

# Kundenzentrierte Transformation mithilfe eines Digital Sales Centers

Markus Fost

Lange Zeit war der **B2B-E-Commerce** medial wenig präsent, obgleich das Volumen hoch und das Potenzial weiter enorm ist. Auch im B2B-Handel sollten die Bedürfnisse der heutigen digitalaffinen Generation der Käuferinnen und Käufer erfüllt werden. Und es gilt, mit zusätzlichen Services zu überzeugen. Ein Digital Sales Center als einkaufserlebnisorientierte Portallösung ist diesbezüglich für B2B-Unternehmen ein vielversprechender Weg. Sechs Strategieelemente sollten hinsichtlich des Aufbaus berücksichtigt werden.

**W**ährend Online-Marktplätze und Online-Shops im Umfeld Business-to-Consumer (B2C) in der Zeit der Corona-Pandemie Umsatzrekorde realisieren konnten und starke mediale Präsenz erlangten, wurde über E-Commerce im Bereich Business-to-Business (B2B) wenig bis gar nicht berichtet. Dabei ist das umgesetzte Volumen um ein Vielfaches höher. Während B2C-E-Commerce in Deutschland im Jahr 2022 knapp weniger als 100 Mrd. Euro erreicht hat, waren es im B2B-Segment weit über 1.400 Mrd. Euro.

Nicht nur das Umsatzpotenzial ist bemerkenswert. B2B-E-Commerce befindet sich noch im Frühstadium und weist im Vergleich zu B2C-E-Commerce eine deutlich geringere Maturität auf. Internationale Player wie beispielsweise Amazon setzen daher verstärkt Ressourcen ein, um hier ihre Marktposition mit der integrierten Plattform Amazon Business auszubauen.

sich in den Charakteristika der neuen Generation der B2B-Käufer und -Käuferinnen. Diese sind im Zeitalter der Digitalisierung aufgewachsen und kaufen regelmäßig ihren privaten Bedarf online ein. B2B-Käufer sind daher bereits erfahrene B2C-Konsumenten im E-Commerce.

Schon heute recherchieren sie Produkte online und schätzen zunehmend die Annehmlichkeiten von E-Commerce. Dadurch besteht aber auch eine höhere Erwartungshaltung an Produkte und das digitale Einkaufserlebnis. Produkte sollen intelligenter werden, digitale Zusatzfunktionen bieten und das umfangreichere Angebot an Dienstleistungen soll dem Konsumenten mehr Flexibilität ermöglichen – ob in Form eines Auto-Abos, der Kurzzeit-Miete von Rollern und Fahrrädern oder der Lieferung von Supermarktbestellungen in kürzester Zeit nach Hause.

## Eine neue Generation der Käuferinnen und Käufer

Es stellt sich die Frage, warum die Entwicklung im B2B-E-Commerce gerade jetzt an Fahrt aufnimmt und so viel Potenzial bietet. Ein Argument findet

» Es besteht eine höhere Erwartungshaltung an Produkte und das digitale Einkaufserlebnis.

» Ein Digital Sales Center schafft ein komfortables digitales Einkaufserlebnis und steigert gleichzeitig auch die Effizienz des Vertriebs.

### Ein Digital Sales Center als einkaufserlebnisorientierte Portallösung

Ein Digital Sales Center setzt an dieser Herausforderung an, eine einkaufserlebnisorientierte Portallösung aus kundenorientierter Perspektive zu schaffen. Ziel ist es, Shop-Systeme und Einkaufsoptionen auf einer einzigen Plattform mit einem einzigen Zugang zu bündeln. Marketing- und Vertriebsaktivitäten sollen in der Kundeninteraktion digital erfolgen und Kund:innen umfangreiche und unterstützende Self-Service-Prozesse angeboten werden, um Transaktionskosten zu reduzieren und den Komfort des Einkaufens zu steigern. Mithilfe von zusätzlichen digitalen Services soll das Produkt- und Serviceportfolio bereichert werden. Auf diese Weise können sich Unternehmen gegenüber ihrer Konkurrenz differenzieren und zusätzliche Einnahmequellen schaffen.

Ein Digital Sales Center ist ein digitales Vertriebsportal, das Kundinnen und Kunden mit einem einzigen Login ein umfangreiches Servicespektrum neben dem eigentlichen Produkterwerb eröffnet. Es bietet Services und Funktionen entlang der gesamten **Customer Journey** an, steigert Loyalität und Engagement und etabliert neue Umsatzströme. Zu den **vier Kernelementen** eines Digital Sales Centers zählen: Direct Sales, After Sales, Self-Service und Digital Services.

