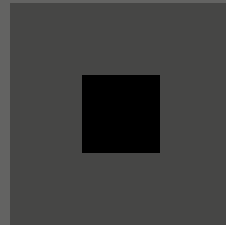


# Studie zu Geschäftsmodellen im Ausschließlichkeitsvertrieb



# Über Innovalue

- Spezialisiert auf die Beratung von Versicherungen und Banken
- Konzentration auf Beratungsthemen mit hoher strategischer Bedeutung für das Top-Management
  - Unternehmensstrategie
  - Vertriebsmanagement
  - Effizienzsteigerungsprogramme
  - Organisationsentwicklung
  - Controlling
  - Pre und Post Merger Support
  - Restrukturierung
- Erstklassige Referenzen von bedeutenden Versicherungen und Banken
- Hohe Seniorität der in unseren Projekten eingesetzten Berater
- Höchste Qualitätsansprüche an unsere Mitarbeiter
- Permanente Weiterentwicklung unseres Methoden- und Branchen-Know-hows

**INNOVALUE**  
MANAGEMENT PARTNER



## **Ansprechpartner:**

Marco Gerhardt und Christian Mylius  
Geschäftsführende Gesellschafter

INNOVALUE Management Partner GmbH

Heimhuder Straße 69

20148 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 413 036-0

Telefax: +49 (0) 40 413 036-79

[www.innovalue.de](http://www.innovalue.de)

# Über das Institut für Versicherungswissenschaften

## Unsere Aufgaben

- Förderung der universitären Ausbildung in der Versicherungsbetriebslehre und der universitären Ziele
- Durchführung von Forschungsvorhaben und -projekten
- Aufbau, Pflege und Ausbau von nationalen und internationalen Beziehungsnetzwerken im universitären und außeruniversitären Umfeld
- Erstellung von Gutachten, Studien und Veröffentlichungen

## Unsere Leitlinie

- Verbindung von Grundlagen und Anwendungsforschung
- Austausch und Zusammenarbeit mit der Praxis
- Länder- und branchenübergreifende Vernetzung
- Permanente Einbeziehung von Studierenden in Forschungsprojekte

## Unsere Forschungsschwerpunkte

- Produkt- und Vertriebspolitik
- Wertorientierte Steuerung des Versicherungsunternehmens
- Rechnungslegung und Jahresabschlussanalyse nach HGB, US-GAAP und IAS / IFRS
- Industrialisierung und Geschäftsprozessmanagement
- Risikomanagement im Versicherungsunternehmen

## Ansprechpartner:

Anja Schwinghoff  
Geschäftsführerin

Institut für Versicherungswissenschaften, Leipzig GmbH  
Gesellschaft zur Förderung von Forschung und Praxis  
Gottschedstraße 12  
04109 Leipzig  
Telefon: +49 (0) 341 355 305 572  
Telefax: +49 (0) 341 355 305 599



Name der Versicherung \_\_\_\_\_

Name des Ansprechpartners \_\_\_\_\_

Position im Unternehmen \_\_\_\_\_

Telefon / Fax \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_

Für die Studie wichtige Rahmenbedingungen:

- Wie bereits telefonisch besprochen, erfolgt der Versand dieses Fragebogens im Vorfeld unseres persönlichen Gesprächs. Der Fragebogen soll Ihnen somit einen ersten Eindruck bezüglich der geplanten Gesprächsinhalte geben und Sie bei Bedarf bei der inhaltlichen Vorbereitung unterstützen.
- Wir sichern Ihnen im Hinblick auf Ihre Antworten umfassende Vertraulichkeit zu. Dritten werden die Studienergebnisse nur in aggregierter bzw. anonymisierter Form zugänglich gemacht. Die Fragen, die mit „!“ gekennzeichnet sind, gelten als sensible Fragen und werden separat durch das Institut für Versicherungswissenschaften, Leipzig GmbH Gesellschaft zur Förderung von Forschung und Praxis erhoben.
- Bei Rückfragen zur Studie bzw. zum Institut für Versicherungswissenschaften steht Ihnen Frau Wiese unter +49 (0) 341-355 305-54 oder unter der Email-Adresse [wiese@ifvw.de](mailto:wiese@ifvw.de) jederzeit gerne zur Verfügung.
- Bei Rückfragen zu Innovalue steht Ihnen Herr Renner unter +49 (0) 40-413 036-0 oder unter der Email-Adresse [renner@innovalue.de](mailto:renner@innovalue.de) jederzeit gerne zur Verfügung.

