

Digitalisierung – Treiber für Innovation und Change

Warum die Digitalisierung in erster Linie kein Thema von Apps und Bytes ist.

Digitalisierung ist ein Change-Thema.

Smart-Home, Industrie 4.0, Big Data, aber auch Milliarden Schäden durch organisierte Cyber-Kriminalität – die Digitalisierung ist in vollem Gange und durchzieht alle Lebensbereiche. Dieser Prozess verändert Erleben und Verhalten der Kunden grundlegend. So zeigt eine Studie der Postbank, dass die junge Generation mit Familie und Freunden häufiger online als offline kommuniziert. Und es sind nicht mehr nur junge Leute, die mit stetem Blick auf ihr Smartphone durch die Straßen laufen.

Und auch die Arbeitswelt ist betroffen. Immer mehr Branchen werden von der Digitalisierung erfasst. Neue Wettbewerber treten auf den Plan und fordern in Kernbereichen der deutschen Wirtschaft die etablierten Player heraus: wer hätte noch vor fünf Jahren gedacht, dass eine Suchmaschine aus den USA das erste selbstfahrende Auto auf die Straße stellen würde!

Der digitale Umbruch erreicht auch die Finanzdienstleister, deren Geschäftsmodelle von Fin- und InsurTechs geprüft werden: längst kann ein Kunde Versicherungsverträge via Smartphone wechseln und auch für Kredite bedarf es keiner klassischen Bank mehr.

Bei der Digitalisierung geht es nicht in erster Linie um Apps und Programme. Vielmehr vollzieht sich eine tiefgreifende Veränderung auf der Ebene von Motiven, Formen der Interaktion und Kommunikation, Verhaltensmustern und Alltagsroutinen der Kunden. Dies verändert nicht zuletzt den Außendienst – AO- und Maklervertrieb gleichermaßen.

Digitalisierung bedeutet nicht, dass zentrale Motive und Bedürfnisse der Kunden obsolet werden: z.B. der Wunsch nach einem vertrauenswürdigen Partner für Service und Beratung bleibt dominant. Aber das Verhältnis zwischen Kunde und Vertriebspartner ändert sich grundlegend, wenn der Kunde

Aussagen und Angebote des Vermittlers noch während des Beratungsgesprächs prüfen kann. Längst hat auch bei den Versicherern der hybride Kunde Einzug gehalten, der online und offline situativ mixt – je nach Thema, Motivation, persönlichen Zielen und Qualität der Beziehung zum Vermittler.

Die Versicherer und ihre Vertriebe müssen sich also nicht allein mit der neuen Technik auseinandersetzen. Sondern mindestens ebenso sehr mit deren Wirkung auf Kunden und Märkte, Prozesse und Unternehmen.

Digitalisierung und der Außendienst.

Aktuell liegt Fokus der Versicherer beim Thema Digitalisierung auf der Vernetzung der häufig noch fragmentierten IT-Welten. Längst nicht in allen Fällen besteht entlang der Wertschöpfungskette eine vollständige Transparenz und Durchlässigkeit der Daten über die Geschäftsbereiche hinweg. Zudem sind Effizienzgewinne nur noch durch eine Steigerung des Automatisierungsgrads der internen Prozesse der Versicherer zu erzielen.

Die damit verbundenen Herausforderungen sind aus Sicht der IT schon schwierig genug. Doch greift diese Betrachtung allein zu kurz. Zum einen, weil gerade auch auf der Ebene der Vertriebe und Agenturen eine zunehmende Notwendigkeit besteht, Prozesse und Abläufe schlanker zu gestalten. Allein der steigende Beratungsaufwand im Zuge der Umsetzung der IDD in deutsches Recht setzt AO und Makler unter einen erheblichen Effizienzdruck und erzwingt eine konsequente ertragsorientierte Bestandssteuerung.

