



IT-Spezialistenertifizierung nach ISO/IEC 17024

Funktionsgruppe: Customer Advisor

Profil: IT Sales Advisor (IT-Vertriebsbeauftragte/r) - ISO Certified

Handreichung zum Profil

Autor:

Martin Schmidt

Herausgeber:

Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke KIBNET

BITKOM e. V.

Albrechtstr. 10

10117 Berlin

1	Danksagung	03
2	Einleitung	03
3	Profilbeschreibung	04
3.1	Kurzbeschreibung	04
3.2	Arbeitsgebiete und Aufgaben	04
3.3	Prozessübergreifende Kompetenzen	04
4	Hauptprozess 1: Akquirieren von Interessenten	05
4.1	Ziel/Beschreibung: Akquirieren von Interessenten	05
4.2	Prozessmodell: Akquirieren von Interessenten	05
4.3	Tätigkeiten: Akquirieren von Interessenten	06
4.4	Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Akquirieren von Interessenten	06
4.5	Begriffe: Akquirieren von Interessenten	06
5	Hauptprozess 2: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen	08
5.1	Ziel/Beschreibung: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen	08
5.2	Prozessmodell: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen	09
5.3	Tätigkeiten: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen	10
5.4	Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen	10
5.5	Begriffe: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen	10
6	Hauptprozess 3: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung	11
6.1	Ziel/Beschreibung: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung	11
6.2	Prozessmodell: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung	11
6.3	Tätigkeiten: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung	11
6.4	Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung	12
6.5	Begriffe: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung	12
7	Hauptprozess 4: Anpassen der Vertriebstätigkeit	13
7.1	Ziel/Beschreibung: Anpassen der Vertriebstätigkeit	13
7.2	Prozessmodell: Anpassen der Vertriebstätigkeit	13
7.3	Tätigkeiten: Anpassen der Vertriebstätigkeit	13
7.4	Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Anpassen der Vertriebstätigkeit	14
7.5	Begriffe: Anpassen der Vertriebstätigkeit	14
	Anhang: Kompetenzbeschreibungen	15

1 Danksagung

Diese Handreichung entstand unter Einbeziehung von Fachexperten aus Wissenschaft und Praxis. Der Autor bedankt sich insbesondere ganz herzlich bei Herrn Christian Böhm, Herrn Harald Held, Frau Simone Mayr und Herrn Werner Stegmüller für die sehr gute Zusammenarbeit. Ohne ihre fachkundige Unterstützung und Zuarbeiten hätte diese Handreichung nicht entstehen können.

2 Einleitung

Die vorliegende Handreichung beschreibt die Arbeitsprozesse für das IT-Spezialistenprofil IT Sales Advisor (IT-Vertriebsbeauftragte/r). Die Arbeitsprozesse sind mittels mehrerer Hauptprozesse abgebildet und zeigen die profilprägenden Tätigkeiten. Die Profilbeschreibung und die Beschreibung der Hauptprozesse ermöglichen, das vorliegende Profil mit den Inhalten potenzieller Qualifizierungsprojekte zu vergleichen und zu prüfen, ob die angestrebte Zertifizierung aufgrund der zu absolvierenden Arbeitsprozesse und nachzuweisenden Kompetenzen realisierbar ist.

Im nachfolgenden Kapitel 3 wird zuerst ein Überblick über das Profil IT Sales Advisor gegeben. In den darauf folgenden Kapiteln werden jeweils die Hauptprozesse beschrieben und durch eine grafische Prozessdarstellung in Anlehnung an ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) visualisiert. Die Prozessdarstellungen geben einen typischen, jedoch nur beispielhaften Ablauf wieder. Die tatsächlichen Abläufe können sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Projekt zu Projekt von diesen exemplarischen Abläufen unterscheiden. Relevant für die Zertifizierung bzw. für das durchzuführende Qualifizierungsprojekt sind die vollständige Ausführung der jeweiligen Teilprozesse und der Nachweis aller Kompetenzen, nicht die Reihenfolge der Ausführung.

Zusätzlich zu den „Prozessmodell“ genannten grafischen Darstellungen der Prozesse werden bei allen Hauptprozessen wesentliche Begriffe erläutert. Diese Begriffserläuterungen stellen keine allgemeingültigen Definitionen dar, sondern beziehen sich ausschließlich auf den Kontext des Profils. Sie geben das Begriffsverständnis der an der Profilerstellung beteiligten Experten in Bezug auf die Prozesse wieder. Durch die Erläuterung der Begriffe werden Kandidaten, Fachliche Berater und Prüfer zu einem gemeinsamen Verständnis der Inhalte der Hauptprozesse geführt.

Hinweis: Die in diesem Dokument dargestellten Prozesse sind für die Darstellung in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht worden. Diese Reihenfolge und die hier dargestellten Verknüpfungen der Prozesse und Tätigkeiten stellen nur ein Beispiel aus vielen sinnvollen Möglichkeiten dar. Die konkrete Ausgestaltung der Prozesse ist jeweils vom Projekt, vom Unternehmen, den Beteiligten und der Aufgabestellung abhängig. Für die Zertifizierung ist ausschließlich die Durchführung und Dokumentation der Tätigkeiten aus den Prozessen relevant, nicht aber ihre Reihenfolge und Verknüpfung. Andere als die hier dargestellten Abfolgen und Verknüpfungen sind ausdrücklich zulässig.