## Präambel

---

Der deutsche Versicherungsmarkt verzeichnet im Vertriebskanal Ausschließlichkeit (AO) seit mehreren Jahren einen kontinuierlichen Rückgang, während andere Vertriebswege, z. B. Banken oder Maklervertrieb, Marktanteile vor allem im Neugeschäft gewinnen konnten. Der Vergleich zum reiferen Versicherungsmarkt Großbritanniens bestätigt diesen Trend hin zu unabhängigen Vermittlern. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stehen insbesondere Versicherer vor Herausforderungen, welche einen bedeutenden Anteil ihres Versicherungsgeschäfts über die AO generieren. Für das

erfolgreiche Management dieser Herausforderungen und der damit verbundenen Chancen und Risiken ist es von hoher Bedeutung, die verschiedenen Geschäftsmodelle im AO-Vertrieb mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen genauer zu untersuchen. Auf Basis der Experteneinschätzung von Führungskräften aus dem AO-Vertrieb sollen im Rahmen dieser Studie die verschiedenen Geschäftsmodelle eruiert werden, um letztlich die dringend benötigten Hebel für Wachstum und Produktivitätssteigerung offen zu legen.

Dieser Erhebungsbogen umfasst insgesamt vier Bereiche:

I	Kennzahlen	6 – 7
II	Vertriebsstrategie	8 – 12
III	Vertriebsorganisation und -steuerung	13 – 37
IV	Zukunftserwartungen	38

Da diese Studie den AO-Vertrieb betrifft, bitten wir Sie, die nachfolgenden Kennzahlen ausschließlich auf ihr AO-Geschäft zu beziehen.

# I Kennzahlen

(!) In diesem ersten Abschnitt werden ausgewählte relevante Kennzahlen abgefragt. Damit die Studie einer empirischen Auswertung unterzogen werden kann, bitten wir Sie, die nachfolgenden Tabellen sorgfältig auszufüllen. Oberste Priorität besitzen dabei die Daten aus dem vergangenen Geschäftsjahr 2008, die in Ihrem Unternehmen zur Steuerung verwendet werden, wobei auch die Daten aus den Jahren 2006 und 2007 die Aussagekraft der Studie maßgeblich fördern.

Kennzahlen	2006	2007	2008
<b>Leben</b>			
Neuabschlüsse in Stück			
Vertragsstorno in %			
Vertragsbestand in Stück			
Anzahl Bestandskunden			
<b>Kranken</b>			
Neuabschlüsse in Stück			
Vertragsstorno in %			
Vertragsbestand in Stück			
Anzahl Bestandskunden			
<b>Schaden / Unfall</b>			
Neuabschlüsse in Stück			
Vertragsstorno in %			
Vertragsbestand in Stück			
Anzahl Bestandskunden			

# I Kennzahlen

Kennzahlen	2006	2007	2008
<b>Cross Selling-Quote im Bestand (Vertragsdichte pro Kunde):</b>			
Anzahl Verträge pro Kunde (bitte mit einer Nachkommastelle)			
Anzahl Verträge pro Haushalt (bitte mit einer Nachkommastelle)			
<b>Produktivität pro Vermittler:</b>			
Leben (in Bewertungssumme)			
Sach / Haftpflicht / Unfall / Kfz / Rechtsschutz (in Jahresbeitrag)			
Krankenversicherung (in Monatsbeitrag)			
Durchschnittliche Kundenanzahl pro Vermittler im Bestand			
Durchschnittliche Anzahl gewonnener Neukunden pro Vermittler			
Durchschnittliches Alter der Vermittler			
Durchschnittliche bisherige Verweildauer der Vermittler in Ihrem Haus in Jahren			

## II Vertriebsstrategie

1) (!) In der folgenden Tabelle sind die typischen Vertriebskanäle eines Versicherungsunternehmens aufgelistet. Bitte nennen Sie je Vertriebskanal den Anteil an der Gesamtproduktion (im Sinne von Neugeschäft) Ihres Hauses in den Jahren 2006 bis 2008. Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben jeweils spaltenweise zu 100 % addieren sollten.

Vertriebskanal	2006	2007	2008
<b>Leben</b>			
Ausschließlichkeitsorganisation	%	%	%
Maklervertrieb	%	%	%
Bankenvertrieb	%	%	%
Direktvertrieb	%	%	%
Sonstige (bitte angeben):	%	%	%
Summe	100 %	100 %	100 %
<b>Kranken</b>	%	%	%
Ausschließlichkeitsorganisation	%	%	%
Maklervertrieb	%	%	%
Bankenvertrieb	%	%	%
Direktvertrieb	%	%	%
Sonstige (bitte angeben):	%	%	%
Summe	100 %	100 %	100 %
<b>Schaden / Unfall</b>	%	%	%
Ausschließlichkeitsorganisation	%	%	%
Maklervertrieb	%	%	%
Bankenvertrieb	%	%	%
Direktvertrieb	%	%	%
Sonstige (bitte angeben):	%	%	%
Summe	100 %	100 %	100 %



## II Vertriebsstrategie

---

2) An welchen Größen bzw. nach welchen Kriterien messen Sie die Anteile der Sparten bzw. Zweige am gesamten Neugeschäft?

