

# Vertriebsmanagement

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

1. Auflage

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen  
und Finanzen

Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen  
und Finanzen

Prof. Dr. Matthias Beenken

# Vertriebsmanagement

## **Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung**

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen

Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen

Herausgegeben vom Berufsbildungswerk  
der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWW) e.V.

Mai 2010



## **Vorbemerkung**

Die Fachwirliteratur „Vertriebsmanagement“ enthält am Ende eines jeden Kapitels „Aufgaben zur Selbstüberprüfung“. Sie sollen den Lernenden einen Anreiz geben, sich zur Vertiefung der Lerninhalte Antworten auf zentrale Fragestellungen eines Kapitels noch einmal selbstständig zu erarbeiten.

Aufgrund vieler Nachfragen veröffentlichen wir nun Lösungshinweise zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung. Sie enthalten keine zusätzlichen Informationen und dürfen auch nicht als einzig mögliche Musterlösung verstanden werden.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass es sich bei den Aufgaben und Lösungen zur Selbstüberprüfung nicht um simulierte Prüfungsaufgaben handelt.

Das Berufsbild „Geprüfte/r Fachwirt/Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen“ ist auf den Erwerb von Handlungskompetenz ausgerichtet. Die bundeseinheitlichen Prüfungen vor der Industrie- und Handelskammer enthalten deshalb auch situationsgebundene Fragen, in denen nicht nur die Wiedergabe von Wissen, sondern auch das Erkennen von Zusammenhängen und die Formulierung von Problemlösungen gefordert ist.

Diese Kompetenzen werden im Unterricht der regionalen Berufsbildungswerke bzw. im Rahmen des Fernlehrgangs der Deutschen Versicherungsakademie (DVA) vermittelt. Herausgeber und Redaktion empfehlen deshalb zur Prüfungsvorbereitung mit Nachdruck die Wahrnehmung dieser Bildungsangebote, für die das reine Selbststudium kein Ersatz sein kann.

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V.

## **Anmerkung zum Stand der Lösungshinweise, 1. Auflage, Mai 2010**

Auf den folgenden Seiten verweisen wir auf die Seiten im Buch, mit deren Hilfe die Aufgaben selbstständig gelöst werden können.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Kapitel 1 – Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion</b>	<b>1</b>
<b>Kapitel 2 – Die Bedeutung von Anreizsystemen im Vertrieb</b>	<b>5</b>
<b>Kapitel 3 – Steuerung einer Vertriebseinheit</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 4 – Marketingmaßnahmen in einer Vertriebseinheit</b>	<b>12</b>

## **Kapitel 1 – Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion**

- 1. Grenzen Sie die zwei Konzern-Vertriebsmodelle voneinander ab und zeigen Sie je zwei Vor- und Nachteile dieser Modelle auf.**

Konzernvertriebsmodell:

Vorteile: zentrale Steuerung, Umsetzung Konzernstrategie, kein Wettbewerb der Teilvertriebe untereinander

Nachteile: Beschränkung der Entscheidungsfreiheit, Akzeptanzmängel

Einzelversicherervertriebsmodell:

Vorteile: Eigenständigkeit der Risikoträger, größere Marktnähe

Nachteile: Schwerer umsetzbar, konzerninterne Konkurrenz, produktbezogene Vertriebsführung, geringe Kundenbedarfsorientierung, Probleme bei Umsetzung rechtlicher Verpflichtung zur anlassbezogenen umfassenden Beratung (vgl. Seite 8 ff.)

- 2. Erläutern Sie fünf Funktionen der genannten Vertriebsziele.**

Selektion, Orientierung, Steuerung, Koordination, Motivation/Anreiz, Kontrolle, Legitimation (vgl. Seite 12–13)

- 3. Unterscheiden Sie die Vertriebsziele nach ihrem Ausmaß.**

Satisfizierungs-, Optimierungsziele (vgl. Seite 16–17)

- 4. Zeigen Sie die Anforderungen der Vertriebsziele anhand der SMART-Formel auf.**

Spezifisch, Messbar, Angemessen, Realistisch, Terminiert (vgl. Seite 17)

- 5. Unterscheiden Sie die Vertriebsziele jeweils nach zwei Messgrößen und Kennzahlen.**