Hinweis zur Schreibweise: Die Profilbeschreibung bezieht sich gleichermaßen auf männliche wie weibliche IT-Vertriebsbeauftragte. Nachfolgend wird aber ausschließlich die englische Schreibweise IT Sales Advisor verwendet.

3 Profilbeschreibung

3.1 Kurzbeschreibung

IT Sales Advisor beraten und betreuen Kunden, vertreiben Standardprodukte und akquirieren IT-Projekte.

3.2 Arbeitsgebiete und Aufgaben

IT Sales Advisor stehen den Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung, ausgehend von einer ersten Kontaktaufnahme über die Beratung hin zur Initiierung von IT-Projekten, vom Vertragsabschluss bis hin zum Projektabschluss und auch im Nachhinein.

Neben dem Vertrieb von Standardprodukten in großer und kleiner Stückzahl gehört die Erstellung komplexer Dienstleistungsangebote für Kunden zu den Aufgaben der IT Sales Advisor. Insbesondere versuchen sie Interessenten als Kunden für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu gewinnen. Sie pflegen und betreuen den Kundenstamm des Unternehmens und halten die entsprechenden Daten auf dem aktuellen Stand.

IT Sales Advisor verfügen neben Produkt- und Domänenkenntnissen der IT-Branche im Allgemeinen und spezifischen Produkten und Dienstleistungen im Besonderen auch über rechtliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Bei der Ausführung ihrer Aufgaben müssen IT Sales Advisor auf ein sicheres, verbindliches und kompetentes Auftreten achten. Sie arbeiten eng mit den entsprechenden Fachabteilungen (wie Entwicklung, Produktmanagement, Logistik, und Marketing) zusammen, um bei den erarbeiteten Lösungen sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Kunden gerecht werden. Sämtliche Aktivitäten der IT Sales Advisor sind in letzter Konsequenz auf das Erreichen der Absatz- und Umsatzziele ausgerichtet. Dazu entwickeln sie Pläne zur Zielerreichung und streben eine hohe Kundenzufriedenheit und nachhaltige Kundenbindung an. Sie sind damit für die Sicherstellung eines individuellen Beziehungsmanagements verantwortlich.

3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen

Jeder IT-Spezialist zeigt seine Handlungsfähigkeit durch die Beherrschung seiner Prozesse und Tätigkeiten im Unternehmen bzw. in der Organisation. Sämtliche in dieser Handreichung verwendeten Kompetenzen werden im Anhang kurz beschrieben.

Die Gliederung dieser Handlungsfähigkeit in unterschiedliche Kompetenzen bzw. Kompetenzbereiche erleichtert die Qualifizierung und Zertifizierung. Die notwendigen fachlichen und fachlich-methodischen Kompetenzen werden durch die Tätigkeiten in den Hauptprozessen ausgedrückt. Weitere für den Prozess erforderliche Kompetenzen sind ebenfalls den Hauptprozessen zugeordnet. Jeder IT-Spezialist muss darüber hinaus über prozessübergreifende Kompetenzen verfügen. Für den IT Sales Advisor sind das:

- Akquisitionsstärke
- Belastbarkeit
- Eigenverantwortung
- Fächerübergreifende Kenntnisse
- Konzeptionsstärke
- Lernbereitschaft
- Problemlösungsfähigkeit
- Selbstmanagement

4 Hauptprozess 1: Akquirieren von Interessenten

4.1 Ziel/Beschreibung: Akquirieren von Interessenten

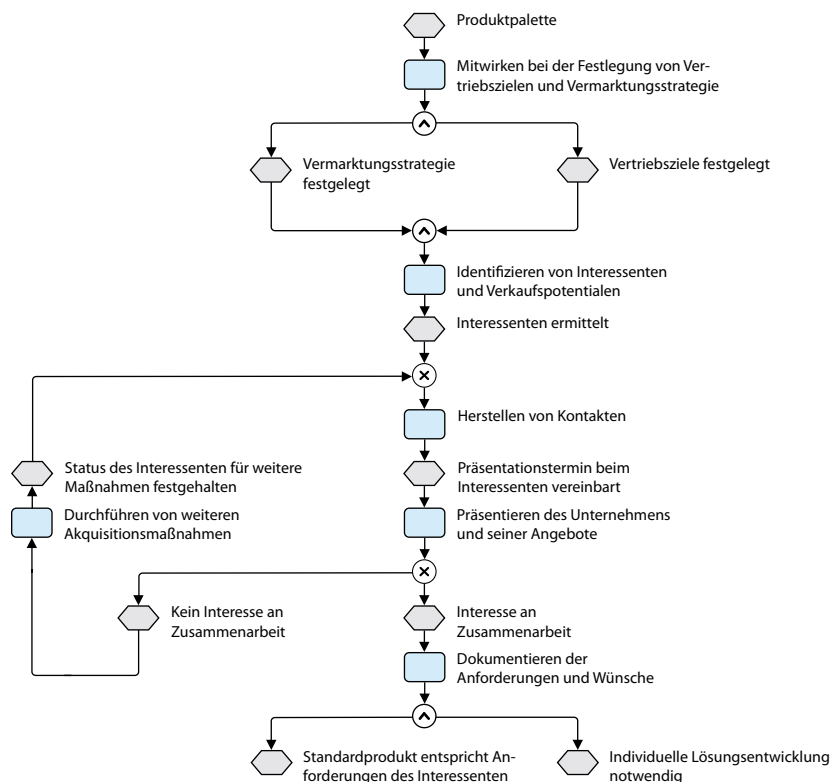
Ziel dieses Hauptprozesses ist es, Interessenten zu akquirieren und ihnen Standardprodukte oder individuelle Lösungen zu verkaufen.