Sparte / Zweig	Gemessen an folgenden Größen / Kriterien
Leben	
Kranken	
Schaden / Unfall	

3) (!) Wie viele Vermittler – differenziert nach §84 HGB (Selbstständige), §59 HGB (Angestellte) und §92 HGB (nebenberuflich Tätige) – haben Sie in Ihrer AO in den Jahren 2006 bis 2008 jeweils im Durchschnitt beschäftigt? Wie viele Vermittler wurden in den Jahren 2006 bis 2008 jeweils neu eingestellt?

Vertriebskanal	2006		2007		2008	
	Anzahl Vermittler	Neueinstellungen	Anzahl Vermittler	Neueinstellungen	Anzahl Vermittler	Neueinstellungen
§84 HGB Hauptberufler						
§59 HGB Hauptberufler						
§92 HGB Nebenberufler						

## II Vertriebsstrategie

---

4) (!) Welchen Anteil hatten die folgenden Sparten und Zweige an der Produktion (Neugeschäft) des AO-Vertriebs in den Jahren 2006 bis 2008? Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben spaltenweise zu 100 % addieren sollten.

Sparte	2006	2007	2008
Leben (Bewertungssumme)	%	%	%
Kranken	%	%	%
Sach / Haftpflicht / Unfall	%	%	%
Kfz	%	%	%
Kranken	%	%	%
Rechtsschutz	%	%	%
Sonstige (bitte angeben):	%	%	%
Summe	100 %	100 %	100 %

## II Vertriebsstrategie

---

5) Konzentrieren Sie sich auf bestimmte Kundenzielgruppen?

Ja     Nein

Wenn ja, welche Kriterien zur Abgrenzung der Kundenzielgruppenbestimmung benutzen Sie und auf welche Kundenzielgruppen fokussieren Sie dabei? Bitte führen Sie Ihre Kundenzielgruppen, z. B. Familien, Akademiker, unten verbal auf Mehrfachnennungen sind möglich.

Kriterien
<input type="checkbox"/> <b>Alter / Lebensphase / Familienstand</b> Zielgruppe(n):
<input type="checkbox"/> <b>Bildungsstatus (z. B. Akademiker)</b> Zielgruppe(n):
<input type="checkbox"/> <b>Spezielle Berufsgruppen (z. B. Beamte)</b> Zielgruppe(n):
<input type="checkbox"/> <b>Ethnische Gruppen</b> Zielgruppe(n):
<input type="checkbox"/> <b>Gruppen aus einer bestimmten Region</b> Zielgruppe(n):
<input type="checkbox"/> <b>Sonstige (bitte angeben):</b> Zielgruppe(n):

## II Vertriebsstrategie

---

6) Wenn Sie sich auf bestimmte Kundenzielgruppen fokussieren, werden in Ihrem Hause speziell auf diese Kundenzielgruppen ausgerichtete Maßnahmen eingesetzt? (Mehrfachnennungen sind möglich).

Bitte kreuzen Sie die entsprechende Maßnahme an und geben Sie bitte auch die Kundenzielgruppe dazu an.

	Maßnahmen	Kundenzielgruppe
<input type="checkbox"/>	Zugangswege (spezifische Adress- und Kontaktgenerierung / „Türöffner“)	
<input type="checkbox"/>	Ansprechekonzepte (zugeschnittene Vermarktungskonzepte)	
<input type="checkbox"/>	Produkte (spezifische Zielgruppenprodukte)	
<input type="checkbox"/>	Vermittlergruppen (spezifische Vermittlerprofile, Vermittlertypen wie z. B. „Frauen- oder Seniorenvertrieb“)	
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):	

### III Vertriebsorganisation und -steuerung

#### III.1 Arbeitsort / Büroausstattung / Betriebsmittel

---

7) Welcher Anteil Ihrer Vermittler arbeitet in einem „Home Office“ (von zu Hause) und welcher Anteil in eigens erworbenen oder gemieteten Gewerbeflächen (im Sinne eines Ladenlokals oder Büros; räumlich getrennt von den Privaträumen)? Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben in der Spalte zu 100 % addieren sollten.

Arbeitsort	Anteil
Home Office	%
Gewerblich genutzte Immobilie	%
Summe	100 %

8) Von den Vermittlern, die in einer Gewerbefläche arbeiten: Welcher Anteil ist Inhaber eines Ladenlokals (Schaufenster, ebenerdig)?

	Anteil
Inhaber eines Ladenlokals	%

9) Von den Vermittlern, die in einer Gewerbefläche arbeiten: Welcher Anteil ist Mitglied einer Bürogemeinschaft (mindestens zwei gleichberechtigte Inhaber)?

	Anteil
Vermittler in Bürogemeinschaften	%

### III.1 Arbeitsort / Büroausstattung / Betriebsmittel

10) Inwiefern nehmen Sie Einfluss hinsichtlich der Identifikation geeigneter Gewerbeflächen und deren Anmietung (Abschluss des Mietvertrags)?

