

vb

**++ SCHWERPUNKT ++
KUNDE IM FOKUS**

VERSICHERUNGSBETRIEBE
Fachzeitschrift für die Assekuranz

Schwerpunkt

Customer Journey Design –
Schlüssel zum Kundenerlebnis

Strategie

Ansatz für die sichere
elektronische Patientenakte

Karriere

Trainerausbildung:
Ein Karriereweg für 50+

Themenspecial

Modernisierung der IT muss
kein Projekt sein, das Abläufe stört

Digitale Plattformen

Neue Optionen für die Wertschöpfung in der Assekuranz.
Mit Plattform-Ökosystemen zusammen mehr erreichen.

Viactiv setzt Changeprozess im Vertrieb um

Die Gesetzliche Krankenkasse Viactiv hat ihr Vertriebsergebnis in zwei Jahren vervierfacht.

„Geheimnis“ dieses Erfolges ist ein Changemanagementprozess, umgesetzt mit Hilfe des Deutschen Instituts für Vertriebskompetenz (DIV).



Allein die teilweise Veränderungen von Vertriebsverantwortlichkeiten brachte erste Erfolge

Mitte 2017 war die Lage der Viactiv schwierig. Die Betriebskrankenkasse verlor durch Sterbefälle und Kündigungen in dieser Zeit mehrere tausend Mitglieder pro Jahr. Durch Fusionen konnte bis dahin der Mitgliederschwund aufgefangen werden. Allerdings sind Unternehmensfusionen in dem Wettbewerb der Krankenkassen immer schwieriger umzusetzen und lediglich eine Defensivstrategie. Deshalb richtete der Vorstand seinen Focus auf den Vertrieb und beschloss den Changemanagementprozess mit Dirk Thiemann vom Deutschen Institut für Vertriebskompetenz (DIV) auf den Weg zu bringen. „Entscheidend für die Auswahl war das sogenannte Vertriebsaudit 360“, sagt Tom Fröhlich. Den Viactiv-Geschäftsbereichsleiter Markt überzeugte das digitale Tool, weil damit zunächst der Ist-Zustand von Ausrichtung, Organisation, Führungs- sowie Mitarbei-

terkompetenzen im Vertrieb analysiert wird. Denn nur wenn die Schwächen transparent sind, kann gezielt entwickelt und geschult werden, um schließlich zu einem besseren Vertriebsergebnis zu gelangen.

Um das vorweg zu nehmen: Im ersten Jahr wurden knapp 6.000 neue Mitglieder gewonnen, im Jahr darauf mehr als 12.000 und 2019 deutlich über 20.000. Der Vertrieb der Viactiv hat sein Ergebnis innerhalb von zwei Jahren vervierfacht, weil etliche Maßnahmen aus dem Audit gegriffen haben: Etwa die teilweise Veränderung von Vertriebsverantwortlichen und -verantwortlichkeit, das Mentoring für Führungskräfte durch Vertriebsexperten, das umfangreiche Ausbildungsprogramm für die gesamte Vertriebsmannschaft, die Einführung von Kennzahlen und Reports, die in Wochengesprächen zwischen Führungskräften und

Vertrieblern besprochen wurden sowie jeweils auf die individuelle Motivation gezielte Maßnahmen für den Vertrieb.

Gezielter Input für traditionelle Vertriebsmannschaft

Zunächst prüfte das Team um den Vertriebspezialisten Thiemann mit einem Multiple Choice Test das Verkaufswissen der eher traditionell ausgerichteten Vertriebsmannschaft. Zusätzlich wurden die Mitarbeiter von speziellen Coaches in den verschiedenen Verkaufsphasen begleitet. Der DIV-Geschäftsführer dazu: „Ziel war, dass jeder Mitarbeiter aufgrund des Abgleichs von Eigenbild und Testergebnis sowie durch das persönliche Feedback ein Bewusstsein für seine Stärken und seine Lernfelder entwickelt.“ Für das DIV war dieser erste Schritt eine Grundlage für eine gezielte Personalentwicklung der Mitarbeiter, so dass sie die passende Unterstützung bekamen, sich entwickelten und dadurch insgesamt gestärkt wurden. Typische Themen waren die kundengerechte Bedarfsanalyse, die Einwandbehandlung oder das Erkennen von Kaufsignalen, die die Kunden während des Gesprächs setzen. Gerade weil der Vertrieb in der Versicherungsbranche über viele Jahre von selbst lief, war für die meisten Mitarbeiter vor allem ein Mentaltraining hilfreich, das typische Denkblockaden löste und dadurch zu mehr Sicherheit und einer Stressreduzierung bei den Angestellten führte.

Da der Handlungsbedarf groß war, wurden die Teilnehmer in drei Lerngruppen eingeteilt. Zwischen den Lernblöcken lagen jeweils vier Wochen, in denen die Mitarbeiter konkrete „Hausaufgaben“ erledigen mussten und diese zu einem festgesetzten Termin

mit ihrem Mentor besprochen. Nach dem Ende der Seminarblöcke mit dem theoretischen Input erhielten sie zunächst im Innendienst ein Coaching on the Job und wurden im dritten Schritt mehrere Tage auch im Außendienst begleitet. Je nach Bedarf nahm der coachende Vertriebspezialist lediglich als Beobachter an den Gesprächen teil oder unterstützte aktiv. Nach jedem Termin erfolgte ein sogenanntes Bordsteingespäch – eine sofortige Reflexion des Besuches.