Umsatzbezogene, ertragsbezogene, sonstige Messgrößen und Kennzahlen (Vgl. Seite 19–20)

- 6. Grenzen Sie drei Vertriebswege im Indirektvertrieb voneinander ab.**

Geschäftsstellen-/Angestellter Versicherungsvertrieb, Ausschließlichkeitsvertrieb, Maklervertrieb, Mehrfachvertretervertrieb (vgl. Seite 22–23)

- 7. Erläutern Sie die Matrixorganisation an einem Beispiel aus dem Versicherungsvertrieb.**

(Vgl. Seite 25–26)

**8. Erläutern Sie vier Faktoren, die die Kundenbindung beeinflussen können.**

Regulierungsverhalten, Kommunikationsverhalten, Flexibilität auf Produktseite, Bereitschaft zum Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen (vgl. Seite 30)

**9. Nennen Sie drei Formen der Marktpositionierung von Versicherungsunternehmen.**

Serviceversicherer, kostenorientierter Versicherer, Direktversicherer (vgl. Seite 31)

**10. Beschreiben Sie vier Kriterien für die Standortwahl von Versicherungsagenturen.**

Privat-/Firmenkunden-Fokussierung, örtliche Ansiedelung von Beziehungsnetzwerken, geografische Entfernung zu Bestandskunden und/oder zu Potenzialkunden, Nutzungsgewohnheiten der Kunden (vgl. Seiten 33–34)

**11. Erläutern Sie, welchen Nutzen eine Kundentypologie für das Vertriebsmanagement mit Blick auf die Auswahl und den Einsatz verschiedener Vertriebswege hat.**

Berücksichtigung von Affinitäts- und Bindungsgrad zu bestimmten Vertriebswegen, Abstimmung zwischen Marketing und Vertriebsmanagement, Informationen für Produktpolitik und Vertriebspolitik (vgl. Seite 35 ff.)

**12. Beschreiben Sie, welche Leistungen der Vertrieb dem Kunden gegenüber erbringt, und welche rechtlichen Pflichten er in diesem Zusammenhang zu beachten hat.**

Beratungs- und Informationsleistungen beim Abschluss von Versicherungsverträgen, Beratungs- und Informationsleistungen während der Vertragslaufzeit, Unterstützung bei der Schaden- und Leistungsregulierung, vgl. §§ 7, 61, 62 VVG (vgl. Seite 38 ff.)

**13. Definieren Sie Begriff „Customer Lifetime Value“ und erläutern Sie, welche Bedeutung dieses Konzept für den Versicherungsvertrieb hat.**

Mit dem Customer Lifetime Value (CLV) oder deutsch lebenslängliche Kundenwert wird durch finanzmathematische Umrechnung der zu verschiedenen Zeitpunkten fälligen Erträge einer Kundenverbindung deren Barwert ermittelt. (vgl. Seite 45)

**14. Stellen Sie die Besonderheiten des Vertriebsmanagement beim Einsatz von Führungsinstrumenten heraus, wenn selbstständige Versicherungsvertreter eingesetzt werden.**

Vertriebswegeadäquate Führung (vgl. Seiten 48 f.)

**15. Erläutern Sie, unter welchen Bedingungen die im Wesentlichen freie Arbeitszeit- und Tätigkeitsgestaltung von Versicherungsvertretern vorübergehend beschränkt werden kann.**

Vorübergehende Beschränkung bei Gefährdung der Fortführung des Agenturvertrags (vgl. Seite 50)

**16. Stellen Sie das wichtigste strukturelle Führungsinstrument dar, das Vertriebsmanager regelmäßig anwenden sollten.**

Institutionalisierter, regelmäßiger Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bzw. zwischen Organisationsverantwortlichen und Vertriebspartnern (vgl. Seite 53)

**17. Erläutern Sie fünf mögliche Einsatzgebiete für Angestellte im Außendienst.**

(Vgl. Seite 54 f.)

**18. Beschreiben Sie, was man unter Agenturberatung versteht.**

(Vgl. Seite 55)

**19. Beschreiben Sie, auf welchen Wegen das Vertriebsmanagement die benötigte Personalkapazität ermittelt. Führen Sie ein Beispiel an.**

Top down-, Bottom up-, Gegenstromverfahren (vgl. Seiten 56 f.)

