

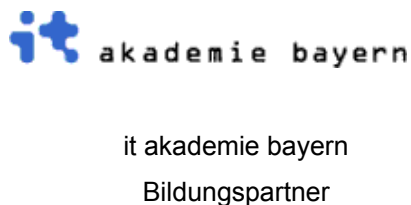
Referenzprofil

IT Sales Advisor

Stefan Dietze

Martin Schmidt

Dieses Referenzprofil wurde im Rahmen des bmb+f-geförderten Projekts „Arbeitsprozess-orientierte Weiterbildung in der IT-Branche“ erarbeitet von:



Danksagung

Diese Profilbeschreibung entstand auf der Basis von Informationen aus Praxisprojekten der Firmen *PART* Partner für Kommunikationssysteme GmbH und *EDV-COMPAS* GmbH. Daher möchten wir uns an dieser Stelle ausdrücklich bei Herrn Erich Durner (*PART*) und Herrn Christian Boehm (*EDV-COMPAS*) für die sehr gute Zusammenarbeit bedanken. Inhaltlich und organisatorisch wurden wir außerdem umfassend von der *IT Akademie Bayern* bzw. dem *bfz Augsburg* unterstützt, weswegen wir uns bei Herrn Robert Otto und Herrn Stephan Dreisbach bedanken möchten. Als Review-Partner fungierte Herr Werner Stegmüller von der *Fujitsu Siemens Computers*, dem wir ebenfalls für seinen Einsatz danken möchten.

Inhalt

1	EINFÜHRUNG: REFERENZPROZESSE ALS CURRICULA	4
1.1	EREIGNIS-PROZESS-KETTEN: SYMBOLIK	4
1.2	REFERENZPROZESS UND TEILPROZESSE	6
2	DAS PROFIL: IT SALES ADVISOR (IT-VERTRIEBSBEAUFTRAGTE/R).....	9
2.1	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG	9
2.2	PROFILTYPISCHE ARBEITSPROZESSE	9
2.3	PROFILPRÄGENDE KOMPETENZFELDER.....	10
2.4	QUALIFIKATIONSERFORDERNISSE.....	11
2.5	EINORDNUNG INS SYSTEM UND KARRIEREPFADE	11
3	REFERENZPROZESS	13
3.1	IT-VERTRIEBSPROZESS	13
3.1.1	Referenzprozess IT-Vertriebsprozess.....	14
3.1.2	Die Beispielprojekte.....	15
3.1.3	Prozesskompass	16
3.1.3.1	Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele	17
3.1.3.2	Steuern des Vertriebsprozesses	20
3.1.3.3	Herstellen von Kontakten	23
3.1.3.4	Pflegen der Kundendaten.....	26
3.1.3.5	Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots.	28
3.1.3.6	Dokumentieren des Kundeninteresses	31
3.1.3.7	Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags	33
3.1.3.8	Begleiten der Testphase beim Interessenten.....	37
3.1.3.9	Erstellen eines Angebots.....	39
3.1.3.10	Durchführen von Vertragsverhandlungen	42
3.1.3.11	Abschließen des Vertrags	44
3.1.3.12	Überwachen der Leistungserstellung	46
3.1.3.13	Übergeben der Leistungen an den Kunden	48
3.1.3.14	Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung.....	50

1 Einführung: Referenzprozesse als Curricula

Das Referenzprojekt des IT Sales Advisor verdeutlicht paradigmatisch die diesem Tätigkeitsfeld zugrunde liegenden Arbeitsprozesse, die mit ihnen verbundenen Ansprüche sowie die daraus resultierenden Anforderungen an Inhalt und Durchführung einer qualitativ hochwertigen Weiterbildung.

Das Referenzprojekt erfüllt mehrere Funktionen:

Aus der Praxis für die Praxis

Als Abstraktion tatsächlich stattgefundener Projekte und Prozesse bietet der Referenzprozess eine realistische und leicht nachvollziehbare Abbildung dessen, was die Tätigkeiten eines IT Sales Advisor sind.