» Für die Konzeption und Umsetzung eines Digital Sales Centers sind sechs Strategieelemente zu empfehlen.

### Fördern von Kundenbindung und Loyalität

Das Portal soll sowohl ein komfortables digitales Einkaufserlebnis schaffen als auch die Effizienz des Vertriebs steigern. **Personalisierung** kommt im Rahmen der Kundenzentriertheit eine besondere Bedeutung zu. Ein Digital Sales Center ermöglicht das Personalisieren von Ansichten zur individualeren Benutzerführung, gleichzeitig vereinfacht es auch die Personalisierung von Produkten. Cross- und Upselling-Optionen sind einfacher über ein zentrales Portal anzubieten und führen in der Regel zu mehr Umsatzpotenzial. Durch einen stetigen Informationsaustausch, direkte Ansprechpartner und ein individuelles Angebot werden Kundenbindung und Loyalität gefördert. Sowohl für das Unternehmen als auch für (potenzielle) Kundinnen und Kunden ergeben sich zahlreiche Mehrwerte:

- 1 Bündelung von Informationen und Services:** Ein Digital Sales Center bündelt Services und Informationen entlang der Customer Journey und erleichtert (potenziellen) Kundinnen und Kunden die Suche über einen einzigen Kanal.
- 2 Lead-Generierung light:** Das Portal zieht durch die Beratungsfunktionen potenzielle Kundinnen und Kunden an und fungiert so als Instrument der Lead-Generierung.
- 3 Kundenanalyse:** Handlungen der Digital Sales Center-Nutzer:innen können analysiert werden, um Optimierungen für das Portal sowie die Entwicklung weiterer Dienstleistungen abzuleiten.
- 4 Personalisierung und Umsatzsteigerung:** Das Center vereinfacht das Personalisieren von Angeboten und eröffnet zahlreiche Möglichkeiten für Cross- und Up-Selling.
- 5 Harmonisierte Corporate Identity:** Es gibt in der Regel ein konsistentes Design in der gesamten Online-Präsenz des Unternehmens und einheitliche Touchpoints. Somit entsteht eine stärkere Identifikation mit der Marke.



Quelle: FOSTEC & Company

**Abbildung 1: Strategieansatz für ein Digital Sales Center (DSC)**

- 6 Komfort und Individualisierung:** Der gebündelte Zugriff an Informationen und Services verbessert das Einkaufserlebnis und kann durch individuelle Ansichten noch weiter gesteigert werden.
- 7 Vertriebseffizienz:** Digital Sales Center reduzieren und kanalisieren Anfragen von Kundinnen und Kunden, wodurch der Vertrieb effizienter wird und mehr Ressourcen in Beratung und Verkauf investieren kann.
- 8 Zufriedenheit und Zeitmanagement:** Kundinnen und Kunden können im Portal mithilfe von Self-Service-Prozessen eigenständig Aktivitäten durchführen, entsprechend ihrer freien Zeiteinteilung, was das Zufriedenheitslevel steigert.

Best-Practice-Beispiele zu finden. In vier weiteren Strategieelementen wird das eigentliche Konzept erarbeitet. Inhalt, die technische Infrastruktur und personelle Ressourcen werden definiert und potenzielle Umsätze und Kosten in einem Business Case validiert, bevor eine Umsetzungs-Roadmap aufgestellt werden kann.