**20. Ein Vertreter möchte seine Verkaufstermine durch ein Call-Center vereinbaren lassen. Zeigen Sie vier Aspekte auf, die hierbei zu beachten sind.**

(Vgl. Seite 58)

**21. Nennen Sie Anlässe für die Anlage von Wiedervorlagen.**

(Vgl. Seite 61 f.)

**22. Erläutern Sie drei Ziele, die bei einer Verkaufsaktion zu berücksichtigen sind.**

(Vgl. Seite 62)

**23. Diskutieren Sie die Aussage, „Controlling ist mehr als nur Kontrolle“.**

(Vgl. Seite 67 f.)

**24. Grenzen Sie das strategische Controlling vom operativen Controlling ab.**

(Vgl. Seite 68 f.)

**25. Erläutern Sie, in welchen Unternehmensbereichen das Controlling angesiedelt sein kann.**

(Vgl. Seite 70)

**26. Erklären Sie das „magische Fünfeck“ des Vertriebscontrollings.**

(Vgl. Seite 72 f.)



**27. Begründen Sie, warum der Vergleich absoluter Produktionszahlen verschiedener Vertriebseinheiten oder Vertriebsmitarbeiter miteinander allein nicht aussagekräftig ist.**

Kennzahlen zeigen besser die Relation der erreichten Leistung beispielsweise zum vorhandenen Marktpotenzial (vgl. Seite 73 f.)

**28. Erläutern Sie, welchen Nutzen eine Deckungsbeitragsrechnung als Vertriebscontrolling-Instrument bringt.**

(Vgl. Seite 76 f.)

**29. Für das Vertriebsmanagement sind Kennzahlen von großer Bedeutung. Ordnen Sie jeweils zwei Beispiele den wirtschaftlichen, kundenbezogenen und akquisitionsbezogenen Kennzahlen zu und erläutern Sie Ihre Beispiele.**

(Vgl. Seite 75 ff.)

**30. Zeigen Sie auf, aus welchen Quellen Daten für eine Abweichungsanalyse im Vertrieb gewonnen werden kann.**

(Vgl. Seite 80)

## **Kapitel 2 – Die Bedeutung von Anreizsystemen im Vertrieb**

- 1. Grenzen Sie den autoritären vom demokratischen Führungsstil ab.**

(Vgl. Seite 95)

- 2. Stellen Sie anhand eines Beispiels den situativen Führungsstil dar.**

(Vgl. Seite 97)

- 3. Erläutern Sie, wie Führung gegenüber selbstständigen Versicherungsvertretern erfolgen sollte.**

Delegative Führung (vgl. Seite 98)

- 4. Erläutern Sie, was man unter „Management by Objectives“ versteht.**

(Vgl. Seite 98 f.)

- 5. Erklären Sie, was „unternehmerisches Denken“ bedeutet, und warum diese Fähigkeit im Versicherungsvertrieb besonders gefragt ist.**

(Vgl. Seite 100)

- 6. Grenzen Sie Zielvorgaben und Zielvereinbarungen voneinander ab und ordnen Sie diese Begriffe den Führungsstilen zu.**

(Vgl. Seite 100 f.)

- 7. Zeigen Sie fünf Mindestinhalte auf, die Zielvereinbarungen erfüllen müssen.**

(Vgl. Seite 102)

- 8. Erläutern Sie, über welche Mitbestimmungsrechte der Betriebsrat beim angestellten Außendienst verfügt.**

(Vgl. Seite 103 f.)

- 9. Bei Zielvereinbarungsgesprächen ist eine sorgfältige Vorbereitung wichtig. Erläutern Sie fünf Aspekte, die bei der Vorbereitung besonders beachtet werden sollten.**

(Vgl. Seite 106 f.)

- 10. Bei Zielvereinbarungsgesprächen können Konflikte entstehen. Wie kann die Führungskraft hiermit umgehen?**

(Vgl. Seite 108)

**11. Definieren Sie den Begriff „Motiv“ und erläutern Sie seine Bedeutung im Zusammenhang mit der Führung von Vertriebsmitarbeitern.**

(Vgl. Seite 111 f.)