Inwieweit unterstützen Sie dabei Ihre Vermittler finanziell?

Form der Einflussnahme	Keine Einflussnahme	Wir geben grundsätzliche Empfehlungen ab		Wir schreiben vor § 59 HGB
		§ 84 HGB	§ 59 HGB	
Immobilienuche / Vermittlung (z. B. anteilige Übernahme der Maklercourtage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anmietung (Mietvertrag, z. B. anteilige Mietkostenzuschüsse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anteil der Vermittler mit finanziellem Zuschuss	Wie viel Prozent der Kosten übernehmen Sie dabei im Durchschnitt?
%	%
%	%

### III.1 Arbeitsort / Büroausstattung / Betriebsmittel

11) Inwiefern nehmen Sie Einfluss hinsichtlich:

Inwieweit unterstützen Sie dabei Ihre  
Vermittler finanziell?

Form der Einflussnahme	Keine Einflussnahme	Wir geben grundsätzliche Empfehlungen ab		Wir schreiben vor § 59 HGB	Anteil der Vermittler mit finanziellem Zuschuss	Wie viel Prozent der Kosten übernehmen Sie dabei im Durchschnitt?
		§ 84 HGB	§ 59 HGB			
Büro-Außengestaltung (Agenturschild, Türschilder, Schaufenstergestaltung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Büro-Innenausstattung (Möbelprogramm, Beleuchtung, Fußboden etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Büromaterial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Kfz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Werbeaufdruck auf Kfz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Lokale Werbemaßnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Sonstige (bitte angeben):						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%

### III.1 Arbeitsort / Büroausstattung / Betriebsmittel

12) Nehmen Sie Einfluss hinsichtlich der technologischen Ausstattung?

Inwieweit unterstützen Sie dabei Ihre Vermittler finanziell?

Form der Einflussnahme	Keine Einflussnahme	Wir geben grundsätzliche Empfehlungen ab		Wir schreiben vor § 59 HGB	Anteil der Vermittler mit finanziellem Zuschuss	Wie viel Prozent der Kosten übernehmen Sie dabei im Durchschnitt?
		§ 84 HGB	§ 59 HGB			
Beratungs- / Analysesoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Bürosoftware (z. B. MS Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Buchhaltungssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Stationäre PCs (Einzelplätze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Mobile Hardware (Notebook, PDA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Netzwerke / Server	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Telefonanlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
Sonstige (bitte angeben):						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%	%



## III.1 Arbeitsort / Büroausstattung / Betriebsmittel

---

13) Bieten Sie Ihren Vermittlern den Zugang zu einem Online-Portal?

Ja     Nein

Wenn ja, welche Funktionen werden über dieses Portal zur Verfügung gestellt? (Mehrfachnennungen möglich)

Funktio	Funktionen
<input type="checkbox"/>	Angebotsrechner
<input type="checkbox"/>	Produktinformationen
<input type="checkbox"/>	Kundeninformationen / Bestandsauskunft
<input type="checkbox"/>	Abfrage von Rückkaufswerten
<input type="checkbox"/>	Abfrage von Zahlständen
<input type="checkbox"/>	Druckstückbestellung
<input type="checkbox"/>	Informationen zu Wettbewerben / Rennlisten
<input type="checkbox"/>	News-Bereich
<input type="checkbox"/>	Antworten zu häufig gestellten Fragen
<input type="checkbox"/>	Expertenforum
<input type="checkbox"/>	Versicherungslexikon
<input type="checkbox"/>	Schaden-Service
<input type="checkbox"/>	Download-Bereich
<input type="checkbox"/>	Marketingunterstützung (Serienbriefe, lokale Werbeanzeigen etc.)
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

## III.2 Organisation

14) Wie viel Prozent Ihrer Vermittler sind in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt? Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben in der Spalte zusammen mit Frage 15 zu 100 % addieren sollten.

	Häufigkeit in %
Angestellte	%

15) (!) Wenn kein Angestelltenverhältnis besteht, in welchen Rechtsformen treten Ihre Vermittler in welcher Häufigkeit auf?

Rechtsformen	Häufigkeit in %
<b>Einzelunternehmen / Eingetragener Kaufmann (e.K.)</b>	%
<b>Personengesellschaften:</b>	%
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (sog. GbR / BGB-Gesellschaft)	%
Offene Handelsgesellschaft (OHG) (auch: GmbH & Co. OHG)	%
Kommanditgesellschaft (KG) (auch: GmbH & Co. KG)	%
<b>Juristische Person des Privatrechts:</b>	%
Eingetragene Genossenschaft (eG)	%
<b>Kapitalgesellschaften:</b>	%
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	%
davon: Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt)	%
Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	%
Aktiengesellschaft (AG)	%
Sonstige:	%
Summe	100 %

## III.2 Organisation

16) Nimmt die Anzahl der Vermittler, die in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt sind, in ihrer Häufigkeit ab, in ihrer Häufigkeit zu oder bleibt sie konstant (bezogen auf das eigene Haus)? (Bitte kreuzen Sie an)

	nimmt ab	bleibt konstant	nimmt zu
Angestellte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Nehmen die folgenden Rechtsformen in ihrer Häufigkeit ab, nehmen sie zu oder bleiben sie konstant (bezogen auf das eigene Haus)?

