

**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](http://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](http://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
<b>1 Revision von Vertrieb und Marketing .....</b>	<b>19</b>
<b>2 Vertriebsthemen und ihre Bedeutung im Rahmen der betrieblichen Erfolgsrechnung .....</b>	<b>23</b>
<b>3 Revision der Compliance im Vertrieb .....</b>	<b>27</b>
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
<b>4 Generelle Aspekte des Risikomanagements im Vertrieb ...</b>	<b>35</b>
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
<b>5 Fraud im Vertrieb .....</b>	<b>45</b>
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
<b>6</b>	<b>Aspekte des Self-Auditing im Vertrieb . . . . .</b>	<b>61</b>
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
<b>7</b>	<b>Prozessmodell Marketing und Vertrieb . . . . .</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Prüffelder der Marketingrevision:</b>	
	<b>Von der Strategie zur operativen Umsetzung . . . . .</b>	<b>81</b>
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
<b>9</b>	<b>Prüffelder des Marketingcontrolling auf Basis des COSO Ansatzes . . . . .</b>	<b>95</b>
<b>10</b>	<b>Prüfungsfelder bei den Marketingaktivitäten zur Produkteinführung . . . . .</b>	<b>101</b>
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
<b>11</b>	<b>Prüffelder im Rahmen der Einführung und Modifikation im Produktbereich . . . . .</b>	<b>115</b>
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
<b>12</b>	<b>Preismodelle, Sonderkonditionen und Rabatte . . . . .</b>	<b>123</b>
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
<b>13</b>	<b>Anforderungen an den Aufbau und die Organisation und Steuerung eines Multi-Channel Management Systems . . . . .</b>	<b>137</b>
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
<b>14</b>	<b>Umfassendes System der Prüfung der Werbungsaktivitäten . . . . .</b>	<b>151</b>
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
 <b>15 Effizientes Kampagnenmanagement im Vertrieb .....</b>		 <b>173</b>
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

<b>16 Anreizsysteme auf dem Prüfstand – Prüffelder bei der Revision von Anreizsystemen/Incentives unter vertrieblichen Aspekten</b> . . . . .	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
<b>17 Prüffelder der Außendienstorganisation und der Steuerung</b> . . . . .	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
<b>18</b>	<b>Prüffelder bei der Revision des Recruiting von Vertriebsmitarbeitern . . . . .</b>	<b>209</b>
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
<b>19</b>	<b>Prüffelder bei der Forderungsausfallprävention unter „vertrieblichen Aspekten“ . . . . .</b>	<b>221</b>
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
<b>20</b>	<b>Prüffelder beim Vertrieb von ergänzenden Dienstleistungen . . . . .</b>	<b>233</b>
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
<b>21</b>	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>247</b>
	<b>Anhang: Prüfplankarte . . . . .</b>	<b>251</b>