**12. Beschreiben Sie drei Arten von Anreizen, die das Vertriebsmanagement einsetzen sollte.**

(Vgl. Seite 114 f.)

**13. Es gibt nicht nur eine Art der gerechten Entlohnung. Welche Formen kann man unterscheiden, und welche praktischen Konsequenzen hat das für die Vergütung von Vertriebsmitarbeitern?**

(Vgl. S. 115 ff.)

**14. Stellen Sie heraus, inwiefern ein Dienstwagen ein wichtiger Anreiz für Außendienstmitarbeiter ist.**

(Vgl. Seite 120)

**15. Erläutern Sie, welchen Zweck ein Provisionsvorschuss hat und wie dieser gestaltet werden kann.**

(Vgl. Seite 124)

## **Kapitel 3 – Steuerung einer Vertriebseinheit**

- 1. Unterscheiden Sie drei Grundtypen des Versicherungsvermittlers nach dem HGB.**

(Vgl. Seite 131)

- 2. Erläutern Sie anhand von drei Merkmalen die Definition des Handelsvertreters nach §§ 84 ff. HGB?**

(Vgl. Seite 134)

- 3. Arbeiten Sie heraus, wie bei den drei Grundtypen des Versicherungsvermittlers jeweils die Haftung bei Vermögensschäden von Kunden infolge von Beratungsfehlern ausgestaltet ist.**

(Haftung des Angestellten: vgl. Seite 132; des Vertreters: vgl. Seiten 135 f.; des Maklers: vgl. Seite 138)

- 4. Beschreiben Sie, was ein unechter Mehrfachvertreter ist.**

(Vgl. Seite 134 f.)

- 5. Unter welchen Voraussetzungen ist ein Vertreter als nebenberuflicher Vertreter einzuordnen?**

(Vgl. Seite 135)

- 6. Grenzen Sie den Versicherungsmakler vom gemeinen Handelsmakler ab.**

(Vgl. Seite 136 f.)

- 7. Wer benötigt eine Gewerbeerlaubnis als Versicherungsvermittler?**

(Vgl. Seite 139)

- 8. Erläutern Sie, was ein Tippgeber ist und beschreiben Sie, wie er sich gewerberechtlich von Versicherungsvermittlern unterscheidet.**

(Vgl. Seite 139 f.)

- 9. Unterscheiden Sie, welche Arten der Gewerbeerlaubnis für Versicherungsvermittler unterschieden werden können.**

(Vgl. Seite 140; Gewerbeerlaubnis als Versicherungsvermittler oder als Versicherungsvertreter; Gewerbeerlaubnis mit oder ohne Beschränkungen oder Auflagen)

**10. Erläutern Sie, was unter der Rechtsberatungserlaubnis für Versicherungsmakler zu verstehen ist.**

(Vgl. Seite 140)

**11. Stellen Sie heraus, was unter einem produktakzessorischen Versicherungsvermittler zu verstehen ist, und zeigen Sie auf, unter welchen Voraussetzungen er von einer Gewerbeerlaubnis befreit werden kann.**

(Vgl. Seite 140 f.)

**12. Erläutern Sie, was unter einem gebundenen Vertreter zu verstehen ist, und zeigen Sie auf, welche Voraussetzungen für die Erlaubnisfreiheit erfüllt sein müssen.**

(Vgl. Seite 141)

**13. Ist eine uneingeschränkte Haftungsübernahme dasselbe wie die Gehilfenhaftung nach BGB? Begründen Sie Ihre Aussage.**

(Vgl. Seite 141)

**14. Nennen Sie Beispiele für Vermittler, die nach § 34d Abs. 9 GewO überhaupt nicht von einer Gewerbeerlaubnispflicht betroffen sind.**

(Vgl. Seite 142)

**15. Laut Vermittlerregister gab es mit Stand Dezember 2009 rund 42.000 Versicherungsmakler. Begründen Sie, warum es sich bei dieser Zahl nicht um 42.000 selbstständige Maklerbetriebe handelt.**

Auch Untervertreter eines Versicherungsmaklers benötigen eine Gewerbeerlaubnis als Versicherungsmakler, obwohl sie handelsrechtlich Versicherungsvertreter sind (vgl. Seite 142 f.)