Interessenten und damit potentielle Kunden zu recherchieren und ihnen die Produktpalette des eigenen Unternehmens vorzustellen, ist wesentliche Aufgabe des IT Sales Advisor. Dabei gilt es, die Bedürfnisse des Interessenten zu ermitteln und entsprechende Produkte oder Dienstleistungen aus der Produktpalette zu präsentieren oder individuelle Lösungen anzubieten.

Die Akquisition von Interessenten und damit potentiellen Kunden kann durch verschiedene Strategien erfolgen. Beispielsweise werden aus dem vorhandenen Kundenstamm mögliche Interessenten kontaktiert, denen ein weiteres/neues Produkt aus dem Portfolio angeboten wird. Eine andere Strategie ist die Akquisition von Interessenten, zu denen keine Geschäftsbeziehung besteht. Diese Interessenten werden recherchiert dabei informiert sich der IT Sales Advisor über ihre Geschäftstätigkeit. Die Ergebnisse werden mit den Produkten und Lösungen des eigenen Portfolios abgeglichen, woraus das Zielpotential der Interessenten deutlich wird. Erst danach werden die Unternehmen kontaktiert. Die Aktivitäten zur Akquisition bei Bestandskunden enthalten die gleichen Arbeitsschritte. Grundsätzlich ist zu beachten, dass bei der Akquisition die Richtlinien des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb UWG beachtet werden.

Aus der Vermarktungsstrategie des Unternehmens leiten sich die Vertriebsziele des IT Sales Advisor ab. Je nach Unternehmensart und -größe sowie zu verkaufender Leistungen hat er hier individuelle Mitwirkungsmöglichkeiten, die vom Aushandeln eines Zielkorridors bis zur Unterstützung der Entscheider bei der Festlegung der Vermarktungsstrategie reichen können.

4.2 Prozessmodell: Akquirieren von Interessenten



4.3 Tätigkeiten: Akquirieren von Interessenten

Mit der Durchführung der hier genannten Tätigkeiten werden die für diesen Hauptprozess wesentlichen fachlich-methodischen Kompetenzen nachgewiesen.

- Mitwirken bei der Festlegung von Vertriebszielen und Vermarktungsstrategie
- Identifizieren von Interessenten und Verkaufspotentialen
- Herstellen von Kontakten
- Präsentieren des Unternehmens und seiner Angebote
- Durchführen von weiteren Akquisitionsmaßnahmen
- Dokumentieren der Anforderungen und Wünsche

4.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Akquirieren von Interessenten

Neben den fachlich-methodischen und den prozessübergreifenden Kompetenzen (vgl. 3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen) sind für die Beherrschung dieses Prozesses folgende übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen notwendig:

- Beurteilungsvermögen
- Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Marktkennntnisse
- Sprachgewandtheit

4.5 Begriffe: Akquirieren von Interessenten

Vertriebsstrategie

Die Vertriebsstrategie ist der auf eine definierte Zielgruppe ausgerichtete Handlungsrahmen, der den Umfang und die Erreichung von Ergebnissen in bestimmten Geschäftsfeldern beschreibt. Die Vertriebsstrategie ist keine feststehende Größe in der Gesamtstrategie eines Unternehmens, sondern wird ständig den sich verändernden Rahmenbedingungen des Markts angepasst. Die entsprechenden Tätigkeiten, die zur Optimierung der Vertriebsprozesse und damit der Vertriebsstrategie beitragen, sind im Hauptprozess 4 beschrieben.

Vermarktungsstrategie

Die Vermarktungsstrategie umfasst eine ganzheitliche Methode von der Analyse über die Planung zum Absatz und zur Betreuung von Produkten und Lösungen in einem Marktsegment.

Vertriebsziele

Die Vertriebsziele sind die zeitlich definierten Orientierungspunkte, die von dem Definitionszeitpunkt ausgehend Inhalte und Ergebnisse der Vertriebsarbeit fixieren, um den Maßstab für Einkommens- und Gratifikationssysteme zu legen. Die Summe der Vertriebsziele sind (ggf. korrigiert) Bestandteil des Unternehmensziels insgesamt.

Standardprodukt

Ein Standardprodukt ist ein durch Marktanforderungen definierter Leistungsumfang von Funktionen und Inhalten. Die Funktionsplattform von Standardprodukten soll Großteile von Marktanforderungen wirtschaftlich und effizient ohne Veränderung der Programmbasis abdecken.

Interessent

Interessenten sind potentielle Abnehmer eines Produkts oder einer Dienstleistung, ohne dass eine vertraglich vereinbarte geschäftliche Beziehung zwischen dem Unternehmen des IT Sales Advisor und dem Interessenten besteht.

