

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

DIIR-SCHRIFTENREIHE

Band 50

Revision von Vertrieb und Marketing

Praxisleitfaden zu spezifischen Prüfungsthemen

Herausgegeben vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
Erarbeitet im Arbeitskreis „Revision des Vertriebs“

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15494 4](http://ESV.info/9783503154944)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15494 4

eBook: ISBN 978 3 503 15495 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek
und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit
und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi / Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Difo-Druck GmbH, Bamberg

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

eine Lektüre, die sich eingehend mit den Themen beschäftigt, die uns als Mitglieder von Internen Revisionen, aus der Wirtschaftsprüfung oder der Unternehmensberatung in Bezug auf den Vertrieb interessieren, suchte man bislang vergebens. Denn ein solches Werk oder selbst Seminarveranstaltungen, die sich den Themen Vertrieb und Marketing unter den Aspekten der Internen Revision widmen, gab es bislang nicht.

Wir hoffen nun, mit dem vorliegenden Buch in der Schriftenreihe des DIIR eine Lücke geschlossen zu haben. Allen an diesen Themen Interessierten möge es eine Hilfe sein, sich Anregungen für die Prüfung zu Fragestellungen des Vertriebs und des Marketing zu holen. Der Arbeitskreis hat in diesem Werk – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – versucht, generelle Themen bzw. sogenannte „Metathemen“ zu übergreifenden Bereichen zu umreißen, wie die Themen Compliance, Risikomanagement, Fraud oder das Thema Self-Auditing, und diese unter dem spezifischen Blickwinkel von Vertrieb und Marketing zu beschreiben.

Daneben werden dem interessierten Leser konkrete Handlungsanweisungen für Prüfungen in Vertrieb und Marketing zur Verfügung gestellt, mit denen eine systematische Durchdringung des Stoffes in den verschiedenen Themenbereichen und entlang der Wertschöpfungskette möglich ist.

Neben dieser Systematisierung in Form eines umfangreichen Tabellenwerks wurden konkrete Fragestellungen in Form von Leitfäden erarbeitet, die teilweise in den letzten Jahren in der Zeitschrift Interne Revision publiziert worden sind und nochmals überarbeitet wurden. Eingeflossen sind hier gleichfalls Leitfäden, die bisher noch nicht publiziert wurden, jedoch wichtige Punkte und Themen der Vertriebs- und Marketingrevision abdecken.

Das Buch richtet sich dabei nicht nur an Mitarbeiter der Internen Revision, sondern auch an Personen aus den Vertriebs- und Marketingabteilungen der Unternehmen, um dort auch das Interesse für revisorische Fragestellungen zu wecken.

Autoren dieses Bandes waren im Rahmen des DIIR-Arbeitskreises „Revision des Vertriebs“ die Damen und Herren

Andreas Böhner, Deloitte&Touche GmbH
Friedhelm Kremer, ACC Audit, Control & Compliance GmbH
Dr. Jens Fey, Bayer AG
Fritz Volker, Swiss Life Deutschland Holding GmbH
Yves Hobohm, Swiss Life Deutschland Holding GmbH
Aras Tscharkhoscht, Bosch GmbH
Hiltrud Walz, DATEV e.V.

Hans-Ulrich Wabnitz, Wabnitz Unternehmensberatung
Andre Kasi, Generali Versicherungen
Markus Eberl, Porsche AG
Wolfgang Schärpf, ZF Friedrichshafen AG.

Wir sprechen dem DIIR-Arbeitskreis Dank und Anerkennung für die Vorlage dieses Buches aus. Wir danken auch den Unternehmen, die durch die Freistellung ihrer Mitarbeiter dieses Werk ermöglicht haben. Den Lesern wünschen wir viel Freude und gute Anregungen.

Frankfurt am Main, im Januar 2014

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Bernd Schartmann
(Sprecher des Vorstandes)

