HANDELSZEITUNG | Nr. 46 | 12. November 2020

Kundengewinnung auch in der Krise

Vertrieb Wenn bisherige Strategien überdacht und drei Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, kann die Akquise weiterhin erfolgreich sein.

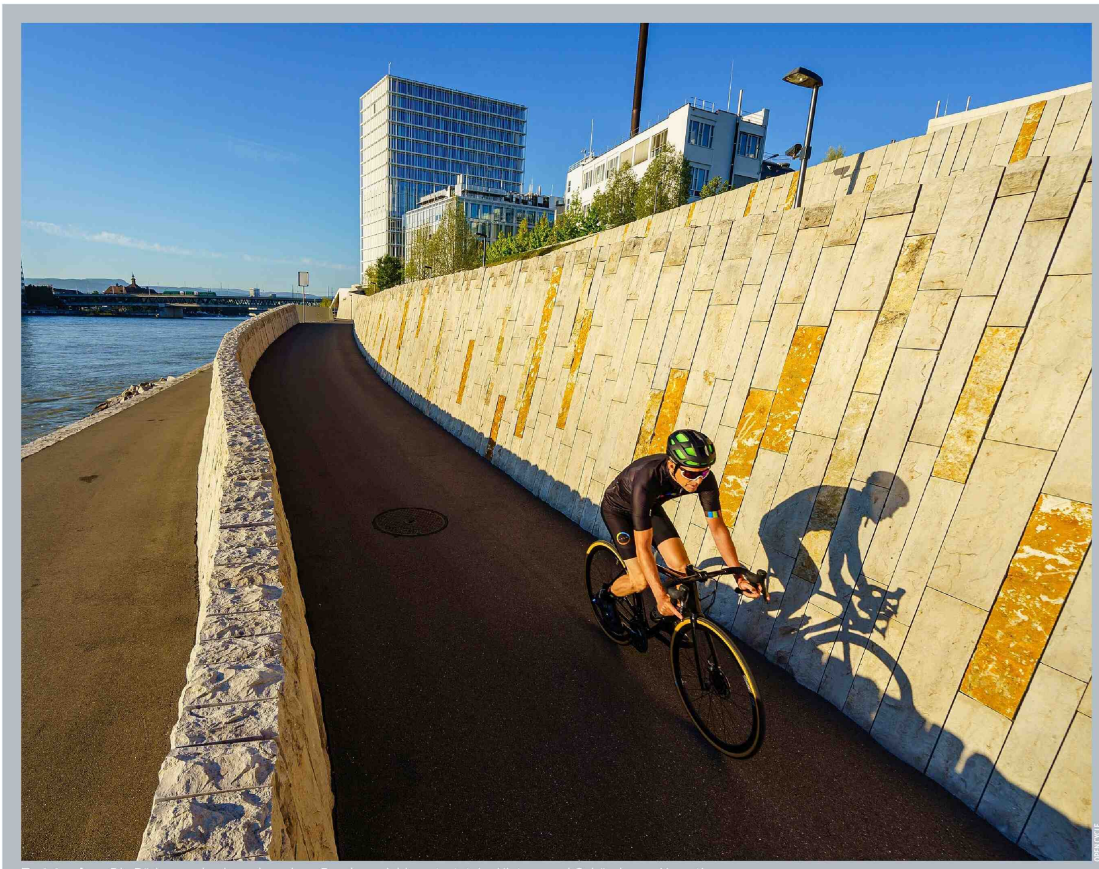
PATRICK UTZ

Verführerisch waren die Jahre des organischen Wachstums, der florierenden Märkte und der hohen Margen. Viele Unternehmen konnten üppig ernten, was die Nachfrage am Markt und der eigene Fleiss hergaben. Doch dann kam der Schnitt. Das sich rasend schnell über den Globus ausbreitende Virus und der Lockdown brachten auch die bis anhin beeindruckendsten Trenddiagramme zum Abstürzen.

Die Nachfrage ging bei sehr vielen KMU über Nacht zurück oder blieb gar fast komplett aus. Bis heute und darüber hinaus. Was storniert werden konnte, wurde in den Monaten seit Frühjahr storniert. Und wo gerade im Firmenkundengeschäft Entscheidungen und Investitionen anstehen, werden diese von den Verantwortlichen vor sich hergeschoben und zurückgehalten. Um Fehler zu vermeiden, versteckt man sich hinter Prozessen. Oder die oberste Führung und die Besitzer haben die Zügel straffer in die Hand genommen. Es ist dies der Versuch, die Kontrolle über die Ausgaben zu erlangen und dafür zu sorgen, dass die Unternehmen diese Schlittenfahrt heil überstehen. Die Entscheiderebene hat sich verschoben, sie liegt jetzt hierarchisch deutlich höher. Schliesslich weiss niemand, welche Belastungen noch auf uns zukommen.

Am erfolgreichsten sind Unternehmen, die proaktiv auf ihre Kunden zugehen und zwei Präsentationen zeigen.

