

Zeit für Innovationen

Wie erfolgreiche Innovationen bei Finanzdienstleistern möglich werden.

Innovationen und Innovationshemmnisse

Innovation bedeutet, Muster und Merkmale von Produkten, aber auch von Services und Kommunikationsformen in einer Weise zu kombinieren, wie es bisher noch nicht getan wurde. Innovationen sind also völlig neue Lösungen, die mit Erwartungen, mit gelernten Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern brechen. Echte Innovationen können deshalb durchaus erst einmal auch ein „Störgefühl“ vor allem bei jenen auslösen, die nicht Adressaten, sondern quasi Zuschauer der Innovation sind.

Im Blick auf Innovationen ist es wichtig, grundlegende „Game-Changer“ von inkrementellen Verbesserungen zu unterscheiden. So richtig es ist, Prozesse, Services und Produkte kontinuierlich zu verbessern, so kann dies doch den Blick auf echte Innovationen verstellen: diese sind eben keine lineare Verbesserung, sondern ein qualitativer Sprung, der Bedürfnisse, unterschwellige Wünsche und Motive nicht nur besser bedient als das Bestehende, sondern eben grundlegend anders.

Innerhalb einer Organisation steht die Gebundenheit an scheinbar bewährte Lösungen aber auch die dem Menschen eigene Abwehr des Neuen und Unbekanntem, das Festhalten an Bestehendem der Entwicklung von Innovationen entgegen. Sallopp formuliert, wer kritisiert, gilt leichter als klug als der, der eine neue Idee formuliert – der Kritiker ist scheinbar immer der Klügere. Hinzu kommt, dass gerade in Versicherungen – quasi „genetisch“ bedingt – Risikovermeidung meist Teil der Unternehmenskultur ist.

Gerade in Zeiten der Digitalisierung kann Innovation nicht nur als innovative Produkte, als neue Technik oder als Verbesserung des Service gedacht werden. Vielmehr geht es darum, gerade auch die Kommunikation mit dem Kunden völlig neu zu denken. Und weil neue Technik und Formen der Kommunikation auch organisationale

Prozesse und Abläufe beeinflussen, machen Innovationen Veränderungen und damit Change-Prozesse in den Unternehmen erforderlich – was bedeutet: ohne ein aktives Change-Management laufen die besten und innovativsten Ideen Gefahr, im Dickicht des Alltags zu versanden.

Ein wesentliches Hemmnis für den erfolgreichen Start von Innovationsprozessen ist dabei eine mangelnde organisationale Selbstwirksamkeit: man traut sich als Haus zwar wichtige Verbesserungen zu, aber eben keine revolutionären „Game Changer“. Dabei ist Innovation nicht eine Frage genialer Persönlichkeiten und auch nicht vorrangig abhängig von der Unternehmenskultur, auch wenn dies ein wichtiger Aspekt ist. Zentral für Innovationsprozesse ist vielmehr das Vorgehen – innovative Ideen sind deshalb in allen Organisationen möglich, wenn grundlegende psychologische Gesetzmäßigkeiten beachtet werden.

Innovationen bei Finanzdienstleistern

Wenn echte Innovationen Lösungen sind, die nicht zuletzt auch unbewusste Motive und Bedürfnisse neu, anders und dabei besser bedienen als alle bisherigen Angebote, dann ist echtes Verstehen der Zielkunden Ausgangspunkt und Grundlage jedes Entwicklungsprozesses.

Um dieses Verstehen zu erreichen, werden gerade in Versicherungen oft Vertriebskräfte in den Entwicklungsprozess von Produkten und Services einbezogen – neuerdings bei vielen Finanzdienstleistern in der Logik des Design Thinking.

In der Praxis bedeutet dies zumeist, dass bei Versicherungen mit Exklusivvertrieb bestimmte – meist sehr erfolgreiche – Vermittler zur Teilnahme an solchen Projekten und Workshops eingeladen werden, nicht, um die Perspektive des Vertriebs deutlich zu machen, sondern um den Kunden zu repräsentieren. Oder, schlimmer noch, Vertriebsführungskräfte sollen beide Sichtweisen beitragen – die der Vermittler und die ihrer Kunden.

Die Annahme dahinter: der Vertrieb muss ja seine Kunden kennen, sonst könnte er nicht verkaufen. Und nach dieser Logik gilt, dass die erfolgreichsten Vermittler ihre Kunden also am besten kennen.