Dr. Peter Dörfler
(Mitglied des Vorstandes)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
1 Revision von Vertrieb und Marketing	19
2 Vertriebsthemen und ihre Bedeutung im Rahmen der betrieblichen Erfolgsrechnung	23
3 Revision der Compliance im Vertrieb	27
3.1 Vorbemerkung	27
3.2 Revision und Compliance im Vertrieb	27
3.2.1 Prüfungsfelder	28
3.2.1.1 Vertriebsrichtlinien	28
3.2.1.2 Schulungen der Mitarbeiter	29
3.2.1.3 Kommunikation von Compliance	29
3.2.1.4 Agenturen	30
3.2.1.5 Externe Vertriebspartner	31
3.2.1.6 Gewerblicher Rechtsschutz	31
3.2.2 Revisionsansätze	31
3.2.2.1 Vertriebsprozesse im engeren Sinne	31
3.2.2.2 Compliance-Pflichten im Zusammenhang mit dem Produktverkauf	32
3.2.3 Korruptionsprävention im Vertrieb	32
3.3 Fazit	34
4 Generelle Aspekte des Risikomanagements im Vertrieb ...	35
4.1 Strategische Marktrisiken	36
4.2 Risiken aus der Produktstruktur und Produktgestaltung	38
4.3 Risiken aus dem Vertriebs- und Kundenmanagementbereich	40
4.4 Ausgestaltung und Einbindung des Risikomanagement-Systems in die Organisation	42
4.5 Fazit	43
5 Fraud im Vertrieb	45
5.1 Fraud – Hintergründe und Ursachen	45

5.2	Häufige Erscheinungsformen	46
5.3	Ansätze zur Vermeidung	48
5.4	Ansätze, Werkzeuge und Methoden zur Aufdeckung	56
5.4.1	Ansatzpunkte zur Aufdeckung	56
5.4.2	Werkzeuge zur Aufdeckung	57
5.4.3	Methoden zur Aufdeckung	58
5.5	Fazit	59
6	Aspekte des Self-Auditing im Vertrieb	61
6.1	Einleitung	61
6.2	Begriff und Grundlagen	61
6.3	Zielsetzung	62
6.4	Implementierung eines Self-Audit-Systems	62
6.5	Aufbau und Struktur der Self-Audit Fragebögen	64
6.6	Grundgedanken des Fragenkatalogs	64
6.7	Fazit	67
7	Prozessmodell Marketing und Vertrieb	69
8	Prüffelder der Marketingrevision:	
	Von der Strategie zur operativen Umsetzung	81
8.1	Einleitung	81
8.2	Was ist Marketing?	83
8.3	Prüfung des strategischen Marketings	83
8.3.1	Überprüfung der Situationsanalyse (Prämissen)	84
8.3.2	Überprüfung der Marketingziele und -planung	85
8.3.3	Überprüfung der Marketingstrategien	86
8.4	Prüfung des operativen Marketings (Marketing Mix)	87
8.4.1	Produktmix (Product)	89
8.4.2	Preismix (Price)	90
8.4.3	Distributionsmix (Place)	91
8.4.4	Kommunikationsmix (Promotion)	93
8.5	Prüfung der Organisation im Marketing	94
9	Prüffelder des Marketingcontrolling auf Basis des COSO Ansatzes	95
10	Prüfungsfelder bei den Marketingaktivitäten zur Produkteinführung	101
10.1	Einleitung	101

10.2	Produktentstehungsprozess	103
10.3	Organisatorische Rahmenbedingungen	106
10.4	Operative Marketingmaßnahmen	106
10.5	Operative Unterstützungsprozesse	110
10.6	Fazit	114
11	Prüffelder im Rahmen der Einführung und Modifikation im Produktbereich	115
11.1	Einleitung	115
11.2	Planung, Situationsanalyse	115
11.2.1	Umsetzung der Produktideen (Ausgangssituation, Marktanalyse, Marktforschung)	115
11.2.2	Ziele	117
11.2.3	Entscheidungsalternativen (Konzepterstellung)	117
11.2.4	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	117
11.2.5	Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Kompetenzen	118
11.2.6	Entscheidungsprozess	118
11.2.7	Planung	119
11.3	Vorbereitungs- und Umsetzungsphase	119
11.3.1	Einführungsplan	119
11.3.2	Projekt-Controlling	119
11.3.3	Material-, Artikel- und Preis-/Konditionenstämme	120
11.3.4	Vertriebslogistik und -infrastruktur	120
11.3.4.1	Versorgung des Marktes	120
11.3.4.2	Versorgung durch Lieferanten	120
11.3.5	Händler-, Außendienst- und Mitarbeiterschulung	120
11.3.6	Markttests	121
11.4	Einführungsergebnisse	121
11.4.1	Finanzergebnisse	121
11.4.2	Marktergebnisse	121
11.4.3	Kundenakzeptanz	121
11.4.4	Interne Auswirkungen	122
12	Preismodelle, Sonderkonditionen und Rabatte	123
12.1	Kreativität im Vertrieb im Zeichen der Krise	123
12.2	Einordnung von Preismodellen, Sonderkonditionen und Rabatten	123
12.3	Gestaltung von Preismodellen	125
12.3.1	Mögliche Prüfungsziele	125
12.3.2	Zweckmäßigkeit der Preisgestaltung	125
12.3.3	Ordnungsmäßigkeit der Preisgestaltung	127
12.3.4	Preisgestaltung und Preisfindung	128