Darum suchen Auftraggeber vermeintliche Sicherheit in breit gestreuten Ausschreibungen und holen Unmengen an Angeboten ein. Und Auftragnehmer kommen kaum noch aus dem häufig ergebnislosen Erstellen von Offerten heraus und sehen ihre Margen schwinden. Hat dieser Mechanismus eingesetzt, nimmt die Bedeutung von Kosten und Preisen weiter zu, diejenige von Mehrwert, Innovation und Qualität hingegen ab.



Teststrecken: Die Räder werden in und rund um Basel ausgiebig getestet. Im Hintergrund Gebäude von Novartis.

OPEN CYCLE

Neue Flughöhe, neuer Pitch

Müssen sich die Unternehmen also von ihren Verkaufs- und Vertriebszielen lösen? Müssen sie ohne Erfolgsvorgaben durch die Krise pilotieren? Nein, aber viele müssen Verhalten und Strategien ändern, um auch in der Krise erfolgreich Kunden zu gewinnen. Drei Erfolgsfaktoren für die Gewinnung von Kunden stehen in Krisenzeiten im Vordergrund.

Die Schönwetter-Pitches von früher funktionieren nicht mehr. Relevanz, Kontext und vor allem Vertrauen müssen aufgebaut werden. Und zwar gleich in zwei Zielgruppen: bei den Ansprechpartnern auf Fachebene und bei den Entscheidern im Hintergrund. Gerade Letztere sind die Anspruchsgruppe, die schwierig zu erkennen ist. Deshalb brauchen potenzielle Auftragnehmer zwei durchgängige Präsentationen. Die Argumente müssen so geschärft sein, dass sie sich von jenen der Mitbewerber differenzieren und beim Kunden verstanden und intern weitergetragen werden können. So entsteht ein klares Profil, das Vertrauen schafft.

Der Preis ist heiss

Gerade jetzt rechtfertigen viele Abnehmer ihre Preisdrückerei mit der aktuellen Situation und verstecken sich hinter langwierigen, undurchsichtigen Prozessen. Und Anbieter zeigen sich unter dem wirtschaftlichen Druck kompromissbereit, offerieren zu knapp und vergeben sich damit jeglichen Spielraum für allfällige Verhandlungen oder angepasste Lösungen. Doch gerade bei standardisierten Beschaffungsprozessen kann einzig der mutige Regelbruch zu preislich attraktiveren – und für beide Seiten besseren – Lösungen führen.

Am erfolgreichsten sind Unternehmen, die proaktiv auf Kunden zugehen. Nicht reaktiv erst dann, wenn die Anfrage und damit der vordefinierte Beschaffungsprozess bereits erstellt sind. Doch das proaktive Akquirieren verlangt eine Fitness, über die nicht jede Mannschaft verfügt. Aktivismus und Blindflug haben jetzt aber fatale Folgen. Darum muss der Vertrieb sich einem Fitnesstest unterziehen und die verlorenen Fähigkeiten zurückerlangen, bevor er loslegt.

Das Identifizieren von Chancen ist die Grundlagenarbeit. Wer sind die jetzt attraktiven Zielkunden? Wer sind die Ansprechpartner auf der Gegenseite? Und welche Herausforderungen haben diese gerade zu meistern? Wie kann die adäquate Flughöhe in der Präsentation erreicht werden und wie wird die Brücke gebaut zwischen Bedürfnis und Leistung? Von besonders hart getroffenen Branchen sollten sich Anbieter mit ihren Akquisebemühungen vorderhand fernhalten. Zu viele Absagen senken die Moral und liefern Argumente, um doch nicht proaktiv an potenzielle Kunden heranzutreten. Aber in dezentralen Organisationen und in weniger stark betroffenen Branchen sind noch nicht alle Budgets ausgeschöpft. Es gibt noch «low hanging fruits» zu ernten. Vorausgesetzt, die Hausaufgaben sind gemacht, können auch in der Krise kurzfristig und schnell gute Geschäfte realisiert werden.

Patrick Utz, Venturize AG, Stans NW.

Werden Ökosysteme zum Selbstläufer für Wachstum?

Versicherung Kollaborationen in Ökosystemen spielen eine immer wichtigere Rolle und verändern ganze Märkte, etwa die Versicherungslandschaft.

HANNES DORFMAIER

Ökosysteme schaffen eine zusammenhängende Value Proposition, die grösser ist als die Summe der einzelnen Nutzenversprechen der Teilnehmenden. Somit ist die Serviceerbringung durch ein Ökosystem für Kunden und Unternehmen wertvoller. Versicherer haben dadurch die Möglichkeit, in Märkte einzutreten, die ihnen bislang verschlossen waren.