Klare Zielsetzung durch Kennzahlen

Parallel dazu wurden im Vertrieb Kennzahlen eingeführt. Dirk Thiemann erklärt, dass damit einerseits klare Ziele fürs gesamte Jahr bis hin zur Woche gesetzt und andererseits die Fortschritte und Erfolge der Schulungen und Coachings deutlich werden. So ist es in der Versicherungsbranche möglich, dass zehn Prozent der Telefonate zu einem Kundentermin führen. Von diesen Gesprächen sollten 30 Prozent zu einem Vertragsabschluss führen. Ziel für jeden Mitarbeiter war drei neue Kunden pro Woche zu gewinnen. Diese Daten wurden in einem Wochenbericht zusammengefasst und freitags mit den Führungskräften besprochen.

Beispiel: Bei einem der Mitarbeiter führten zwölf Prozent der Telefonate zu einem Termin und aus 27 Prozent der Termine konnte er einen Vertragsabschluss erreichen. Damit lag er im Rahmen der Benchmark. Allerdings kam er nicht auf die drei Vertragsabschlüsse pro Woche – damit ergab sich ein klares Motivationsproblem, denn offensichtlich führte er viel zu wenige Telefonate. Wenn die Mitarbeitergespräche mittelfristig zu keiner positiven Veränderung geführt haben, hat die Viactiv die Konsequenzen gezogen: Mitarbeiter, die den neuen vertrieblischen Anforderungen nicht gerecht wurden, haben eine andere Aufgaben in der Kasse gefunden. Allerdings haben die meisten Mitarbeiter die Herausforderung angenommen und sich teilweise darin verwicklicht:

Einer der Mitarbeiter hat sich als Jahresziel 1000 Abschlüsse gesetzt und dieses im Dezember sogar übertroffen. In einem Interview sagte er: „Es war wie erwartet ein extrem hartes Jahr. Aber ich brauche die Veränderung, das Neue und vor allem die Chance, etwas besser als bisher zu machen.“

Finanzielle Anreize verstärkt

Zum gesamten Vertriebs Erfolg hat auch ein verändertes Belohnungssystem beigetragen. Traditionell erhalten Außendienstler von Gesetzlichen Krankenkassen ein Grundgehalt. Als zusätzlichen Anreiz hat die Viactiv den Vertriebsleuten einen variablen Vergütungsbestandteil angeboten. Vor allem Mitarbeiter, die sich selbst höhere Ziele setzten und schließlich erreichten, bestimmten damit die Höhe ihrer Prämie. Durch das neue Vergütungssystem hat fast die Hälfte der Mannschaft profitiert. „Gerade für die hochmotivierte Spitzengruppe im Vertrieb ist eine stärkere variable Bezahlung motivationsfördernd“, so Thiemann. Im Vertrieb zeigt sich oft die Gültigkeit des Pareto-Prinzips: 20 Prozent der besten Mitarbeiter erzielen 80 Prozent des Gesamtumsatzes. Die Vertriebsanalyse ergab außerdem, dass im Sommer 2017 viel zu wenige Mitarbeiter mit dem Vertrieb beschäftigt waren. Nämlich knapp zwei Prozent der etwa 1500 Angestellten. Branchenüblich sind allerdings rund zehn Prozent. Entsprechend hat die Viactiv schrittweise die Abteilung ausgebaut. Diese neuen Mitarbeiter erhielten vom DIV eine intensive Schulung, die im Oktober 2020 an der Hochschule Karlsruhe zur ersten universitären Zertifizierung als Vertriebsfachmann Außendienst führen wird. In sechs Modulen erhielten die neuen Kollegen fundiertes Wissen über beispielsweise persönlichkeitsorientiertes Verkaufen, erfolgreiche Sprachmuster in der Akquise, begeisterte Präsentation bis zum aktiven Empfehlungsmanagement. Zum einen zeigen die reinen Vertriebszahlen den Erfolg des Changemanagementprozesses: Dem früheren Verlust von zigtausend Mitgliedern

pro Jahr steht gegenwärtig der Gewinn von mehr als 20.000 Neukunden gegenüber. Zum anderen wurde das Vertriebsaudit 360° mit denselben Personen nach einem Jahr wiederholt: Das Unternehmen hat auf 80 Punkte verbessert und wurde Top Sales Company.



„Was mich von diesem Changeprozess überzeugt hat? Das digitale Tool um Ist- und Soll-Zustand abzufragen.“

Tom Fröhlich,
Geschäftsbereichsleiter Markt, Viactiv



„Durch den Abgleich von Eigenbild und Testergebnis bekamen die Mitarbeiter ein Gespür für die eigenen Stärken und Schwächen. Daraus wurden die persönlichen Lernfelder entwickelt.“

Dirk Thiemann,
Geschäftsführer DIV