



Fallbeispiel 3

Organisationsentwicklung im Vertrieb einer Krankenversicherung: Workflows und Wirtschaftlichkeit

Im Bereich Vertrieb einer größeren gesetzlichen Krankenversicherung waren an die 400 Mitarbeiter beschäftigt. 1,5 Jahre vor unserem Mandat wurde der Vertrieb in der Aufbauorganisation neu strukturiert. Die Bereichsleitung hatte ausreichend Anlässe und Problemstellungen, diese Neustrukturierung einer Überprüfung zu unterziehen:

- **Defizite im Schnittstellenmanagement:** es wurde ein Spannungsverhältnis von Verantwortung einerseits und Abgrenzung der Aufgaben zu anderen Bereichen andererseits festgestellt. D.h. die Kundenberater vor Ort hatten die Ergebnisverantwortung, waren in ihrer Arbeit allerdings auf wesentliche Beiträge und Unterstützung anderer, zentral tätiger Mitarbeiter angewiesen.
- **Defizite in der operativen Umsetzung von Strategien:** Die einhellig diskutierten und verabschiedeten Strategien gingen häufig im „klein – klein“ der operativen Umsetzung unter und enden nicht selten in gegenseitigen Blockaden.
- **Probleme in der Steuerung des Vertriebs über Kennzahlen:** Die praktizierte Steuerung wurde nicht in vollem Umfang akzeptiert und mitgetragen. Auch zeigte sich bereits ein Weiterentwicklungsbedarf.

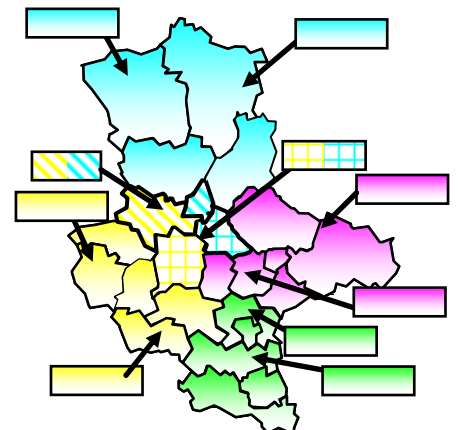
Auf dem Hintergrund dieser geschilderten Problemlage war unsere Ausgangsfragestellung, ob wir lediglich im Detail Optimierungsbedarf sehen bzw. ob wir im Ergebnis eine grundsätzliche Neustrukturierung und Verschlankeung empfehlen.

Das Projekt wurde durch ein **Projektsteuerungsteam** einschl. Personalrat begleitet. Methodisch wurden sämtlich vorliegende Organisationsunterlagen analysiert; eine Stichprobe von Mitarbeitern und alle Führungskräfte füllten einen Fragebogen aus; mit einer Vielzahl von Führungskräften/Mitarbeitern wurden persönliche Gespräche geführt. Im Rahmen eines Workshops mit ausgewählten Führungskräften wurde gemeinsam eine Organisationsvision des Bereichs entwickelt.

Die Kernergebnisse in der Zusammenfassung

- **Organisatorische Anpassung der Vertriebsgebiete an die Regionen der Kundenberater**

Es wurde eine grundsätzliche Verbesserung der Schnittstellen zwischen den Vertriebsmitarbeitern und den Kundenberatern im Innendienst empfohlen. Dazu gehörte eine Reduzierung der Vertriebsgebiete, die Umsetzung der Personalbemessung und deren Orientierung an den Marktkriterien und Zielgruppen.





Neuausrichtung einer praxisorientierten Marketingplanung

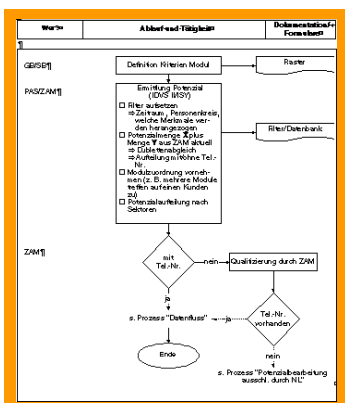
Die Marketingplanung war zu professionalisieren und vor allem praxisorientierter zu gestalten. Es konnte nicht angehen, dass jährlich bei gleich bleibenden Zielgruppen jeweils grundsätzlich neu geplant wurde (Planungs-Workflow festlegen). Die Unterstützung der Vertriebsgebiete mit Marketingmaterial musste erheblich verbessert werden.

Verstärkte zentrale Konzentration/Koordination der Zuarbeiten zum Außendienst

Einen erheblichen Optimierungsbedarf stellten die Zuarbeiten zum Außendienst dar: Zur Verfügungsstellung von Adressen, Marketingmaterial, Telefondiensten und Mailings. Die Ansprechpartner im Innendienst waren aus Sicht des Außendienstes unklar bzw. nicht vorhanden.

Straffung der Gremien und Beratungen

Unsere Empfehlungen betrafen Problemlösungen in folgenden Bereichen: hohe Teilnehmerzahlen in einigen Sitzungen, hohe Informations- und Präsentationsanteile, wenig Konfliktlösungen in den Beratungen, Existenz von „Küchenkabinetten“, schlechte Teilnehmervorbereitung usw..

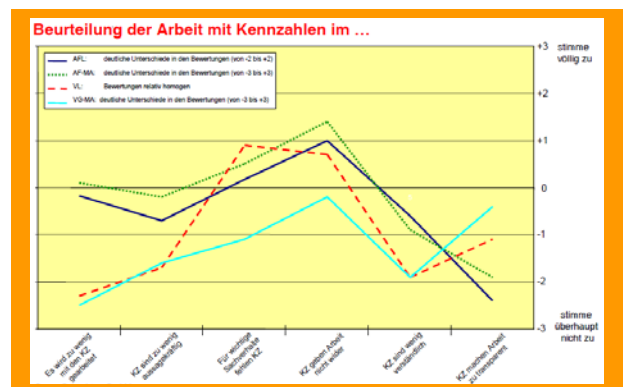


Prozessbeschreibungen

Unterschiedliche Verfahrensweisen bei der Vor- und Nachbereitung von Kundenbesuchen, unklare Ansprechpartner und Kompetenzen, wenig geregelte Zuarbeiten für den Außendienst und nicht-funktionierende interne und externe Schnittstellen führten uns dazu, beginnend die wesentlichen 40-50 Geschäftsprozesse zu formulieren und abzustimmen.

Kennzahlen

Wir empfehlen eine grundsätzliche Revision der vorliegenden Kennzahlen mit den Zielen, die Vertriebsprozesskette zielgruppengerecht abzubilden, qualitative Elemente zu integrieren und überflüssige Kennzahlen zu streichen. Dazu gehörte auch die Einführung eines Kosten- und Deckungsbeitrags-Controllings. Schließlich waren die Controlling-Ergebnisse in einer ansprechenden und einheitlichen Form darzustellen.



Neben diesen Kernvorschlägen wurden eine Reihe von weiteren Detailempfehlungen gegeben und im Einzelnen auch Maßnahmen zur **Verbesserung der Wirtschaftlichkeit** vorgeschlagen.

Das Ergebnis unserer Vorschläge bedeutete insgesamt eine grundsätzliche **Neustrukturierung und Verschlankeung der Organisationsstruktur des Vertriebsbereichs** dieser Krankenversicherung.