Mit technischen Lösungen ist es auf der Ebene der Agenturen nicht getan. Schon, weil bei Maklern wie AO-Vermittlern erst das Verständnis für Notwendigkeit und Nutzen effizienter Agenturprozesse geschaffen werden muss. Da ein guter Vermittler nicht automatisch auch ein guter Unternehmer ist,

bedarf es auch einer deutlichen Steigerung der unternehmerischen Fähigkeiten mindestens der Vermittler, meist aber auch ihrer Führungspartner deren Rollenbild in der Vergangenheit in der Regel nicht auf die Tätigkeit eines Unternehmensberaters ausgerichtet war.

Die Betrachtung macht deutlich: der Nutzen der Digitalisierung lässt sich nur vollständig heben, wenn es gelingt, den Außendienst frühzeitig und umfassend miteinzubeziehen. Dies ist umso wichtiger, da viele im Vertrieb technischen Lösungen eher skeptisch gegenüberstehen.

Auch beim Thema „Big Data“ geht es nicht ohne den Vertrieb. Denn die interessantesten Daten für die Identifikation ertragsstarker Zielgruppen und die Entwicklung innovativer, auf deren Bedürfnisse genau zugeschnittener Angebote hat nun mal der Außendienst. Zumindest Versicherer mit einer Ausschließlichkeit hätten die Möglichkeit, dieses in der Organisation vorhandene Wissen nutzbar zu machen. Oft leider nur in der Theorie, denn unverändert betrachten viele Vermittler das spezifische Wissen über den einzelnen Kunden als ihr Eigentum und halten es vor dem Versicherer verborgen. Da helfen auch modernste Agentursysteme nicht, wenn Vereinszugehörigkeit, erkannte Motive und Bedürfnisse oder familiäre Verbindungen in Insel-Systemen oder mitunter sogar auf Karteikarten gespeichert werden, nur damit die Zentrale keinen Zugriff darauf bekommt.

Im Zuge der europäischen Neuregulierung werden zukünftig Verstöße gegen den Datenschutz mit Millionenstrafen geahndet. Für den Außendienst bedeutet das: auf der einen Seite müssen Vermittler, Vertriebs-Führungskräfte, aber auch Maklerbetreuer lernen, in ihrer Vertriebsarbeit digital vernetzt zu denken und zu handeln. Um gleichzeitig neue Grenzen der Regulierung zu verstehen und im Alltagshandeln zu berücksichtigen. Keine leichte Aufgabe und ein Change-Thema par excellence.

Digitalisierung bedeutet Innovation.

Die Digitalisierung schafft neue Formen der Bedrohung, auf die die Versicherer eine Antwort geben müssen. Aber es werden auch völlig neue Lösungen möglich – siehe „Pay as you live“-Konzepte in

der Kfz- und Privaten Krankenversicherung. Und neue Formen von Interaktion und Beratung: quasi aus Not, aufgrund der negativen Folgen der letzten großen Regulierung des Vertriebs werden nun in Großbritannien mit staatlicher Unterstützung „Beratungsroboter“ entwickelt – um ein Defizit an menschlichen Versicherungsberatern auszugleichen. Es wird wohl nur Wenige geben, die sich dies für Deutschland wünschen. Aber das Beispiel zeigt das Ausmaß der Veränderung.

Der Blick auf die Automobilindustrie lehrt: in Zeiten disruptiver Marktveränderung sind die bestehenden „Platzhirsche“ im Nachteil. Wenn Märkte sich grundlegend ändern und alte Spielregeln nicht mehr gelten, fällt es jungen, schlanken Unternehmen leichter, mit innovativen Ideen auf fundamentale Umwälzungen zu reagieren.