**Wettbewerbsanalyse**

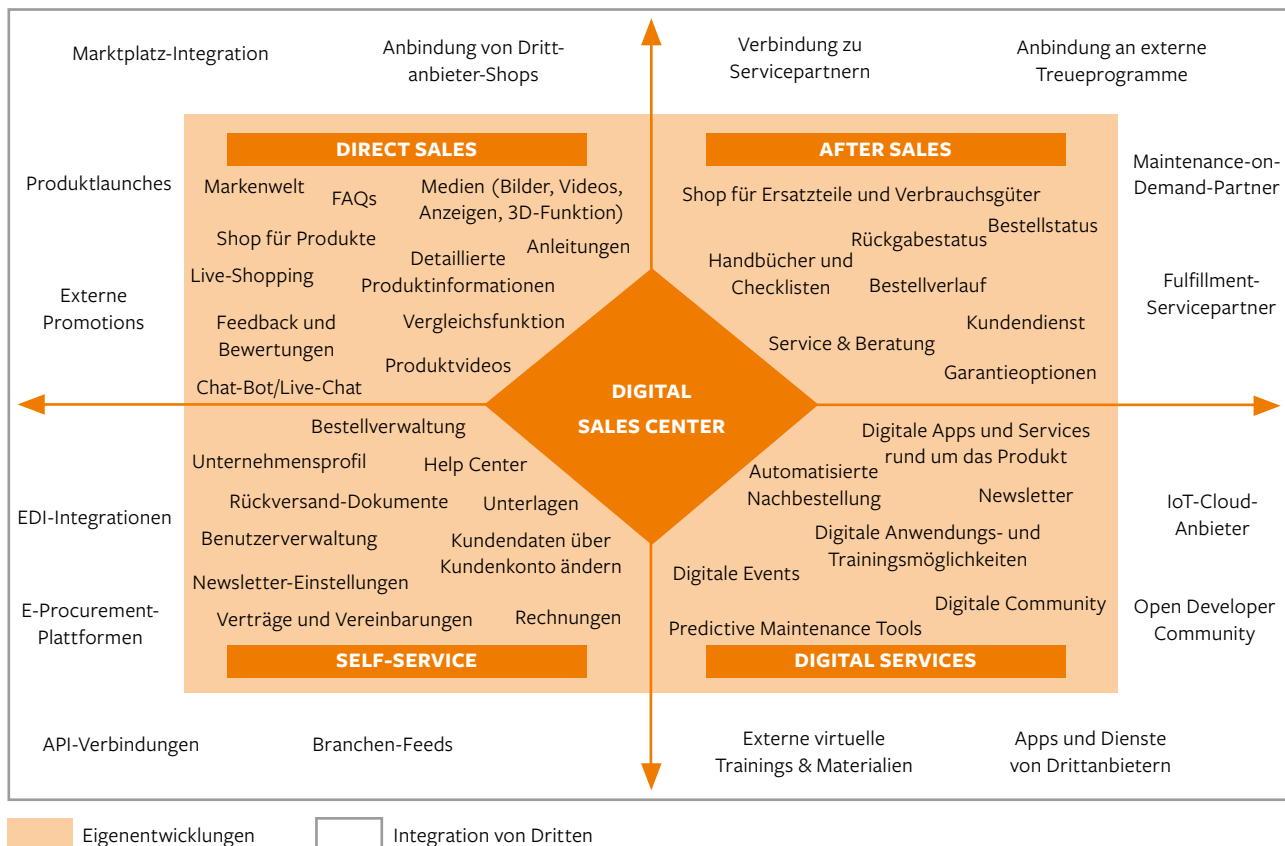
Primäres Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es, ein Verständnis über den Reifegrad von Konkurrenten hinsichtlich digitaler Verkaufsportale zu ermitteln. Neben der Frage, ob Wettbewerber überhaupt ein digitales Portal anbieten, soll auch Inspiration gewonnen werden, welche Services aktuell angeboten werden. Best-Practice-Beispiele geben Auskunft, was sich bei anderen bewährt hat und was eher vermieden werden sollte.

**Strategieelemente eines Digital Sales Centers**

Zentrale Herausforderung für das Zielbild eines Digital Sales Centers sind die anzubietenden Funktionen und Services. Die erste Phase beschäftigt sich daher intensiv mit dem Festlegen dieser sowie einer Priorisierung.

**Der Weg zum Aufbau eines Digital Sales Centers**

Für die Konzeption und Umsetzung eines Digital Sales Centers sind **sechs Strategieelemente** zu empfehlen (siehe Abbildung 1). Ausgangspunkt der Strategieentwicklung ist die Analyse des Wettbewerbs, um deren Reifegrad festzustellen und



Quelle: FOSTEC & Company

Abbildung 2: Zielbild eines Digital Sales Centers

Ein Digital Sales Center kombiniert vier Kernelemente: Digital Sales, After Sales, Self-Service und Digital Service (siehe Abbildung 2). **Digital Sales** beschreibt alle Features, die mit dem direkten Verkauf von Produkten und Dienstleistungen im Zusammenhang stehen. Produktberatungs-Tools, Konfiguratoren, aber auch die Integration von Drittanbietern im eigenen Online-Shop zählen hierzu.

**After Sales** umfasst Services, die nach Abschluss des Kaufs von Relevanz sind. Dazu zählen effiziente Kommunikationskanäle für den Kunden, um bei Problemen schnellstmöglich Hilfe zu erhalten, aber auch eine schnelle und effiziente Einsicht und Garantieverträge, Handbücher und Bestellmöglichkeiten für Ersatzteile.