**16. Immer wieder wird behauptet, die Versicherungsvertreter nach § 34d Abs. 1 GewO seien ohne Ausnahme Mehrfachvertreter. Erörtern Sie, warum diese pauschale Aussage falsch ist.**

Auch viele Ausschließlichkeitsvertreter haben eine Gewerbeerlaubnis (vgl. Seite 143)

**17. Beschreiben Sie vier Voraussetzungen, die für eine Gewerbeerlaubnis des Versicherungsvermittlers erfüllt sein müssen, und welche Nachweise dafür zu erbringen sind.**

Zuverlässigkeit, geordnete Vermögensverhältnisse, Berufshaftpflichtversicherung, Sachkundeprüfung (vgl. Seite 144)

**18. Erläutern Sie, welche Pflichten ein Versicherungsunternehmen zu erfüllen hat, das mit einem Versicherungsvermittler mit Gewerbeerlaubnis zusammenarbeiten möchte.**

(Vgl. Seite 145)

**19. Erläutern Sie, welche Pflichten ein Versicherungsunternehmen zu erfüllen hat, das mit einem erlaubnisfreien, gebundenen Versicherungsvertreter zusammenarbeiten möchte.**

(Vgl. Seite 145)

**20. Erklären Sie, wer von wem in das Vermittlerregister eingetragen werden muss.**

(Vgl. Seite 146)

**21. Zeigen Sie die gesellschaftsrechtlichen Formen des Zusammenschlusses von zwei und mehr Vermittlern auf.**

(Vgl. Seite 147)

**22. Erklären Sie, was unter der Erstinformationspflicht zu verstehen ist, und wann und wem gegenüber sie zu erbringen ist.**

(Vgl. Seiten 150 f.)

**23. Stellen Sie dar, wann ein Versicherungsvermittler die Vertragsinformationen an den Versicherungsnehmer übermitteln muss, und auf welchen Wegen das möglich ist.**

(Vgl. Seiten 151 ff.)

**24. Beschreiben Sie, was unter einer Stellvertreterlösung zu verstehen ist.**

(Vgl. Seite 152)

**25. Führen Sie jeweils einen Vor- und Nachteil an, die das Antrags- und das Invitationsmodell für den Vermittler haben.**

Vorteile Antragsmodell: Rechtssicherheit, Abschluss teilweise in einem einzigen Termin möglich

Nachteile: Verwaltungsaufwand zur Bereithaltung der jeweils benötigten Vertragsinformationen, ggf. fehlende Möglichkeit des Ausdrucks oder der Speicherung der individuellen Vertragsinformationen vor Ort.

Vorteile Invitationsmodell: Kein Verwaltungsaufwand, Kunde entscheidet frei über seine Überlegenszeit

Nachteile: mindestens Zweitertermin erforderlich, mögliche Missverständnisse des Modells beim Kunden, kein Versicherungsschutz in der Zwischenzeit bis zur Zustimmung des Kunden (vgl. Seite 152 f.)

**26. Zeigen Sie auf, wann nach dem Gesetz Anlass zu einer Beratung besteht.**

(Vgl. Seiten 154 f.)

**27. Zeigen Sie auf, welche Pflichten des Vermittlers folgen, wenn ein Anlass zur Beratung besteht.**

(Vgl. Seiten 156 f.)

**28. Beschreiben Sie, welche Aufgaben die Beratungsdokumentation erfüllt, und wie sie aufgebaut sein muss.**

(Vgl. Seite 158 f.)