Wird versucht, Interessenten zu akquirieren, zu denen bisher noch keine Geschäftsbeziehung bestand, sind die Richtlinien des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb UWG zu beachten.

Kunde

Interessenten wechseln ihren Status und werden zu Kunden, sobald sie geschäftliche Beziehung mit dem Unternehmen des IT Sales Advisor eingehen. Sie zählen dann zu den Bestandskunden des Unternehmens. Den Status Kunde haben sie nur für den konkreten Vertriebsprozess inne. Sobald ihnen eine neue Leistung angeboten wird, werden sie automatisch erneut zu Interessenten.

5 Hauptprozess 2: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen

5.1 Ziel/Beschreibung: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen

Ziel dieses Hauptprozesses ist es, mit Interessenten in vertraglich abgesicherte Beziehungen zu treten und sie so zu Kunden zu machen. Dazu werden individuelle Angebote für Interessenten konzipiert, kalkuliert und präsentiert, die in einen entsprechenden Vertragsabschluss münden sollen.

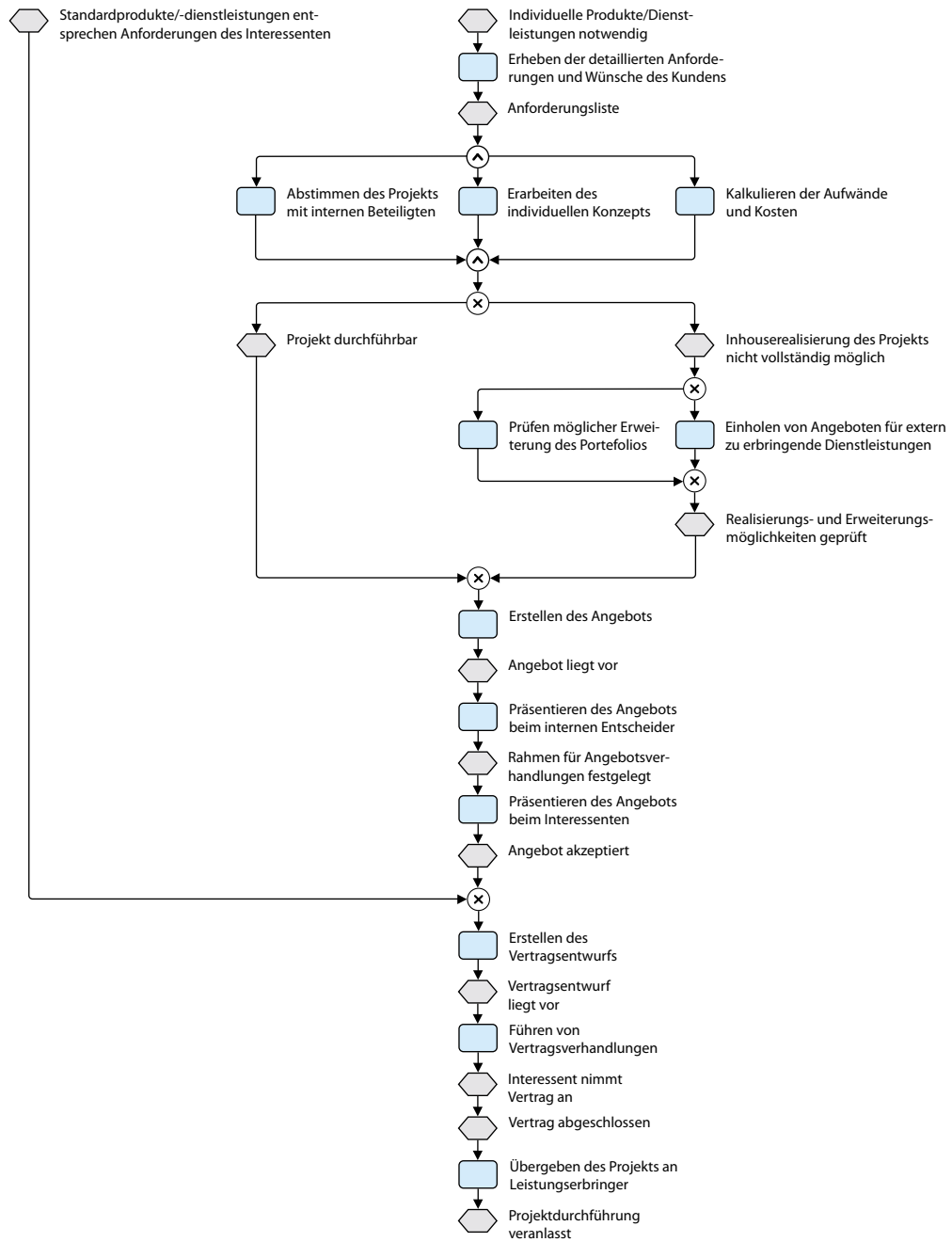
Leistungen aus dem Portfolio des Unternehmens für Interessenten und Bestandskunden anzubieten, die deren Anforderungen entsprechen und für das eigene Unternehmens rentabel sind, ist wesentliche Aufgabe des IT Sales Advisor.