Rechtsformen	nimmt ab	bleibt konstant	nimmt zu
<b>Einzelunternehmen / Eingetragener Kaufmann (e.K.)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Personengesellschaften:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (sog. GbR / BGB-Gesellschaft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offene Handelsgesellschaft (OHG) (auch: GmbH & Co. OHG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommanditgesellschaft (KG) (auch: GmbH & Co. KG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Juristische Person des Privatrechts:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingetragene Genossenschaft (eG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kapitalgesellschaften:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
davon: Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktiengesellschaft (AG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## III.2 Organisation

---

18) Welcher Anteil Ihrer Vermittler verfügt über ein Back Office (Verwaltungsfachkräfte Vollzeit, Teilzeit oder auf € 400,- Basis)?

	Anteil
Vermittler mit Back Office	%

19) Wenn ein Back Office vorhanden ist, welche Aufgaben werden typischerweise vom Back Office übernommen?  
 (Mehrfachnennungen möglich)

	Aufgaben
<input type="checkbox"/>	Adressgenerierung (Selektionen, Kampagnen etc.)
<input type="checkbox"/>	Terminierung (Terminvereinbarung mit Kunden)
<input type="checkbox"/>	Passive Bestandskundenbetreuung (Bestandsverwaltung)
<input type="checkbox"/>	Aktive Bestandskundenbetreuung (Vertragsverlängerung, Up- und Cross-Selling etc.)
<input type="checkbox"/>	Buchhaltung / Statistik (Ablage, Büroorganisation etc.)
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

## III.2 Organisation

20) Inwiefern nehmen Sie Einfluss hinsichtlich der Beschäftigung von Back Office-Kräften?

Inwieweit unterstützen Sie dabei Ihre Vermittler finanziell?

Form der Einflussnahme	Keine Einflussnahme	Wir geben grundsätzliche Empfehlungen ab		Wir schreiben vor § 59 HGB
		§ 84 HGB	§ 59 HGB	
Suche (Anzeigen, Headhunter etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl (Gespräche, Assessment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung (Arbeitsvertrag)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition von Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kündigung (z. B. Rechtsstreitigkeiten, Abfindungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (bitte angeben):				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anteil der Vermittler mit finanziellem Zuschuss	Wie viel Prozent der Kosten übernehmen Sie dabei im Durchschnitt?
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%

## III.2 Organisation

21) (!) Geben Sie Ihren Vermittlern konkrete Empfehlungen (§ 84 HGB) / Vorschriften (§ 59 HGB) hinsichtlich folgender Kriterien?

Kriterium	Keine Empfehlungen / Vorschriften	Wir geben grundsätzliche Empfehlungen ab		Wir schreiben vor (§59)
		§ 84 HGB	§ 59 HGB	
Öffnungs- / Erreichbarkeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertretungs- / Abwesenheitsregelungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung für Empfang und Betreuung von Kundenbesuch (Ansprache, Getränke etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung für Anrufbeantwortertexte / die Entgegennahme von Anrufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Beratungsgespräche pro Woche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauer der Beratungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokussierung auf bestimmte Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl von Verträgen in einem bestimmten Zeitraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl von Neukunden in einem bestimmten Zeitraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (bitte angeben):				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## III.3 Verkauf

---

22) Unterstützen Sie Ihre Vermittler bei der Terminierung (Terminvereinbarung mit Neu- oder Bestandskunden)?

Ja  Nein

Wenn ja, wie erfolgt diese Unterstützung?

	Unterstützung
<input type="checkbox"/>	Eigenes Call Center
<input type="checkbox"/>	Externes Call Center
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

23) Unterstützen Sie Ihre Vermittler bei der Routenplanung?

Ja  Nein

24) (!) Haben Sie einen Zugriff auf den Kalender Ihrer Vermittler bzw. besteht eine Kalenderverknüpfung?

Ja  Nein

### III.3 Verkauf

---

25) Unterstützen Sie Ihre Vermittler bei der Generierung von Kundenkontakten?