12.4	Anwendung von Preismodellen	129
12.4.1	Mögliche Prüfungsziele.	129
12.4.2	Zweckmäßigkeit der Anwendung.	129
12.4.3	Ordnungsmäßigkeit der Anwendung.	130
12.4.4	Sicherheit der Anwendung und der Schnittstellen.	134
12.5	Kontrolle von Preismodellen	134
12.5.1	Mögliche Prüfungsziele.	134
12.5.2	Organisation der Kontrolle.	135
12.5.3	Methoden der Kontrolle	135
12.6	Fazit.	136
13 Anforderungen an den Aufbau und die Organisation und Steuerung eines Multi-Channel Management Systems		137
13.1	Einleitung	137
13.2	Portfolio Analyse und Funktions- / Prozessbeschreibung.	138
13.3	Risiko der „Channel-Konflikte“ bei der Vertriebssteuerung; Von der Strategie über die Planung zur operativen Umsetzung	140
13.4	Strategische Erfolgskomponenten und Kennzahlensysteme	143
13.5	Kern- und Unterstützungsprozesse für das MCM	145
13.6	Vertragssteuerung und Anreizsysteme für MCM.	147
13.7	Channelübergreifende Fragestellungen	148
13.8	Fazit.	148
14 Umfassendes System der Prüfung der Werbungsaktivitäten		151
14.1	Einleitung	151
14.2	Fragenkatalog	152
14.2.1	Organisation/Abläufe	152
14.2.1.1	Ziele/Konzeptionierung von Werbemaßnahmen	152
14.2.1.2	Richtlinien/Zuständigkeiten.	153
14.2.2	Abwicklungsgrundsätze	154
14.2.2.1	Bedarfmeldung/Anfrage/Angebot/Bestellung	154
14.2.2.2	Leistungsabnahme/Rechnungsprüfung.	155
14.2.2.3	Vorauszahlungen	156
14.2.3	Budgetierung.	157
14.2.3.1	Budgetermittlung	157
14.2.3.2	Budgetüberwachung/Job Accounting.	157
14.2.3.3	Periodenabgrenzung.	158
14.2.4	Beschaffung materieller Leistungen	159

14.2.5	Agenturbeziehungen	159
14.2.5.1	Vertragsgestaltung	159
14.2.5.2	Full-Service-Agentur	161
14.2.5.3	Kontrollverfahren/Prüfrechte	161
14.3	Beschaffung kreativer Leistungen	162
14.3.1	Briefing	162
14.3.2	Auswahlverfahren	163
14.4	Beschaffung von Medialeistungen	164
14.4.1	Mediaplanung und -schaltung	164
14.4.2	Kontrollverfahren	165
14.5	Sonderformen werblicher Aktivitäten	165
14.5.1	Imagewerbung/Öffentlichkeitsarbeit	165
14.5.2	Gemeinschaftswerbung	166
14.5.3	Sponsoring/Events/Incentive-Programme	166
14.5.4	Product Placement	167
14.5.5	Neue Medien	168
14.5.6	Messen	168
14.5.7	Werbeartikel/-material	170
14.6	Werbeerfolgskontrolle	171
 15 Effizientes Kampagnenmanagement im Vertrieb		 173
15.1	Einleitung	173
15.2	Allgemeines Gesamtkampagnenkonzept	174
15.2.1	Kampagnenideen	175
15.2.2	Konzepterstellung	175
15.2.3	Konzeptfreigabe	176
15.3	Konzeption Einzelkampagne	176
15.3.1	Konkrete Einzelkampagnenidee	176
15.3.2	Konzepterstellung Einzelkampagne	177
15.3.3	Grobe Datenselektion	177
15.3.4	Freigabe Einzelkonzept	178
15.4	Angebotskonzeption	178
15.4.1	Interne Kommunikation	178
15.4.2	Inhaltliche Aufbereitung der Einzelkampagne	178
15.4.3	Angebotskreation	179
15.4.4	Angebotsproduktion	180
15.5	Distribution	180
15.6	Kampagnenphase	180
15.7	Controlling	181
15.8	Exkurs Datenschutz	182
15.9	Fazit	182