Der IT Sales Advisor stellt die erste und damit in diesem Stadium die wichtigste Schnittstelle zum Interessenten dar. Er holt Informationen über die Wünsche und Anforderungen des Kunden ein und stellt sicher, dass sie den Beteiligten der Umsetzung zur Verfügung stehen. Auf Grundlage dieser Informationen kalkuliert der IT Sales Advisor ein kundenspezifisches Angebot und schätzt ein, ob zur Befriedigung der Kundenwünsche ggf. das Portfolio des Unternehmens erweitert wird oder Fremdleistungen zugekauft werden müssen. Die Entscheidung darüber wird auf Abteilungs- bzw. Geschäftsleitungsebene getroffen, der IT Sales Advisor erstellt dazu lediglich die Entscheidungsgrundlage.

Über verschiedene Verhandlungsschritte nähern sich die Anforderungen des Interessenten und die Rahmenbedingungen zum Erbringen der Leistung des Unternehmens einander an, so dass am Ende ein abgestimmtes Vertragswerk steht. Dabei ist es wahrscheinlich, dass ein linearer Verlauf dieser Prozesse, der im Prozessmodell idealtypisch abgebildet ist, in der Praxis durch verschiedene Verhandlungs- und Überarbeitungsphasen gekennzeichnet ist. Das heißt, dass das Konzept, das Angebot und der Vertragsentwurf mehrmals präsentiert, und je nach Wunsch des Interessenten überarbeitet werden bis Einvernehmen herrscht. Auf Grundlage der entstandenen Geschäftsbeziehung werden die Leistungen beim Kunden eingeführt. Diese führt der IT Sales Advisor allerdings nicht selbst durch, sondern übergibt das Projekt an die Person oder das Team, das die operative Umsetzung beim Kunden durchführt. Dies bedeutet in der Regel nicht, dass nach einem Vertragsabschluss keine Kommunikation zwischen Kunde und IT Sales Advisor mehr stattfindet. In vielen Fällen bleibt der IT Sales Advisor auch nach Vertragsabschluss der erste Ansprechpartner für den Kunden und begleitet die Einführung der Leistung beim Kunden.

Im Unterschied zu den anderen Prozessen, die die regelmäßig durchzuführenden, allgemeinen Tätigkeiten des IT Sales Advisor wiedergeben, ist dieser Prozess kunden- und lösungsspezifisch und kann daher in Art, Umfang und Dauer sehr unterschiedlich sein.

5.2 Prozessmodell: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen



5.3 Tätigkeiten: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen

Mit der Durchführung der hier genannten Tätigkeiten werden die für diesen Hauptprozess wesentlichen fachlich-methodischen Kompetenzen nachgewiesen.

- Erheben der detaillierten Anforderungen und Wünsche des Kunden
- Abstimmen des Projekts mit internen Beteiligten
- Erarbeiten des individuellen Konzepts
- Kalkulieren der Aufwände und Kosten
- Prüfen möglicher Erweiterungen des Portfolios
- Einholen von Angeboten für extern zu erbringende Dienstleistungen (oder Zukaufteile)
- Erstellen des Angebots
- Präsentieren des Angebots beim internen Entscheider
- Präsentieren des Angebots beim Interessenten
- Erstellen des Vertragsentwurfs
- Führen von Vertragsverhandlungen
- Übergeben des Projekts an Leistungserbringer

5.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen

Neben den fachlich-methodischen und den prozessübergreifenden Kompetenzen (vgl. 3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen) sind für die Beherrschung dieses Prozesses folgende übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen notwendig:

- Beurteilungsvermögen
- Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung
- Entscheidungsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Ganzheitliche Denken
- Kommunikationsfähigkeit
- Marktkennntnisse
- Planungsverhalten

5.5 Begriffe: Gewinnen von Kunden und Abschließen von Verträgen

Angebot/Vertragsentwurf

Nach Erstellung eines Lösungskonzeptes mit den notwendigen individuellen Entwicklungen müssen der voraussichtliche Aufwand und die hierfür entstehenden Kosten kalkuliert werden. Der Inhalt des Angebots dient nach erfolgter Akzeptanz durch den Interessenten als Basis für den Vertragsentwurf.

Dieser Vertragsentwurf wird mit dem Interessenten diskutiert und ggf. nochmals an die Wünsche des Interessenten angepasst. Nach weiterer Prüfung der Rentabilität des Projektes werden die Vertragskonditionen ermittelt und in Verhandlungen mit dem Interessenten zum positiven Abschluss gebracht. Hierbei sind Kreditlinien/Bonität des Interessenten, Zahlungsziele bzw. Finanzierungen mit zu berücksichtigen.

Leistungserbringer

Beim Leistungserbringer handelt es sich um den oder die Mitarbeiter, die beim Kunden die vertraglich vereinbarten Leistungen einführen. Je nach Umfang und Art der Leistung unterscheiden sich die Dauer und der Umfang der Arbeiten. Der IT Sales Advisor hat die vertraglichen Rahmenbedingungen geschaffen, um die Leistungserbringung und die konkrete Umsetzung für den Kunden zu realisieren.