Ja     Nein

Wenn ja, woher stammen diese Kundenkontakte? (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle für Kundenkontakte	
<input type="checkbox"/>	Internetanfragen auf der Homepage Ihres Unternehmens
<input type="checkbox"/>	Freie Bestände Ihres Unternehmens
<input type="checkbox"/>	Adresskauf – qualifizierte Adressen mit Kundeninteresse
<input type="checkbox"/>	Adresskauf – Adressen ohne konkretes Kundeninteresse
<input type="checkbox"/>	Gewinnspiele
<input type="checkbox"/>	Empfehlungsgeschäft (z. B. „Kunden werben Kunden“-Aktionen)
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):



### III.3 Verkauf

26) Unterstützen Sie Ihre Vermittler bei Verkaufsgesprächen?

Ja  Nein

Wenn ja, welche Art der Unterstützung leisten Sie aktiv? (Mehrfachnennungen möglich)

	<b>Vorbereitung der Verkaufsgespräche</b>
<input type="checkbox"/>	Kundenbedarfsanalyse (z. B. Vorsorge- oder Versicherungsbedarfsanalyse) *(Hinweis sehen Sie bitte unten)
<input type="checkbox"/>	Angebotsberechnungen (bei Bestandskunden)
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):
	<b>Durchführung der Verkaufsgespräche</b>
<input type="checkbox"/>	Bereitstellung von Verkaufshilfen / verkaufsunterstützenden Instrumenten
<input type="checkbox"/>	Bereitstellung von Gesprächsleitfäden
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):
	<b>Nachbereitung der Verkaufsgespräche</b>
<input type="checkbox"/>	Telefonische Kontaktaufnahme zur Zufriedenheitskontrolle
<input type="checkbox"/>	Protokollierung / Archivierung
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):
	<b>Schulungen zu Verkaufsgesprächen</b>
<input type="checkbox"/>	Rollenspiele Kunde-Vermittler
<input type="checkbox"/>	Telefontraining
<input type="checkbox"/>	Testkauf
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

\* Versicherer übernimmt Auswertungen von Kunden-Vertragsdaten (z. B. Datamining) zur Feststellung von Kauf- und Stornowahrscheinlichkeiten bei bestimmten Produkten

### III.3 Verkauf

---

27) Haben Ihre Schulungen / Ihre Vertriebstrainer ein Gütesiegel ( Zertifizierte Schulungen / Vertriebstrainer)?

Ja  Nein

28) Unterstützen Sie Ihre Vermittler durch Spezialistenwissen vor Ort bei Verkaufsgesprächen?

Ja  Nein

29) Differenzieren Sie die Verkaufsunterstützung / Betreuung (Fragen 22 – 28) bei Ihren Vermittlern anhand bestimmter Kriterien?

Ja  Nein

Wenn ja, welche Kriterien nutzen Sie zur Differenzierung der Verkaufsunterstützung / Betreuung (Mehrfachnennungen sind möglich)?

	Kriterien
<input type="checkbox"/>	Neugeschäftsvolumen
<input type="checkbox"/>	Neugeschäftspotenzial
<input type="checkbox"/>	Agenturgröße
<input type="checkbox"/>	Deckungsbeitrag oder andere Erfolgsgrößen für das Versicherungsunternehmen
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

## III.3 Verkauf

---

30) Binden Sie Ihre Vermittler in den Produktentwicklungsprozess ein?

Ja     Nein

Wenn ja, in welcher Form und wie oft?

Einbindung in Form von:	gelegentlich	immer
Workshops (Ideengenerierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkttests / Produktbewertung vor Einführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (bitte angeben):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III.4 Untervertreter / „Junior Partner“

31) Inwiefern unterstützen Sie Ihre Vermittler hinsichtlich der Beschäftigung von Untervertretern / „Junior Partnern“?

Inwieweit unterstützen Sie dabei Ihre Vermittler finanziell?

Form der Einflussnahme	Keine Einflussnahme	Wir geben grundsätzliche Empfehlungen ab		Wir schreiben vor § 59 HGB
		§ 84 HGB	§ 59 HGB	
Suche (Anzeigen, Headhunter etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl (Gespräche, Assessment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung (Arbeitsvertrag)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition von Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kündigung (z. B. Rechtsstreitigkeiten, Abfindungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (bitte angeben):				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anteil der Vermittler mit finanziellem Zuschuss	Wie viel Prozent der Kosten übernehmen Sie dabei im Durchschnitt?
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%
%	%

### III.4 Untervertreter / „Junior Partner“

32) Wie lange (Zeitraum) unterstützen Sie Ihre Vermittler finanziell hinsichtlich der Beschäftigung von Untervertretern?

\_\_\_\_\_ Monate

33) Wie hoch ist der Anteil Ihrer Vermittler, die mit Untervertretern / „Junior Partnern“ zusammenarbeiten?