Neben den kurzen und hierarchiefreien Kommunikationsstrukturen, die sich in großen Organisationen auch mit modernen, agilen Formen der Projektorganisation meist nur begrenzt und auf Zeit realisieren lassen, haben junge Unternehmen vor allem einen Vorteil: das Denken ihrer Mitarbeiter ist noch nicht geprägt von organisationalen Verhaltensmustern und Denkschemata. Die Dominanz blinder Flecken und organisationaler Denkschemata lenkt die Suche nach innovativen Lösungen selbst dann oft in die immer gleichen Bahnen, wenn man durch eine agile Projektorganisation versucht, aktiv dagegen zu arbeiten. In traditionsreichen Branchen denken Mitarbeiter oft schlicht nicht radikal genug und bleiben dem bisherigen Erfahrungsraum verhaftet. Die Folge sind schrittweise Verbesserungen statt echter Revolutionen.

Man muss als Unternehmen aber kein Start-up sein, um flexibel und innovativ auf die vielfältigen Marktveränderungen im Zuge der Digitalisierung reagieren und deren Chancen nutzen zu können. Viel ist schon erreicht, wenn die psychologischen Voraussetzungen für Innovation und Change berücksichtigt werden.

Innovation braucht echtes Verstehen.

Auch für die Digitalisierung gilt: Ausgangspunkt jeder Innovation ist echtes organisationales Verstehen der anvisierten Zielgruppe und eine Verortung

eigener und Angebote des Wettbewerbs aus Sicht der Kunden. Kunden-zentriertes Denken – wobei „Kunde“ auch „Kunde Vertriebspartner“ meint – bedeutet Perspektivenübernahme: Motive, Ziele und Wünsche, Träume und Ängste der Kunden aus deren Perspektive sehen und verstehen. Aber auch Alltagsroutinen, Verhaltensmuster und Interaktionen und deren Veränderung im Zuge der Digitalisierung. Erst diese Insights ermöglichen Innovationen, die glaubwürdige Antworten auf zentrale Motive und Bedürfnisse der Kunden geben. Um zu verhindern, dass neue Ideen als Flop enden, ist gerade in Zeiten der Digitalisierung ein solches Verstehen der Zielgruppe wichtig. Und das bedeutet, einen alten Fehler der Versicherer auf jeden Fall zu vermeiden: allzu oft herrscht in den Zentralen der Gedanke vor, um den Kunden zu verstehen, würde es doch reichen, „den Vertrieb“ zu fragen. Wobei unter „Vertrieb“ häufig gar nicht die Vertriebspartner selbst, sondern bestenfalls Führungskräfte aus dem Vertrieb gemeint sind.

So wichtig und richtig es ist, mit Vermittlern und Maklern in einen intensiven Austausch zu treten: das Bild eines Vermittlers oder Maklers vom Kunden ist nicht identisch mit dem Bild des Kunden selbst. Denn deren Wahrnehmung durch die Vertriebspartner wird beeinflusst durch ihre Motive, Emotionen und Ziele.

Umso wichtiger sind deshalb Insights von Kunden und Vertriebspartnern gleichermaßen. Wobei organisationales Verstehen auch wesentlich davon abhängt, wie diese Informationen ins Unternehmen hineingetragen und von den verschiedenen Organisationseinheiten rezipiert werden. Klassische Berichte und Präsentationen, wie sie beispielsweise in der Marktforschung üblich sind, sind nicht geeignet, organisationales Verstehen zu befördern.

Hierfür ist eine aktive Beteiligung der Organisation am Zustandekommen und der Reflektion solcher Insights notwendig. Bewährt haben sich dabei gemeinsame Workshops mit Kunden und Mitarbeitern. Weniger im Sinne einer Co-Creation von Produkten und Services, denn dies würde zumindest Endkunden in der Regel überfordern. Sondern, um selbst die Motiv-Landkarten der Zielgruppe zu analysieren und so ein tiefes Verstehen zu befördern.

Innovation braucht offene Reflektion.

Veränderungen werden sehr oft eher als Bedrohung denn als Chance erlebt: als Verlust der beruflichen Identität, als Entwertung erworbener Verdienste. Hinzu kommt die Sorge, in der neuen Welt nicht Schritt halten zu können und so an Status, Einfluss und Ansehen und damit an organisationalen Ressourcen zu verlieren.