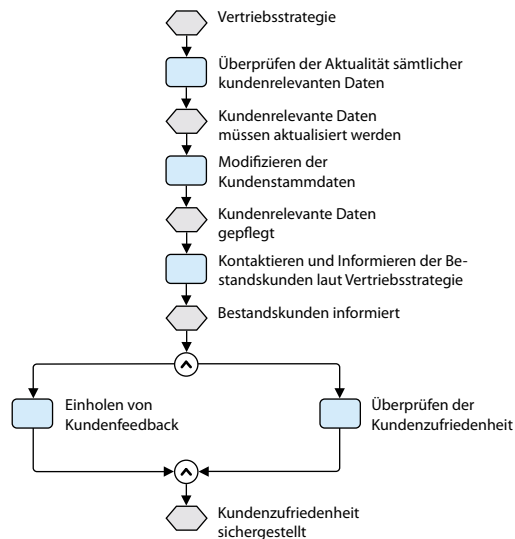
6 Hauptprozess 3: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung

6.1 Ziel/Beschreibung: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung

Ziel dieses Hauptprozesses ist es, die Kundenbindung aktiv zu pflegen, alle kundenrelevanten Informationen ständig auf einem aktuellen Stand zu halten sowie die Zufriedenheit der Kunden sicherzustellen.

Die Beziehungen zu Kunden/Bestandskunden aufrecht zu erhalten und Informationen über Interessenten aus zu verarbeiten, ist wesentliche Aufgabe des IT Sales Advisor. Für eine langfristige, erfolgreiche Kundenbeziehung sind vielfältige Maßnahmen sinnvoll: Beispielsweise stellt der IT Sales Advisor persönlich den Kontakt zu seinem Ansprechpartner auf Kundenseite her, unterrichtet diesen über Neuerungen im relevanten Produkt- oder Dienstleistungssegment oder stellt weitere Angebote vor. Allgemein kann der gesamte Kundenbestand und Interessenten mit (elektronischen) Newslettern über aktuelle Entwicklungen informiert werden. Ebenso können verschiedene Serviceleistungen (Bonus- oder Rabattangebote) entsprechend dem Status der Kunden bereitgestellt werden. Zur Sicherung der Kundenzufriedenheit holen IT Sales Advisor Rückmeldungen von den Kunden mittels (standardisierter) Befragungen ein, und nutzen die Ergebnisse zur Verbesserung ihrer Dienstleistungen. Letztendlich dienen sämtliche Maßnahmen der Herstellung einer hohen Kundenzufriedenheit und der Anbahnung weiterer geschäftlicher Beziehungen.

6.2 Prozessmodell: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung



6.3 Tätigkeiten: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung

Mit der Durchführung der hier genannten Tätigkeiten werden die für diesen Hauptprozess wesentlichen fachlich-methodischen Kompetenzen nachgewiesen.

- Überprüfen der Aktualität sämtlicher kundenrelevanter Daten
- Kundenstammdaten modifizieren
- Kontaktieren und Informieren der Bestandskunden laut Vertriebsstrategie
- Überprüfen der Kundenzufriedenheit
- Einholen von Kundenfeedback

6.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung

Neben den fachlich-methodischen und den prozessübergreifenden Kompetenzen (vgl. 3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen) sind für die Beherrschung dieses Prozesses folgende übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen notwendig:

- Gewissenhaftigkeit
- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Kommunikationsfähigkeit

6.5 Begriffe: Pflegen des Kundenstamms und der Kundenbindung

CRM – Customer Relationship Management

CRM wird in der Regel über eine Datenbank-Software, die alle relevanten Kundeninformationen enthält unterstützt. Ein CRM-System stellt eine Datenbasis für nahezu alle Bereiche eines Unternehmens dar; insbesondere für Marketing, Vertrieb und Service.

Kundenstammdaten

Bei Kundenstammdaten handelt es sich um sämtliche relevante Kundendaten, die zur Erfassung, Erstellung und Verwaltung von Angeboten, Lieferscheinen, Rechnungen und Mahnungen benötigt werden. Die Verwaltung dieser Daten erfolgt in der Regel über das CRM-System des Unternehmens. Darüber hinaus können weitere Daten aufgenommen werden, die für die Kundenpflege hilfreich sind.

Kundenbindung

Die Kundenbindung beschreibt die Geschäftsbeziehung zwischen Anbietern und Kunden. Aus Sicht der Anbieter wird das Ziel verfolgt, mit einer intensiven Kundenbindung die Bereitschaft der Kunden für Folgegeschäfte zu erhöhen. Dazu werden Aktivitäten initiiert, die geeignet erscheinen, um die Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten und nachhaltig zu sichern. Neben der Bindung zu den Stammkunden, hat die Kundenbindung ebenfalls zum Ziel, neue Kunden zu werben bzw. einmalige Kunden als Stammkunden zu gewinnen.

Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit stellt ein subjektiv empfundenes Gefühl des Kunden dar, wie dieser mit der erbrachten Leistung eines Anbieters zufrieden ist. Dabei spielt eine Rolle, welche Erwartungshaltung der Kunde an die zu erbringende Leistung hat. Zufriedene Kunden bieten die Chance, auch zukünftig erfolgreich Geschäfte zu tätigen und können als aktive Referenzen für das leistungserbringende Unternehmen wirken. Die häufigste Methode, die Kundenzufriedenheit zu messen, ist die strukturierte Befragung der Kunden; aus den Befragungsergebnissen gilt es, die entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen. Darüber hinaus bieten die laufenden Kontakte, wie Reklamationen und Beschwerdefälle oder persönliche Gespräche, weitere Indikatoren für die Zufriedenheit eines Kunden.

