebenen des Unternehmens. Messdaten zur Kundenzufriedenheit ermöglichen Incentive-Programme auf allen Ebenen.	Markenspezifische Incentive-Modelle/-Tools für das Kundenerlebnis verfügbar. Messung der Mitarbeiterleistung anhand der Kundenbindung.
Einkauf/ Verkauf	Kernsortiment in Ladengeschäften; ergänzt durch E-Commerce. Separate Teams zur Verkaufsförderung/ Einkaufspläne für Geschäfte, E-Commerce.	Gemeinsamer Einkaufsplan für Geschäfte, E-Commerce. Team für digitalen Vertrieb als neue Funktion.	Segmentspezifische Beschaffungspläne. Fast-Fashion und neue Produkte erhöhen die Anzahl der Klicks bzw. die Anzahl der Besucher.	Kontrolle über Bestandsrisikomanagement (für Fast-Fashion).
Auslieferung /Rückgaben	Online-Transparenz zur Verfügbarkeit im Geschäft. Prozess zur möglichen Rückgabe/ Rücksendung von beliebigen Standorten ist implementiert. Optimierte Auslieferungslager für den Versand.	Versand per Mausklick an Geschäft. Express-Lieferoptionen im Angebot. Lieferung per Mausklick im Online-Shop. Reservierung per Mausklick im Online-Shop. Versand per Mausklick vom Online-Shop.	Dynamische Logistiknetzwerkplanung optimiert den Warenfluss und spart Kosten. Optimierte Versandvorbereitung im Geschäft für schnellere Prozesse und zur Arbeitserleichterung.	Genauigkeit der Bestandsführung ist für die Versandausführung im Geschäft hinreichend. Einsatz von RFID zur Vermeidung von Fehlern in der Bestandsführung/für erhöhte Genauigkeit bei der Kommissionierung Automatisierung der Prozesse im Lager für Zusammenstellung/ Versand der Bestellungen.

Preise/ Werbe- aktionen	<p>Unterschiedliche Produktpreise für verschiedene Vertriebskanäle.</p> <p>Werdeaktionen zwischen den Vertriebskanälen nicht abgestimmt.</p> <p>Eventuelle Konkurrenz zwischen den Vertriebskanälen hinsichtlich Preis und Werbeaktionen.</p>	<p>Einheitliche Preise über alle Vertriebskanäle hinweg (online und in Geschäften).</p> <p>Abstimmung von Werbeaktionen</p> <p>Keine Konkurrenz zwischen den Vertriebskanälen.</p>	<p>Optimierte Preisrichtlinien spiegeln Unterschiede im Serviceniveau der Vertriebskanäle wider.</p> <p>Verbraucher werden proaktiv über Richtlinien informiert.</p> <p>Vertriebskanälen bieten Auswahl/ergänzende Serviceerweiterungen.</p>	<p>Neue Preisgestaltung und neuer Service, Weiterentwicklung der Kundenbindungstrategie durch Transparenz (Vergleich) und Amazon-Preismodell.</p>
--	---	--	--	---

Quelle: Cisco IBSG, 2012

Die Vorteile können sich sehen lassen

Analysten und Wissenschaftler haben den wirtschaftlichen Mehrwert des Omni-Channel-Einzelhandels vielfach zitiert. So stellten McKinsey & Company 2009 fest, dass Verbraucher, die mehrere Vertriebskanäle für Einkäufe nutzen, pro Jahr viermal so viel Geld ausgeben, wie diejenigen, die lediglich über einen Vertriebskanal einkaufen.¹ Weiterhin zeigte eine Studie aus dem Jahr 2008, bei der eine Stichprobe von 1 Mio. Käufern befragt wurde, die über einen Zeitraum von vier Jahren 24 Produktkategorien bei 750 Einzelhändlern einkaufen, dass der Geldwert des durchschnittlichen Multi-Channel-Kunden ca. 15 bis 30 % über dem eines durchschnittlichen Käufers liegt, welcher nur einen Vertriebskanal nutzt.² Unternehmen, die richtig handeln, profitieren deshalb von höheren Gewinnspannen und stärkerem Umsatzwachstum.