Eine oft gehörte Begründung für dieses Vorgehen ist zudem, dass Finanz- und Versicherungsprodukte viel zu komplex seien, um vom Kunden verstanden zu werden. Und zudem habe der Kunde ja gar kein Interesse an Versicherungen – diese würden immer verkauft, nicht gekauft.

Dieses Denken ist gleich in mehrerlei Hinsicht falsch: weder können Vermittler die Perspektive der Kunden transportieren noch Vertriebs-Führungskräfte die der Vermittler, geschweige denn jene der Kunden. Denn die jeweils eigene Wahrnehmung ist beeinflusst von eigenen Motiven und Emotionen, der Blick auf das eigene Haus und seine Angebote geprägt von individuellen Interessen und der organisationalen Identität. Kurz, mit einem solchen Vorgehen bleibt es beim Denken „von innen nach außen“, es kommt eben nicht zu einem echten Verstehen der Kunden.

Verstehen ist zudem ein Lernprozess, ein Prozess des aktiven Aneignens, braucht die direkte Begegnung, braucht Beteiligung, Engagement und Emotionen. Wenn man die Idee des Design Thinking versteht, wie sie wirklich gemeint ist, kann, ja muss man Kunden und Vermittler – oder Makler in Maklervertrieben – unmittelbar am Innovationsprozess beteiligen. Denn gerade zu Beginn geht es erst einmal um das Verstehen von Motiven und Emotionen, von Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern. Und darum, echte, neue Ideen zu generieren – und nicht fertige Lösungen.

Es gilt, das vorherrschende Prinzip des „von innen nach außen“ umzudrehen und „von außen nach innen“ zu denken. Die Bewertung der Ideen und ihre Überführung in tragfähige Lösungsansätze ist Sache der Experten und ganz gewiss kein Thema für Workshops mit Kunden und Vermittlern. Aber das Erarbeiten eines organisationalen Verständnisses der Kunden kann nicht delegiert oder von Dritten repräsentiert werden, sondern braucht die direkte Auseinandersetzung mit den sich eben durchaus unterscheidenden Perspektiven der Kunden und der Vertriebspartner.

Innovation ist eine Frage des Vorgehens

Innovative Ideen entstehen durch eine andere Form des Denkens, wie sie im betrieblichen Alltag gefordert und gepflegt wird: nicht das kritische, rationale – konvergente – Denken, sondern divergentes Denken. Das ist fluide, bildhaft, assoziativ, netzwerkartig. Es wird gefördert durch heterogene Teams, die unterschiedliche Perspektiven und Denkmuster einbringen. Und durch echtes Verstehen der Zielgruppe, welches durch Konkretisierung – zum Beispiel über die Arbeit mit Personas – erleichtert wird.

Die Herausforderung besteht darin, konvergentes – also kritisches – und divergentes – kreatives – Denken strikt zu trennen, Beides hat seine Zeit und seine Berechtigung, aber es geht nie beides zusammen. Im Zweifel siegt immer das lineare, kritische Denken über die Kreativität, mit der Folge, dass eine Organisation bestenfalls eine Verbesserung schafft, aber eben nicht die eine zündende, revolutionäre Idee, den „Game Changer“.

Kreativität braucht Zeit und den Raum für Fehler, für Nonsense und Sackgassen. Und Ideen, die am Ende eines kreativen Prozesses stehen, sind Samenkörner, nicht der fertige Baum, also bestenfalls Ansätze, keine fertigen Lösungen. Weshalb der anschließende Schritt der Prüfung und Auswahl der Ideen mindestens so wichtig ist, wie die Generierung der Ideen selbst. Es gilt, jene Ideen zu identifizieren, die Potenzial haben, für das Unternehmen Räume und Perspektiven zu eröffnen. Und die deshalb ernsthaft weiterverfolgt, weitergedacht und entwickelt werden sollen. Bis am Ende tatsächlich eine umsetzbare Lösung steht. Die größte Gefahr ist, dass auf diesem Weg die radikalen, aber wertvollen Ideen verloren gehen.

In Innovationsprozessen ist es wichtig, frühzeitig die verschiedenen Stakeholder einzubeziehen. Allen voran den Vertrieb. Aber nicht, um die Position der Kunden zu vertreten: dies kann nur durch eigene Kunden-Workshops geschehen. Und auch das Einbringen der Perspektive der Vermittler und der Vertriebs-Führungskräfte in einem Exklusivvertrieb – die nicht identisch sind, da Vermittler

und ihre Führungspartner nicht die gleichen Motive haben – ist nicht der einzige Grund für diesen Schritt.