7 Hauptprozess 4: Anpassen der Vertriebstätigkeit

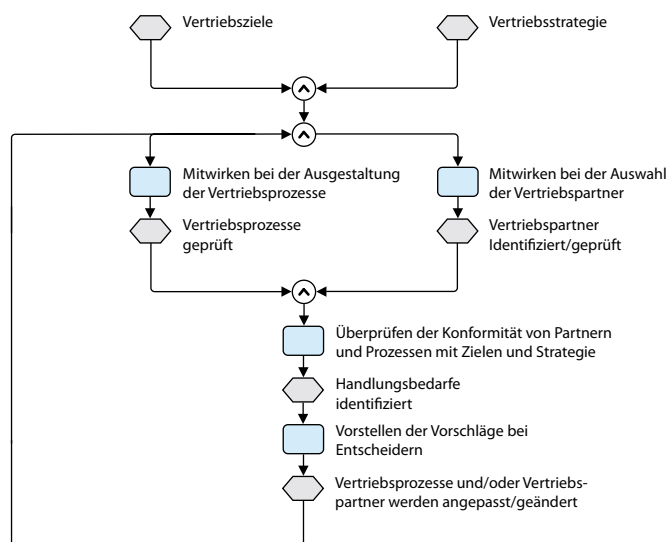
7.1 Ziel/Beschreibung: Anpassen der Vertriebstätigkeit

Ziel dieses Hauptprozesses ist es, die Vertriebsprozesse des Unternehmens kontinuierlich so an die Markt- und Kundenanforderungen anzupassen, dass ein größtmöglicher Deckungsbeitrag bei der Realisierung von Aufträgen erzielt werden kann. Das Anpassen der Vertriebstätigkeit sollte nicht zu Lasten der Qualität der zu erbringenden Leistung gehen.

Das Mitwirken bei der Planung der Vertriebsprozesse sowie bei der Auswahl der Vertriebs- oder Leistungspartner ist wesentliche Aufgabe des IT Sales Advisor. Er prüft, ob Vertriebsprozesse und Vertriebspartner zu den vorgegebenen Vertriebszielen und -strategien passen und identifiziert etwaige Handlungsbedarfe und macht Vorschläge. Durch seine fachliche Mitwirkung unterstützt er die Entscheider.

Das Anpassen der Vertriebsprozesse findet iterativ und kontinuierlich in unterschiedlichem Umfang statt. Insbesondere können Handlungsbedarfe auf der Ebene der Vertriebsprozesse oder Vertriebspartner auch Einfluss auf Vertriebsziele und/oder Vertriebsstrategie haben. Sie zu ändern liegt aber im Verantwortungsbereich der Entscheider im Unternehmen.

7.2 Prozessmodell: Anpassen der Vertriebstätigkeit



7.3 Tätigkeiten: Anpassen der Vertriebstätigkeit

Mit der Durchführung der hier genannten Tätigkeiten werden die für diesen Hauptprozess wesentlichen fachlich-methodischen Kompetenzen nachgewiesen.

- Mitwirken bei der Ausgestaltung der Vertriebsprozesse
- Mitwirken bei der Auswahl der Vertriebspartner
- Überprüfen der Konformität von Vertriebspartnern und Vertriebsprozessen mit Vertriebszielen und -strategie
- Vorstellen der Vorschläge beim Entscheider

7.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Anpassen der Vertriebstätigkeit

Neben den fachlich-methodischen und den prozessübergreifenden Kompetenzen (vgl. 3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen) sind für die Beherrschung dieses Prozesses folgende übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen notwendig:

- Analytische Fähigkeiten
- Beurteilungsvermögen
- Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit

7.5 Begriffe: Anpassen der Vertriebstätigkeit

Vertriebs- oder Leistungspartner

Hierbei handelt es sich um weitere Unternehmen, die zur Realisierung eines Kundenauftrags herangezogen werden, sofern diese Leistungen nicht vom eigenen Unternehmen erbracht werden können oder sollen (im Sinne eines gezielten Outsourcings). Bei der Auswahl dieser Partner spielen z. B. folgende Faktoren eine Rolle: Verfügbarkeit der Ressourcen, Verlässlichkeit und Qualität der Leistung, Loyalität gegenüber dem auftraggebenden Unternehmen.

Mit dem gezielten Outsourcing auf Leistungspartner kann sich das eigene Unternehmen auf die Kernkompetenzen konzentrieren.

Vertriebsprozess

Der Vertriebsprozess ist darauf ausgerichtet, die Leistungen des Unternehmens zu verkaufen. Er besteht aus mehreren Teilaufgaben, von der Erkennung einer Vertriebschance beim Kunden bis zum Verkauf und der anschließenden Betreuung des Kunden.

Vertriebsziel

Vertriebsziele werden als quantitative Ziele formuliert: Zum Beispiel werden entweder konkrete Stückzahlen eines abzusetzenden Produktes vorgegeben oder eine Umsatzsumme, die durch Beratungsleistungen erzielt werden soll. Unterjährig erfolgt eine laufende Kontrolle, ob diese Vorgaben erreicht werden, in der Regel werden auch Forecasts mit einbezogen.