**29. Darf ein Versicherer Versicherungsverträge am Telefon abschließen und was muss er dabei beachten? Begründen Sie Ihre Aussage.**

(Vgl. Seite 161)

**30. Erläutern Sie, was unter einem Ausgleichsanspruch verstanden wird, und unter welchen Voraussetzungen er von wem geltend gemacht werden kann.**

(Vgl. Seite 162)

**31. Beschreiben Sie fünf Wege, auf denen Versicherungsvermittler gewonnen werden können.**

(Vgl. Seite 164)

**32. Beschreiben Sie fünf Inhalte, die ein Ausbildungsplan für neue Vermittler enthalten soll.**

(Vgl. Seite 168)

**33. Begründen Sie, warum ein Beschwerdemanagement wichtig ist.**

(Vgl. Seite 172)

**34. Definieren Sie den Gewinn beim Versicherungsvermittler.**

(Vgl. Seite 175)

- 35. Ein Vermittler will 30.000 Euro Gewinn (vor Einkommensteuer) erreichen, hat 20.000 Euro Betriebsausgaben und erhält 25.000 Euro Bestandsprovisionen. Leiten Sie von diesen Vorgaben die Eckdaten für eine Umsatz- und Produktionsplanung ab.**

Gewinnziel: 30.000 Euro + Betriebsausgabe: + 20.000 Euro = Umsatzziel: 50.000 Euro  
 – Bestandsprovisionen: –25.000 Euro = Umsatz aus Abschlussprovision: = 25.000 Euro  
 verteilt auf die Produktbereiche (Beispiel!)

(Euro)	Leben	Kranken	Sach	Kfz	FDL
Umsatz	10.000	5.000	7.000	1.000	2.000
AP-Satz	: 25%	: 5 MB	: 70%	: 5%	: 2%
BSU	= 400.000	= 1.000	= 10.000	= 20.000	100.000
Ø BSU	: 20.000	: 250	: 250	: 500	: 10.000
Stückzahl	= 20	= 4	= 40	= 40	= 10
Mtl. ca.	1,5	0,5	3,5	3,5	1

- 36. Erläutern Sie, wie sich der Umsatz eines Vermittlers üblicherweise zusammensetzt.**

(Vgl. Seite 175)

- 37. Für einen Vermittlervertrieb ist es günstig, die Jahresziele auf den Monat zu verteilen. So lassen sich schnell Abweichungen erkennen. Nennen Sie drei Abweichungsursachen.**

(Vgl. Seite 176)

- 38. Grenzen Sie fixe und variable Kosten voneinander ab.**

(Vgl. Seite 180)

- 39. Erläutern Sie, was man unter sprungfixen Kosten versteht.**

(Vgl. Seite 181)

- 40. Begründen Sie, welche Bedeutung das Liquiditätscontrolling für einen Vermittler hat.**

(Vgl. Seite 182)



## **Kapitel 4 – Marketingmaßnahmen in einer Vertriebseinheit**

- 1. Beschreiben Sie vier vertikale Marketingmaßnahmen, die in erster Linie über den Vermittler auf den Kunden wirken.**

(Vgl. Seite 191 f.)

- 2. Erläutern Sie, wie höhere Absatzziele erreicht werden können.**

Termin-Ziele, Verkaufsaktionen  
(vgl. Seite 193 ff.)

- 3. Erläutern Sie, nach welchen Kriterien im regionalen Marketing Zielgruppen gebildet werden.**

(Vgl. Seite 197)

- 4. Zeigen Sie auf, welche regionalen Alternativen zum Telefonmarketing bestehen.**

(Vgl. Seite 197 ff.)

- 5. Wählen Sie zwei Alternativen zum Telefonmarketing aus und stellen Sie je einen Vor- und Nachteil gegenüber.**

(Vgl. Seite 197 ff.)

- 6. Erläutern Sie, welche Unterschiede beim Absatz von Versicherungsprodukten über das Internet zwischen Versicherern und Versicherungsvermittlern zu beachten sind.**

(Vgl. Seite 198 f.)

- 7. Beschreiben Sie, mit welchen Maßnahmen ein Vermittler ein für sich günstiges regionales Umfeld schaffen kann.**

Public Relations (vgl. Seite 200)

- 8. Beschreiben Sie drei Kriterien, die bei der Auswahl von Marketingmaßnahmen zu beachten sind.**

(Vgl. Seiten 200 f.)

- 9. Erläutern Sie, nach welchen Verfahren ein Marketingbudget geplant wird.**

(Vgl. Seite 205)

- 10. Beschreiben Sie drei Kontrollpunkte, an denen erkennbar ist, ob die Marketingmaßnahme wunschgemäß verlaufen ist.**

Termin-, Qualifizierte Termin-, Abschlussquote (vgl. Seite 206 f.)