16 Anreizsysteme auf dem Prüfstand – Prüffelder bei der Revision von Anreizsystemen/Incentives unter vertrieblichen Aspekten	183
16.1 Einleitung	183
16.2 Grundlagen und Terminologie zu Anreizsystemen.	184
16.2.1 Allgemeine Funktionen und Anforderungen.	184
16.2.2 Problemstellung bei der Gestaltung von leistungsabhängigen Anreizsystemen.	186
16.3 Allgemeine Fragen zu Anreizsystemen	187
16.3.1 Anreizkompatibilität.	187
16.3.2 Beeinflussbarkeit	188
16.3.3 Transparenz, Akzeptanz und Gerechtigkeit der Incentivierung 188	
16.3.4 Flexibilität bei Änderung der Zielvorgaben	189
16.3.5 Wirtschaftlichkeit	190
16.4 Internes Kontrollsystem	190
16.5 Besonderheiten indirekter Anreizsysteme im Partnervertrieb 193	
16.5.1 Selbständige Handelsvertreter	193
16.5.2 Handelsvertrieb	194
16.6 Fazit.	195
17 Prüffelder der Außendienstorganisation und der Steuerung	197
17.1 Einleitung	197
17.2 Abgrenzung des Prüfobjektes Außendienststeuerung	197
17.3 Planung	197
17.3.1 Strategische Planung	198
17.3.2 Operative Planung	199
17.3.2.1 Prüfungsaspekt: Abstimmung der Planung	199
17.3.2.2 Prüfungsaspekt: Steuerbare Kenngrößen als Zielvorgaben für den Vertrieb	200
17.3.2.3 Prüfungsaspekt: Planung als Commitment der dafür Verantwortlichen	200
17.3.2.4 Prüfungsaspekt: Maßnahmenorientierung der Planung	201
17.3.2.5 Prüfungsaspekt: Ausreichend verlässliche Planungsbasis	201
17.3.2.6 Prüfungsaspekt: Formale Korrektheit der Planung.	201
17.3.3 Dispositive Planung	202
17.3.4 Reporting.	203
17.3.4.1 Prüfungsaspekt: Empfängerorientierung	203
17.3.4.2 Prüfungsaspekt: Inhaltliche Zweckmäßigkeit.	204

17.3.4.3	Prüfungsaspekt: Formale Korrektheit	205
17.4	Kontrolle und das Ergreifen von Maßnahmen	206
17.4.1	Vorbereitung der Gegensteuerung	206
17.4.2	Identifikation der Handlungsnotwendigkeit	206
17.4.3	Einleiten der Maßnahmen	207
17.4.4	Follow up.	207
17.5	Fazit	207
18	Prüffelder bei der Revision des Recruiting von Vertriebsmitarbeitern	209
18.1	Einleitung	209
18.2	Strukturelle Rahmenbedingungen als kritische Erfolgsfaktoren	209
18.2.1	Strategie	209
18.2.2	Organisation	210
18.3	Planung der Personalbeschaffung	211
18.4	Recruiting Prozess	212
18.4.1	Prozessanalyse nach Risikoaspekten	212
18.4.2	Bewerberansprache	213
18.4.3	Bewerbervorauswahl	214
18.4.4	Entscheidungsprozess/ Bewerbereinstellung	215
18.5	Controlling	217
18.6	Vertriebsspezifika	218
18.7	Fazit	219
19	Prüffelder bei der Forderungsausfallprävention unter „vertrieblichen Aspekten“	221
19.1	Einleitung	221
19.2	Allgemeine Fragen zur Organisation und zum Internen Kontrollsystem	222
19.3	Prävention in den vorgelagerten Prozessen	223
19.3.1	Anreiz- und Steuerungssysteme für den Vertrieb	223
19.3.2	Vertragsmanagement	224
19.3.3	Risiko und Bonitätsprüfung	225
19.3.4	Limitsysteme	227
19.4	Präventionsmechanismen und Forderungscontrolling	228
19.5	Aktivitäten in den nachgelagerten Prozessen	229
19.6	Fazit	231
20	Prüffelder beim Vertrieb von ergänzenden Dienstleistungen	233
20.1	Rahmenbedingungen	233

20.2	Strategien und Ziele	234
20.3	Schulung und Qualifizierung	236
20.4	Anreizsysteme	237
20.5	Organisation und Aufbau	238
20.6	Operativer Vertriebsprozess	239
20.6.1	Akquisition der Dienstleistung	239
20.6.2	Vertragsmanagement	241
20.6.3	Abrechnungsverfahren	242
20.7	After-Sales Aktivitäten	244
20.8	Erfolgskontrolle/Controlling	245
20.9	Fazit	246
21	Literaturverzeichnis	247
	Anhang: Prüfplankarte	251