Mindestens ebenso wichtig ist die Schaffung von Akzeptanz und die Vermeidung von Reaktanz durch Mitverantwortung: wer mitgedacht hat, ist am Ende auch mit für das Ergebnis verantwortlich. Denn Ängste, organisationale Interessen und Befindlichkeiten aber auch kognitive Schemata und Denkgewohnheiten behindern jeden Innovationsprozess. Wichtig ist deshalb, diese Einflussfaktoren zu Beginn bewusst und gesprächsfähig zu machen. Nur so lässt sich ihre Wirkung begrenzen.

Innovationen auf dem Prüfstand

Bei inkrementellen Verbesserungen und in stabilen Umwelten ist es nicht so wichtig, eine neue Idee – seien es nun ein neues Produkt, eine Service-Idee oder ein kommunikatives Konzept – auf Tragfähigkeit zu testen. Denn im Unternehmen ist genug organisationales Wissen gespeichert, um im Sinne eines „good educated guess“ die Erfolgchancen der neuen Idee einschätzen zu können.

Bei Innovationen und in Change-Kontexten, gar, wenn durch ein konsequentes „Von außen nach innen“-Denken etwas revolutionär Neues entstanden ist, funktioniert dieser Ansatz nicht. Einerseits besteht natürlich die verständliche Sorge, die in mühevollen Meetings und Workshops entstandene Idee „tot zu testen“.

Doch ohne eine kritische Prüfung wird man den Vorstand kaum überzeugen können, die notwendigen Mittel für einen innovativen Schritt bereit zu stellen. Meist scheitern innovative Konzepte aber schon viel früher im Dickicht organisationaler Interessen und Perspektiven. Deshalb ist auch hier das „Wie“ entscheidend.

So kann durch eine strategische Analyse – z.B. mittels einer Adaption der Delphi-Methode – viel organisationale Skepsis überwunden werden. Sie dient der Klärung grundlegender Fragen und hilft, eine Idee auf Tragfähigkeit zu überprüfen: Passt eine Idee in die Zeit? Ist sie nicht nur eine Antwort auf die Probleme der Gegenwart, sondern auch eine Lösung für die erwarteten Herausforderungen und Entwicklungen in der Zukunft? Öffnet sie also

dem Unternehmen Räume und Perspektiven? Ist das Konzept anschlussfähig an die organisationale Identität, passt es also zu Geist und Kultur des Unternehmens?

Doch solche strategischen Analysen allein liefern noch kein tragfähiges Fundament für eine wirtschaftliche Entscheidung. Hierfür braucht es möglichst harte Fakten: am liebsten wüsste man gern vorher, wie der Markt – Kunden und unabhängige Vertriebspartner, d.h. Makler – auf ein neues Konzept, ein neues Produkt reagieren wird.

Auch im Bereich von Banken und Versicherungen, wo immer noch gilt, dass Finanzprodukte verkauft und nicht gekauft werden, sind Marktsimulationen möglich. Zwar nicht im Sinne harter Absatzprognosen, denn die Fähigkeit eines Vermittlers, aus dem vielstimmigen Chor widerstreitender Motive eines Kunden jene herauszuhören und zu verstärken, die letztlich zur Kaufentscheidung führen, kann man nicht simulieren.

Aber in diesem vielstimmigen Chor der Kundenmotive lassen sich die einzelnen Stimmen identifizieren. Und Verhaltensintentionen, quasi die Vorstufe der Kaufentscheidung des Kunden, lassen sich messen. Dies geht umso genauer, je mehr man sich die fast allen Menschen innewohnende Fähigkeit zur Imagination in solchen Tests zunutze macht. So lässt sich überprüfen, welche Motive ein neues Produkt oder Konzept anspricht, wie groß sein Aktivierungspotenzial ist und wie es im Vergleich zu bewährten Lösungen abschneidet.

Innovatives Denken, Kreativität und der kritische Blick auf das strategische wie das ökonomische Potenzial einer neuen Idee schließen sich nicht aus. Entscheidend ist das Vorgehen, um Innovationen auch in risikoaversen Organisationen wie Versicherungen den notwendigen Raum zu geben.