Jedoch beschränkt sich der Mehrwert des Omni-Channel-Einzelhandels nicht nur auf die Umsatzgenerierung und den Anteil am Budget der Kunden. Ein Artikel der Harvard Business School aus dem Jahr 2010 nannte fünf potenziell wichtige innerbetriebliche Synergieeffekte, wenn Einzelhändler von einem Modell mit getrennten Vertriebskanälen auf das Konzept optimierter integrierter Vertriebskanäle umstellen:³

1. **Kundenkommunikation und Werbeaktionen über alle Vertriebskanäle hinweg** In einer Zeit, in der zwei Drittel der Käufer Produkte und Dienstleistungen im Internet recherchieren, können Einzelhändler die das Verkaufspotenzial von Marken erhöhen und Upselling-Chancen nutzen.
2. **Nutzung von kanalübergreifenden Informationen und Marketing-Forschungsergebnissen für einen Vertriebskanal zur optimierten Entscheidungsfindung für andere Vertriebskanäle.** Online-Verkäufe können Aufschluss über die Konversionsraten für verschiedene Produkte geben, von deren Präsentation bis hin zum Verkauf, und so die Produktauswahl für wichtige Ausstellungsflächen im Geschäft beeinflussen.

3. **Kanalübergreifende Preisvergleiche.** Optimierte Integration deutet nicht auf ein ähnliches Preismodell für alle Vertriebskanäle hin, sondern vielmehr die Nutzung der Vertriebskanäle zur Hervorhebung besonderer Angebote für die Käufer und zur Steigerung der Umsätze. Einmalige Sonderangebote lassen sich am besten von einem zentralen Vertriebspunkt aus verwalten und sind somit am rentabelsten, wenn sie online verkauft werden. Im Geschäft selbst kann man jedoch auf diese einmaligen Online-Angebote hinweisen.
4. **Digitalisierung** Die Digitalisierung von Produkten, z. B. Bedienungsanleitungen, Rechnungen, Garantieunterlagen und Registrierungen, sowie die Nutzung des Internet zur Verteilung an alle Vertriebskanäle, können Personal- und Bearbeitungskosten einsparen helfen.
5. **Gemeinsam genutzte physische Ressourcen und Betriebsabläufe.** Die Aufteilung der Fixkosten auf mehrere Vertriebskanäle kann zur Steigerung der Rentabilität beitragen und Kostenvorteile aufgrund der gehandelten Volumina mit sich bringen. So können beispielsweise Datenbanken, in denen Bewertungen und Produktrezensionen oder Empfehlungen gespeichert werden, sowohl online als auch im Geschäft, im Katalog und im Call-Center verwendet werden.

Nächste Schritte

Wir haben eine Reihe von Fragen formuliert, anhand derer Einzelhändler einen individuellen Aktionsplan mit vier Schritten entwickeln können, um die Vorteile des Omni-Channel-Handels für sich zu nutzen:

1. **Definition einer Strategie auf Führungsebene.**
 - Ist meine Marke in einer Welt, die sich durch die Entwicklungen in der Verbrauchertechnologie, durch veränderte Demographien und durch ein sich wandelndes wettbewerbsfähiges Wertangebot rasch verändert, noch optimal positioniert?
 - Wenn Sie Ihre Kundensegmente neu definieren, welches sind Ihre Zielgruppen?
 - Welche Produkte, Dienstleistungen und welches Kundenerlebnis sind für diese Verbraucher interessant?
2. **Schwerpunkt: Selbstbeurteilung und Priorisierung.**
 - Welche wichtigen Funktionen brauchen Sie, um in diesem neuen Umfeld erfolgreich zu sein?
 - Gibt es Möglichkeiten zur Nutzung neuer Betriebsmodelle oder neuer Technologien, mit denen diese Funktionen realisiert werden können?
 - Wie hoch ist der Zeit- und Arbeitsaufwand für die Einführung dieser neuen Funktionen, und wie hoch ist das Risiko?
3. **Entwicklung der erforderlichen Betriebsabläufe und Unternehmensstruktur**
 - Mit welchem Marketing-Modell können Sie Informationen zum Kundenverhalten gewinnen und ein optimales Kundenerlebnis gewährleisten?
 - Welche Betriebsabläufe können ein solches Kundenerlebnis schaffen?