Da die Versicherungsbranche den digitalen Wandel bislang eher zaghaft vorantreibt, ist sie besonders anfällig für eine (digitale) Disruption. Dies kann potenziell zu einer grossen Verschiebung von Marktanteilen in bestimmten Segmenten und ausbleibendem Wachstum führen. Ökosysteme können eine Antwort darauf sein, wie sich Versicherer diesem Wandel stellen und davon wirtschaftlich profitieren können. Diverse grosse Technologiekonzerne zeigen uns das Potenzial von Ökosystemen. Tesla bietet seinen Kunden Versicherungen an und Amazon beabsichtigt, kleinen Händlern Kredite zu gewähren. Tencent hat mit Wesure eine eigene Versicherungsplattform aufgebaut, die durch Wechat eine gigantische Anzahl Kunden erreicht. Laut verschiedenen Studien werden bis 2025 rund 30 Prozent aller Umsätze aus Ökosystemen resultieren.

Durch einen reinen Branchenfokus verlieren Unternehmen die Möglichkeit, ihre Produkte und Dienstleistungen den sich rasch ändernden Kundenbedürfnissen anzupassen. Unternehmen müssen sich deshalb vermehrt an der Gestaltung von Customer Journeys über Branchengrenzen hinweg beteiligen. In einem Ökosystem arbeiten Akteure zusammen, die aus verschiedenen Segmenten kommen und Dienstleistungen anbieten, die nichts oder wenig mit den eigenen Kernprodukten zu tun haben. Im Bereich der Versicherungen kann eine solche Zusammenarbeit beispielsweise über einen Open-Insurance-Ansatz erfolgen.

Die Macht von Ökosystemen liegt in deren komplementärer Natur. In einem Versicherungsökosystem müssen zum Beispiel nicht alle beteiligten Unternehmen jeden Teil einer Versicherungslösung anbieten, da das Zusammenspiel aller Teilnehmenden in einer Customer Journey mündet, die dem Kunden einen spürbaren Mehrwert bietet. Ökosysteme ermöglichen damit einen verstärkten Fokus auf die eigenen Kernkompetenzen, während der Einsatz von Plattformen Netzwerkeffekte erzeugt und eine schnelle Skalierung ermöglicht. Zudem können durch die Integration von Informationen aus verschiedenen Services und Produkten bessere und personalisierte Lösungen angeboten werden.

Welche Logik steckt dahinter?

Die erfolgreichsten Ökosysteme der vergangenen Jahre beruhen auf digitalen Plattformen. Neue Technologien bieten eine enorme Verbesserung hinsichtlich Geschwindigkeit, Reichweite, Convenience, Effizienz und Skalierbarkeit. Deshalb stellen Plattformen heutzutage meistens die notwendige transaktionale Infrastruktur dar.

Jedes Ökosystem wird von einem Orchestrator koordiniert, der in der Regel starke Beziehungen mit bestehenden Netzwerken liefert oder technologische Stärke, auf der das Ökosystem aufbaut. Ping An, ursprünglich eine reine Lebensversicherung, hat beispielsweise als Orchestrator der Cloud-Plattform One Connect ein riesiges Ökosystem geschaffen, das dem chinesischen Markt Dienstleistungen in den Bereichen Bankwesen, Investitionen und Versicherungen anbietet. Die Contributors sind jene Akteure, die aktiv am Ökosystem mitwirken, um ihre Produkte und Services durch aktive Zusammenarbeit mit dem Orchestrator und anderen Partnern zu verbessern, indem sie zur allgemeinen Verbesserung der End-to-End-Erfahrung für die Kunden beitragen. Zusätzlich kann sich ein Unternehmen im Ökosystem auch als Participant positionieren, der eher im Hintergrund wirkt und die Plattform beispielsweise um technologische Komponenten erweitert.

Die entscheidende Frage lautet hier: Was kann ich als Unternehmen mit meinen Stärken in das Ökosystem einbringen, um den grösstmöglichen Nutzen für den Kunden und das Unternehmen zu generieren? Von der Antwort abgeleitet, müssen Unternehmen ihre Rolle im Ökosystem definieren. Um ein Ökosystem erfolgreich aufzubauen oder Teil davon zu werden, ist es essenziell, dass Versicherer nicht nur ihren Markt und ihre Kunden genau verstehen, sondern auch mit der richtigen Vision, der passenden Rolle und einer klaren Stossrichtung an den Start gehen.

Welche Fähigkeiten brauche ich?

Im Rahmen der Umsetzung einer Ökosystem-Strategie gilt es die eigene technologische Infrastruktur entsprechend auszurichten. Dabei ist mitunter eine zielgerichtete Cloud- und Cyber-Security-Strategie ein Muss, um Plattformen oder Open-Insurance-Ansätze zu nutzen und damit Ökosysteme zu ermöglichen.

Zugleich erzeugen Ökosysteme auch im Unternehmen neue Anforderungen. Dazu gehören agile Arbeitsmethoden und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung ebenso wie Changemanagement, Know-how und die Fähigkeit, mithilfe von Partnerschaften neue kreative Geschäftsbeziehungen zu etablieren.

Hannes Dorfmaier, Head of Insurance, AWK Group, Zürcigh.