Innovation braucht Vertriebsentwicklung

Bei allen Innovationen ist an vorderster Front häufig der Außendienst betroffen. Dies gilt insbesondere für technische Innovationen. Und längst nicht immer werden dabei die Betroffenen – im Sinne des Design-Thinking-Ansatzes – von Anbeginn eingezogen. Dennoch sollen Vermittler die neue

Software in der Beratung einsetzen, Vertriebsführungskräfte deren Einsatz vorantreiben oder Maklerbetreuer den Nutzen der völlig neuen Service-Plattform dem Makler nahebringen.

Die üblichen Technischulungen und „Roadshows“ reichen da nicht aus. Denn jede technische Neuerung greift immer in Alltagsroutinen und Agenturprozesse ein. Dies gilt auch für ein neues Produkt, das grundlegend mit der bisherigen Produktlogik bricht. In diesen Fällen ist eine Anpassung von oftmals weitgehend automatisierten Verhaltensmustern erforderlich. Unter Umständen nicht nur beim einzelnen Vertriebspartner, sondern auch auf der Ebene von Agenturen oder gar Vertriebseinheiten.

Das kostet Zeit und Energie und gerade langjährig erfolgreiche Vertriebspartner fragen sich, warum sie sich auf solche Veränderungsprozesse einlassen sollten. Sie sind ja mit ihrem Vorgehen und den bisherigen Produkten und Instrumenten gut unterwegs. Der in der Branche übliche hohe Vertriebsdruck stabilisiert und verstärkt solche Widerstände noch zusätzlich, denn auch die Vertriebsführungskräfte haben kein Interesse, durch allzu starke Veränderungen das Neugeschäft ihrer Leistungsträger zu gefährden.

Hinter vielen Bedenken und Widerständen im Vertrieb stehen natürlich auch Versagensängste: werde ich als Vermittler oder Führungskraft auch in der neuen Welt noch so erfolgreich und angesehen sein? Bin ich den Anforderungen der neuen Welt im Vertriebsalltag überhaupt gewachsen?

Dies macht deutlich: wird eine neue Technik, ein radikal neues Produkt, nur mit den üblichen Roadshows und Fachschulungen in den Vertrieb „gekippt“, ist das Scheitern vorprogrammiert. Gerade im Vertrieb erfordert Innovation auch Personalentwicklung. Wobei Personalentwicklung im Vertrieb immer systemisch und ganzheitlich erfolgen sollte. Das meint unter Einbezug aller vor Ort handelnden Personen und im Wissen, dass der Mensch ist nicht teilbar ist. Dies gilt Vertriebskräfte aller Ebenen und Vertriebswege. Mit „SVEN by PHOENIX®“ verfügt PHOENIX Vertriebsentwicklung über ein flexibles, erfolgserprobtes System zur systemischen und ganzheitlichen Entwicklung und Begleitung von Vertrieben bei Veränderungsprozessen.

PHOENIX Vertriebsforschung: Forschung /// Beratung /// Entwicklung

Wir analysieren Kunden, Vermittler, Makler – nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch im Blick auf das Zusammenspiel verschiedener Einheiten und Systeme. Denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Wir zeichnen ein umfassendes psychologisches Bild von Motiven und Antreibern, Verhaltensmustern, Gewohnheiten und Alltagsroutinen, notwendigen und vorhandenen Fähigkeiten. Unser Spektrum reicht von strategischen Analysen über tiefenpsychologische Studien bis zu Marktsimulationen zur Prüfung der Erfolgchancen vor der Markteinführung neuer Produkte und Konzepte.

Aufgrund einer Vielzahl unterschiedlichster Projekte und jahrzehntelanger Erfahrung kennen und verstehen wir Vertrieb im Blick auf Prozesse und Rahmenbedingungen ebenso wie aus psychologischer Perspektive. Wir verantworten seit vielen Jahren erfolgreich Projekte im Bereich von Personal-, Organisationsentwicklung und Change-Management in Vertrieben und begleiten Projekte im Marketing als Forscher, psychologische Berater und Organisationsentwickler.

Wir sind davon überzeugt, dass dauerhafter Erfolg nicht nur von Produkten und Prozessen abhängt, sondern vor allem von Menschen und Psychologie. Weshalb man immer erst verstehen muss, bevor man nachhaltig verändern kann.



Dr. Michael Schmitz, Psychologe
Geschäftsführer

PHOENIX-Institut für Vertriebsforschung GmbH
PHOENIX-Gesellschaft für Vertriebsentwicklung mbH