In der Folge wird an der eigenen organisationalen Sicht auf die Herausforderungen der Digitalisierung festgehalten. Für neue, innovative – womöglich radikale – Lösungen besteht gedanklich gar keine Freiheit. Diese geistige Verengung kann aufgebrochen werden, indem die Sicht der jeweiligen Organisationseinheit konsequent hinterfragt und das Einnehmen anderer Perspektiven eingeübt wird. Wenn man sich gedanklich einmal in eine andere Rolle hineinversetzt, wächst das Verständnis für Motive und Verhaltensmuster, die sonst im Alltag nur Ärger auslösen.

Auch gilt es, eigene Ängste gesprächsfähig zu machen. Ansonsten suchen sich Emotionen, über die nach der Kultur des Unternehmens nicht gesprochen werden darf, vermeintliche Sachargumente, um jene Veränderungen abzuwehren, die als bedrohlich erlebt werden.

Solche organisationalen „Lockerungsübungen“ sind wichtige erste Schritte auf dem Weg zu einer Innovationskultur im Unternehmen. Verbunden mit einer gemeinsamen Reflektion über die identifizierten Motiv-Landkarten der Kunden und Vertriebspartner sowie dem Verorten eigener und fremder Angebote auf diesen Motiv-Landkarten. Dies fördert ein neues, erweitertes Denken in den Kategorien der Kunden.

Innovation braucht Vertriebsentwicklung

Gerade bei technischen Innovationen ist an vorderster Front häufig der Außendienst betroffen. Vermittler sollen die neue Software in Beratung oder auch im lokalen Marketing einsetzen, Vertriebs-Führungskräfte 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. Erfordert also mindestens eine Anpassung von oftmals weitgehend automatisierten Verhaltensmustern, 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 Instrumenten gut unterwegs. Der in der Branche übliche hohe Vertriebsdruck stabilisiert und verstärkt solche Widerstände noch zusätzlich, denn auch die Vertriebs-Führungskräfte 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 Technik im Vertriebsalltag überhaupt gewachsen?

Dies macht deutlich: wird eine neue Technik – und sei sie auch noch so gut und innovativ – einfach nur mit den üblichen Schulungen und Roadshows in den Vertrieb „gekippt“, ist das Scheitern vorprogrammiert. Gerade im Vertrieb erfordern Digitalisierung und Innovation auch Personalentwicklung. Wobei Personalentwicklung im Vertrieb immer systemisch und ganzheitlich erfolgen sollte. „Systemisch“ meint: unter Einbezug aller vor Ort handelnden Personen. Und „ganzheitlich“ bedeutet: der Mensch ist nicht teilbar – dies gilt auch für Vermittler und Vertriebs-Führungskräfte, weshalb Fähigkeiten und Motive umfassend analysiert, verstanden und dann entwickelt werden müssen.

Wer Digitalisierung nur als Projekt und Problem von Apps und Bytes sieht, verspielt die Chance, durch echten organisationalen Change eine Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren.

Dies geht erfolgreich nur unter Einbindung und Entwicklung des Vertriebs und braucht Prozesse und Strukturen des organisationalen Verstehens.

PHOENIX Vertriebsforschung: Verstehen – Beraten – Entwickeln.

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 und zeigen, wie Prozesse und Abläufe wirklich gelebt werden – einschließlich der Ursachen für die erkannten Abweichungen vom formalen Soll.

So schaffen wir die Grundlagen für das organisationale Verstehen und unterstützen die Entwicklung innovativer Produkte und Services und deren erfolgreiche Einführung und Vermarktung. Auch, weil wir psychologische Erkenntnisse so in die Organisation transportieren, dass aus formalem Wissen echte Einsicht wird. Wir entwickeln und begleiten Menschen, Teams und Organisationen mit langjähriger Erfahrung und psychologischem Verständnis. So stellen wir den Erfolg strategisch wichtiger Projekte und Change-Prozesse sicher.

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