- Welche Abläufe in der Verkaufsförderung/Werbung werden für die Entwicklung innovativer und inspirierender Produkt-/Service-Lösungen für den Kunden benötigt?
4. Identifizierung der erforderlichen Investitionen und Überwachung des Projektfortschritts für eine erfolgreiche Umsetzung.
- Welches sind die neuen Leistungskennzahlen für den einzelnen Mitarbeiter und das Unternehmen insgesamt?
 - Welche Instrumente zur Quantifizierung sind vorhanden, um die Umsetzung zu überwachen und auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen?
 - Wie groß ist unsere Fähigkeit zur Innovation und kontinuierlichen Weiterentwicklung?

Wenn Sie die Funktionsmatrix nutzen und die in diesem Whitepaper formulierten Fragen beantworten, sind Sie auf dem besten Wege, ein echter Omni-Channel-Einzelhändler zu werden. Der Weg wird nicht leicht sein, aber wir sind der Meinung, dass es sich lohnt. Dies stellen auch immer mehr andere Einzelhändler fest.

Für weitere Informationen, wie Sie Ihre Betriebsabläufe optimal an das Omni-Channel-Modell anpassen können, wenden Sie sich bitte an:

Edward Westenberg

Director, Global Retail Practice

Cisco Internet Business Solutions Group

+31 20 357 3594

ewestenb@cisco.com

Bharat Popat

Director, Global Retail Practice

Cisco Internet Business Solutions Group

+1 408 894 8737

bpopat@cisco.com

Jon Stine

Director, Global Retail Practice

Cisco Internet Business Solutions Group

+1 503 598 7156

jostine@cisco.com

Endnoten

1. Quelle: „The Promise of Multichannel Retailing“, *McKinsey Quarterly*, Oktober 2009.
2. Quelle: „Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies“, Zhang, Irvin, Steenburgh, Farris, Kushwaha, and Weitz, Harvard Business School, Januar 2010.
3. Quelle: „Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions“, Scott A. Neslin und Venkatesh Shankar, *Journal of Interactive Marketing*, Band 23, 2009.

Weitere Informationen

Die Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) unterstützt unsere Kunden durch die Entwicklung wegweisender Lösungskonzepte und -designs sowie die Bereitstellung von umfassenden Consulting-Services bei der Schaffung von Mehrwerten. Dabei setzt die Cisco IBSG auf einen Ansatz, der Strategien, Prozesse und Technologien miteinander verbindet, um die Netzwerke unserer Kunden optimal für die Herausforderungen der Zukunft zu rüsten.

Weitere Informationen zur IBSG finden Sie unter <http://www.cisco.com/go/ibsg>.



Hauptgeschäftsstelle Nord- und Südamerika
Cisco Systems, Inc.
San Jose, CA

Hauptgeschäftsstelle Asien-Pazifik-Raum
Cisco Systems (USA) Pte, Ltd.
Singapur

Hauptgeschäftsstelle Europa
Cisco Systems International BV Amsterdam,
Niederlande

Cisco verfügt über mehr als 200 Niederlassungen weltweit. Die Adressen mit Telefon- und Faxnummern finden Sie auf der Cisco Website unter www.cisco.com/go/offices.

Cisco und das Cisco Logo sind Marken bzw. eingetragene Marken von Cisco und/oder von Partnerunternehmen in den Vereinigten Staaten und anderen Ländern. Eine Liste der Cisco Marken finden Sie unter www.cisco.com/go/trademarks. Die genannten Marken anderer Anbieter sind Eigentum der jeweiligen Inhaber. Die Verwendung des Begriffs „Partner“ impliziert keine gesellschaftsrechtliche Beziehung zwischen Cisco und anderen Unternehmen. (1110R)