Qualitative Ziele können beispielsweise die Erhöhung von Marktanteilen, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Platzierung des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Mitbewerbern sein.

Entscheider

In der Regel sind es die Führungskräfte des Unternehmens des IT-Sales Advisor, die z. B. einen Einfluss auf die Gestaltung der Geschäftsmodelle, Prozesse, Budgetmittel oder Personaleinsatz haben. Nur die Führungskräfte sind in der Lage, dies nachhaltig zu beeinflussen und durchzusetzen.

Anhang: Kompetenzbeschreibungen

Nachfolgend werden die in der Handreichung verwendeten Kompetenzbegriffe kurz erläutert. Die Kompetenzbegriffe beruhen auf der Basis des KompetenzAtlas von Heyse/Erpenbeck¹.

Akquisitionsstärke:	Auf andere Personen aktiv und initiativreich zugehen, mit kontinuierlicher Kommunikation andere beeinflussen, wichtige Kundenbeziehungen erkennen und ausbauen, Lösungsvorschläge beim Kunden entwickeln, Gespräche mit konkreten Vereinbarungen beenden.
Analytische Fähigkeiten:	Eine rasche Auffassungsgabe besitzen, Methoden des abstrakten Denkens beherrschen, Sachverhalte schnell auf den Punkt bringen, Tendenzen und Zusammenhänge erkennen und richtige Schlüsse daraus ableiten, mit Zahlen, Daten, Fakten sicher umgehen, relationale Datenbanken und andere IT-Tools beherrschen.
Belastbarkeit:	Bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress zielorientiert und sachlich handeln, durch eigenes Verhalten anderen Mut machen, Konflikte als Möglichkeit der Selbstentwicklung sehen und gestalterisch annehmen.
Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung:	Sachverhalte klar umreißen und für andere einsehbar darstellen, Arbeits- und Handlungsschritte sicher begründen, mitreißend ins Gespräch bringen, die eigene Sicht verständlich machen und mit Überzeugung und Vorbildwirkung auf andere übertragen, Kundenorientierung als unmittelbare oder mittelbare Dialogfähigkeit gegenüber den Kunden verstehen, mit den Kunden in einen direkten Dialog (z. B. auch in Online-Kommunikation) treten, aktive Kundenpflege betreiben.
Eigenverantwortung:	Mit den Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen identifizieren, den eigenen personalen Handlungsspielraum ausnutzen, dabei gewissenhaft, gründlich und umsichtig sein.
Entscheidungsfähigkeit:	Unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aktiv wahrnehmen, im vorgegebenen Rahmen eigene Ziele setzen und diese realisieren, selbstständig einen Auftrag oder eine Aufgabe erfüllen, in Projekten Mitarbeiter planvoll, organisiert und kontrolliert einsetzen.
Ergebnisorientiertes Handeln:	Mit Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität Ziele verfolgen und realisieren, auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss nehmen, sich durch die Erwartung von konkreten Ergebnissen motivieren lassen.

¹Quellen:

Erpenbeck, J., Heyse, V.: Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster: Waxmann, 2007, vgl. insbes. S. 33 – 96 zu den Kompetenzdefinitionen.

Heyse, V., Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, (2. Aufl.) 2007.

Fachübergreifende Kenntnisse:	Über den eigenen Arbeitsbereich, das Unternehmen und die eigenen Kenntnisse hinausblicken, Kenntnisse ökonomischer und politischer Gesamtzusammenhänge sowie ein Normen- und Wertewissen haben, mit Hilfe von Weiterbildungen eigene Kenntnisse erweitern, Erfahrungen als informelle Möglichkeit nutzen eigene Kenntnisergebnisse zu erweitern.
Folgebewusstsein:	Fachliches und methodisches Wissen über die auf ökonomischem und ökologischem Gebiet sowie beim Qualitätsbewusstsein wirkenden Ursache-Folge-Beziehungen besitzen, Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv abschätzen, die sozialen Folgen des eigenen Handelns und der eigenen Entscheidungen bewusst wahrnehmen und sich dafür verantwortlich fühlen.
Projektmanagement:	Mit Koordinierungs- und Organisationsfähigkeit Projekte planen, koordinieren und überwachen, Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit geforderter Qualität durchführen, Teamprozesse gestalten.
Selbstmanagement:	Eigene Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen realistisch einschätzen, die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv ausschöpfen und versuchen, sie auszuweiten, planvoll und überlegt handeln ohne den eigenen Wirkungsrahmen durch zuviel Vorsicht einzuengen, unaufgefordert nach Möglichkeiten suchen, die die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen erweitern, selbstständig und selbst aktiv sein, die eigenen Handlungen reflektieren, selbst kontrollieren und bewerten.
Sprachgewandtheit:	Eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich klar ausdrücken und kommunizieren, schnell auf das Sprachniveau der Kommunikationspartner einstellen, rhetorische Mittel der Kommunikation einbinden, Fremdsprachen beherrschen und dabei die kulturellen Besonderheiten kennen und einbeziehen.
Systematisch-methodisches Vorgehen:	Aufgaben und Probleme intensiv durch Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens lösen, in bestehende, feste Arbeits- und Unternehmensstrukturen einpassen und versuchen, diese zu optimieren, fachlich-inhaltliche Risiken systematisch eingrenzen und komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte auflösen.