	Anteil
§ 84 HGB Vermittler mit Untervertretern / „Junior Partnern“	%
§ 59 HGB Vermittler mit Untervertretern / „Junior Partnern“	%

34) (!) Falls Ihre Vermittler mit Untervertretern / „Junior Partnern“ zusammenarbeiten, zu welchem Anteil kommt das Vertragsverhältnis zwischen Ihrem Unternehmen und dem Untervertreter bzw. zwischen Ihrem Vermittler und dem Untervertreter zustande? Differenzieren Sie die Antwort nach § 84 HGB und § 59 HGB. Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben in der Spalte zu 100 % addieren sollten.

Vertragspartner	2008	
	§ 84 HGB	§ 59 HGB
Zwischen Ihrem Unternehmen und dem Untervertreter / „Junior Partner“ („unechter“ Untervertreter)	%	%
Zwischen Ihrem Vermittler und dem Untervertretenen / „Junior Partner“ („echter“ Untervertreter)	%	%
Summe	100 %	100 %

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

---

35) Vereinbaren Sie Vertriebsziele mit Ihren Vermittlern?

Ja     Nein

Wenn ja, auf welche Art vereinbaren Sie diese?

Art der Planung	
<input type="checkbox"/>	Top-Down-Planung (Vorgabe der Unternehmenszentrale / Vertriebsleitung)
<input type="checkbox"/>	Bottom-Up-Planung (Ableitung der übergeordneten Ziele aus den Vorgaben der Vertriebsorganisation)
<input type="checkbox"/>	Gegenstromverfahren
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

36) Wenn Sie Vertriebsziele vereinbaren, wie oft erfolgt die Vereinbarung innerhalb eines Jahres?

---



---

37) Wenn Sie Vertriebsziele vereinbaren, durch wen erfolgt die Vereinbarung von Vertriebszielen?

---



---

38) Wenn Sie Vertriebsziele vereinbaren, welche Instrumente werden für die Vereinbarung von Vertriebszielen eingesetzt?

---



---

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

39) In welchem Zeitabstand wird die Zielerreichung gemessen?

	Interne Potenziale
<input type="checkbox"/>	monatlich
<input type="checkbox"/>	quartalsweise
<input type="checkbox"/>	halbjährlich
<input type="checkbox"/>	jährlich

40) Wenn Sie Vertriebsziele vereinbaren, erfolgt diese Vereinbarung potenzialorientiert? (Zum Potenzialverständnis sehen Sie bitte unten)

Ja  Nein

(!) Wenn ja, anhand welcher Potenziale?

	Interne Potenziale
<input type="checkbox"/>	Kundenbestände
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterkapazität pro Agentur
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

	Externe Potenziale
<input type="checkbox"/>	Anzahl der Einwohner im Vertriebsgebiet
<input type="checkbox"/>	Beschäftigungsquote im Vertriebsgebiet
<input type="checkbox"/>	Kaufkraft des Vertriebsgebietes
<input type="checkbox"/>	Konkurrenzsituation
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

---

41) Vergüten Sie Ihre Vermittler umsatzorientiert?

Ja  Nein

Wenn ja, in welchem Umfang (gemessen an der Gesamtvergütung) vergüten Sie umsatzorientiert  
 (bitte geben Sie den Anteil in % an): \_\_\_\_\_ %

42) Falls Sie zusätzlich erfolgsabhängige Vergütungskomponenten einsetzen, an welcher erfolgsabhängigen Größe orientiert sich diese Vergütung?

	Erfolgsabhängige Größe
<input type="checkbox"/>	Deckungsbeitrag
<input type="checkbox"/>	Wertbeitrag
<input type="checkbox"/>	Stornoquote
<input type="checkbox"/>	Cross-Sellingquote
<input type="checkbox"/>	Sonstige (bitte angeben):

43) Welche Entwicklungen / Trends wird es Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren in den Vergütungsmodellen in der Ausschließlichkeitsorganisation geben?

---



---



## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

---

44) (!) Zahlen Sie eine Prämie / Vergütung für die Gewinnung neuer Vermittler?

Ja  Nein

Wenn ja, wie hoch ist die gezahlte Prämie / Vergütung pro gewonnenem Vermittler?

\_\_\_\_\_ €

45) Initiieren Sie Wettbewerbe zur zusätzlichen Motivation Ihrer Vermittler?

Ja  Nein

Wenn ja, zu welchem Anteil handelt es sich hierbei um zentrale bzw. dezentrale Wettbewerbe? Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben in der Spalte zu 100 % addieren sollten.

Wettbewerbe	Anteil
Zentral	%
Dezentral	%
Summe	100 %

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

46) Welche Wettbewerbe initiieren Sie und in welcher Häufigkeit (bezogen auf das Jahr 2008) haben Sie diese eingesetzt (prozentual)? Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben in der Spalte zu 100 % addieren sollten.