**Self-Service-Funktionen** sollen Kundinnen und Kunden in die Lage versetzen, eigenständig Prozesse anzustoßen – von der Änderung von Stammdaten bis hin zum Verwalten von Verträgen.

**Digital Services** bilden ein Sammelbecken für digitale Tools und Lösungen. Besonders im

technischen Kontext finden sich hier Predictive Maintenance Tools und digitale Trainingsmöglichkeiten.

Ist das **Zielbild** des Digital Sales Centers festgelegt, werden die notwendigen Kompetenzen, Prozesse, Systeme mittels Top-down-Ansatz abgeleitet. Kompetenzen müssen nicht zwangsläufig im Unternehmen vorhanden sein, sondern können auch von extern eingebunden werden. Die Organisation und eine Governance-Struktur werden schrittweise aufgebaut und orientieren sich zu Beginn an der Entwicklung des Kernsystems, des Frontends sowie der initialen digitalen Services, um Mehrwerte für Kundinnen und Kunden zu schaffen.

Im Zeitverlauf liegt der Fokus auf dem Ausbau an Services, wobei diese auch durch Integration von Drittanbietern und Partnerschaften eingebunden werden können. Als letztes Element im Rahmen der Konzeption erfolgt noch die Quantifizierung und Validierung der potenziellen Umsätze und der Kosten mit einem Business-Plan.

### Umsetzungs-Roadmap

Eine **Umsetzungs-Roadmap** legt die Schritte fest, um das Zielbild des Digital Sales Centers erfolgreich umzusetzen. Erforderlich ist eine adaptierbare Digital Sales Center IT-Architektur. Detaillierte IT-Spezifikationen sind zusammenzustellen, die für Ausschreibungen bezüglich IT-Dienstleistern genutzt werden. Die Kompatibilität zu bestehenden und geplanten Systemen muss bei der Auswahl der Digital Sales Center-Technologie berücksichtigt werden.

### Mindset-Shift im Unternehmen als wesentlicher Erfolgsfaktor

Kundenzentriertheit als neues Mindset im Unternehmen lautet die Devise für eine erfolgreiche Integration und Anwendung eines Digital Sales Centers – für B2B-geprägte Unternehmen eine besondere Herausforderung. Services und Features im Digital Sales Center müssen einen Mehrwert stiften. Vorsicht ist geboten bei einer unstrukturierten Sammlung, die mehr Komplexität verursacht als den Kund:innen dienlich ist.

Die Digital Sales Center-Struktur sollte so ausgestaltet werden, dass **Services von Partnern** einfach eingebunden werden können. Nicht alle Komponenten können ressourcentechnisch durch das Unternehmen selbst erbracht werden.

Die Etablierung eines Centers tangiert alle Abteilungen des Unternehmens. Ein Einbinden und ein offener Austausch sind daher wichtig, um Kundenzentriertheit im Unternehmen zu etablieren. Beschlossene Maßnahmen müssen schnellstmöglich umgesetzt werden. Auf diese Weise kann Feedback zügig eingearbeitet und das Digital Sales Center optimiert werden.

Das Projektteam muss mit erforderlichen **Kompetenzen und Befugnissen** ausgestattet sein, um handlungsfähig zu sein. Dies betrifft personelle, technische und konzeptionelle Entscheidungen bei der Digital Sales Center-Umsetzung. Bei der Aufgabenverteilung ist es von Bedeutung, dass den Teammitgliedern klar definierte und abgegrenzte Verantwortungsbereiche übertragen werden, um die Maßnahmen bestmöglich zu implementieren.

» Die Digital Sales Center-Struktur sollte so ausgestaltet werden, dass Services von Partnern einfach eingebunden werden können.

Ein Digital Sales Center umfasst viele Komponenten. Wichtig ist, dass diese einheitlich priorisiert werden, um den Integrations- und Entwicklungsaufwand schrittweise anzugehen. Gleiches gilt für die Integration von Drittanbieter-Funktionen.

Sind alle Voraussetzungen erfüllt, steht einer erfolgreichen Integration des Digital Sales Centers nichts im Wege und schafft ein Einkaufserlebnis im B2B-Segment, das dem B2C-Pendant in nichts nachsteht. **c!**



**Markus Fost**

ist Experte für E-Commerce, Online-Geschäftsmodelle und digitale Transformation mit einer breiten Erfahrung in den Feldern Strategie, Organisation, Corporate Finance und der operativen Restrukturierung. Er ist Gründer und Geschäftsführer der Strategieberatung FOSTEC & Company GmbH mit Schwerpunkt Digitalisierung sowie der Beteiligungsgesellschaft FOSTEC Ventures GmbH.