Wettbewerbe	Häufigkeit in %
<input type="checkbox"/> Veränderung des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr (in + / - Prozent)	%
<input type="checkbox"/> Veränderung des Provisionsvolumens gegenüber dem Vorjahr (in + / - Prozent)	%
<input type="checkbox"/> Gesamtgeschäft	%
<input type="checkbox"/> Leben	%
<input type="checkbox"/> Kranken	%
<input type="checkbox"/> Schaden / Unfall	%
<input type="checkbox"/> Veränderung der Zahl der Neuabschlüsse von Verträgen gegenüber dem Vorjahr (in + / - Prozent)	%
<input type="checkbox"/> Veränderung der Zahl der Vertragsstorni gegenüber dem Vorjahr (Stückzahl in Prozent)	%
<input type="checkbox"/> Veränderung der Zahl an Verträgen gegenüber dem Vorjahr (Stückzahl in Prozent)	%
<input type="checkbox"/> Veränderung des Bestands der Kunden gegenüber dem Vorjahr (Stückzahl in Prozent)	%
<input type="checkbox"/> Anzahl Verkauf neu eingeführter Produkte (Stückzahl)	%
<input type="checkbox"/> Verkauf bestimmter Produkte (Stückzahl)	%
<input type="checkbox"/> Sonstige (bitte nennen):	%
Summe	100 %

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

47) Welche Incentives gewähren Sie Ihren Vermittlern für die Erreichung der definierten Vertriebsziele? Bitte kreuzen Sie die Art der Incentives an und nennen Sie dazu die entsprechende Anzahl der Incentive-Aktionen (bezogen auf das Jahr 2008).

Art der Incentive	Anzahl der Incentive - Aktionen
<input type="checkbox"/> Monetäre Incentives	
<input type="checkbox"/> Materielle, nicht-monetäre Incentives:	
<input type="checkbox"/> Sachprämien	
<input type="checkbox"/> Reisen	
<input type="checkbox"/> Sonstige	
<input type="checkbox"/> Immaterielle, nicht-monetäre Incentives:	
<input type="checkbox"/> Vergabe von Titeln	
<input type="checkbox"/> Vergabe von Clubmitgliedschaften	
<input type="checkbox"/> Übertragung von Kompetenzen	
<input type="checkbox"/> Sonstiges: (bitte nennen)	

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

---

48) (!) Wie viel Prozent Ihrer Vermittler erwirtschaften Provisionseinnahmen (Bestands- und Abschlussprovisionen) in folgender Größenordnung (bezogen auf das Jahr 2008)? Bitte beachten Sie, dass sich Ihre Angaben in der Spalte zu 100 % addieren sollten.

Provisionseinnahmen der Vermittler im Jahr 2008	Vermittler in %
< 20.000	%
20.000 – 40.000	%
40.000 – 70.000	%
70.000 – 100.000	%
100.000 – 150.000	%
> 150.000	%
Summe	%

## III.5 Führung / Steuerung / Anreizsysteme / Vergütungssysteme

---

49) Bieten Sie Ihren Vermittlern eine betriebswirtschaftliche Beratung an?

Ja     Nein

Wenn ja, von wem und wie oft werden Ihre Vermittler beraten?

Form der Unterstützung	Jährlich oder häufiger	Alle 2 Jahre	Seltener als alle 2 Jahre	Gar nicht
Durch Mitarbeiter Ihres Unternehmens mit Sitz in der Zentrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Mitarbeiter Ihres Unternehmens mit dezentralem Sitz (z. B. in der Filialdirektion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IV Zukunftserwartungen

50) Welche Herausforderungen sehen Sie mittel- bis langfristig als die größten für den AO-Vertrieb? Kreuzen Sie bitte 1 für große bzw. absteigend bis 5 für kleine Herausforderung an.

Form der Unterstützung	große Herausforderung			kleine Herausforderung	
	1	2	3	4	5
Abwerbung eigener Vermittler durch andere Ausschließlichkeitsorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwerbung eigener Vermittler durch Finanzvertriebe / Makler / Maklerpools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwerbung eigener Vermittler durch Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannibalisierungseffekte durch eigene andere Vertriebswege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrohung durch Maklervertrieb (Makler / Pools / Vertriebe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrohung durch Bankenvertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrohung durch Direktvertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnung neuer Vermittler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnung von Neukunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Cross Selling-Quote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrieb im Kundenbestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertorientierte Vertriebssteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umstellung der Vergütungssysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (bitte angeben):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank!

Institut für Versicherungswissenschaften, Leipzig GmbH  
Gesellschaft zur Förderung von Forschung und Praxis

Gottschedstraße 12  
04109 Leipzig  
Telefon: +49 (0) 341 355 305 572  
Telefax: +49 (0) 341 355 305 599

Innovalue Management Partner GmbH

Heimhuder Straße 69  
20148 Hamburg  
Telefon +49 (0) 40 413 036-0  
Telefax +49 (0) 40 413 036-79

[www.innovalue.de](http://www.innovalue.de)  
E-Mail: [kontakt@innovalue.de](mailto:kontakt@innovalue.de)