Prozessorientierung als innovatives „Curriculum“

Als vollständige Darstellung aller wichtigen Arbeitsprozesse sowie der dazugehörigen Qualifikationen, Tätigkeiten und Werkzeuge bietet der Referenzprozess die Grundlage für die Weiterbildung zum IT Sales Advisor. All diese Prozesse müssen – entsprechend den Vorgaben – einmal oder mehrfach durchlaufen werden und ermöglichen dadurch den Weiterzubildenden den arbeitsplatznahen, integrativen Erwerb von relevanten Kompetenzen. Durch den Verbleib im Arbeitsprozess wird nicht nur für die Weiterzubildenden eine hohe Motivation (Arbeit an echten Projekten/Aufgaben) und Nachhaltigkeit erreicht, sondern auch – aus Sicht des Unternehmens – die Kontinuität und Qualität der laufenden Arbeiten gesichert (keine Ausfallzeit durch Seminartage, kein mühsamer Transfer).

Qualitätsstandard für die Weiterbildung

Als Referenz bieten insbesondere die Teilprozesse und die mit ihnen verbundenen Tätigkeits- und Qualifikationsziele einen Qualitätsmaßstab für die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung und die resultierenden Abschlüsse. Vollständige Transparenz und klare Zielvorgaben ermöglichen die qualitativ hochwertige Absicherung auch komplexer Kompetenzen sowie den systematischen Erwerb des notwendigen Erfahrungswissens.

Transferprozesse

Die Generalisierung des Referenzprojekts aus der Praxis und seine didaktische Anreicherung ermöglichen eine leichte Auswahl angemessener Transferprozesse, deren Bearbeitung die Grundlage der Weiterbildung ist. Transferprozesse sind reale Prozesse, die Referenzprojekte in einer lernförderlichen Umgebung abbilden. Abgeschlossene Transferprozesse auf Basis der hier dargestellten Anforderungen und Qualitätsmaßstäbe sind nicht nur Qualifikationsnachweis des Einzelnen, sondern bilden auch die Basis eines angemesseneren und zielgerichteteren Umgangs mit Geschäfts- und Arbeitsprozessen im Unternehmen.

1.1 Ereignis-Prozess-Ketten: Symbolik

Die Darstellung des Referenzprozesses in Form von Ereignis-Prozess-Ketten¹ ermöglicht einen schnellen Überblick. Vollständigkeit kann leicht überprüft werden, Anpassungen und Modifikationen in Hinblick auf das eigene Unternehmen sind problemlos möglich und Anknüpfungspunkte an andere Prozesse, aber auch zu weiter führenden Informationen ergeben sich automatisch.

¹ Vgl. A.-W. Scheer, *Wirtschaftsinformatik*, Springer 1998.

Die bei der Darstellung der Referenz- und Teilprozesse verwendete Modellierungssprache stellt eine Anpassung und Weiterentwicklung der klassischen EPK-Modellierung dar:

Referenz- wie Teilprozesse sind aus der Sicht des jeweiligen Spezialisten, also als Arbeitsprozesse einer Person dargestellt.

Referenz- wie Teilprozesse stellen in der Regel keinen Geschäftsprozess dar.

Die EPK-Symbole werden hier wie folgt verwendet:

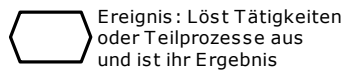
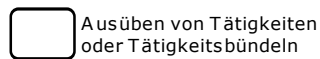
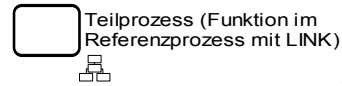


Abbildung 1: Grundlegende Symbole der Referenz- und Teilprozessmodelle.

Die wichtigsten Symbole sind:

- die Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsbündel oder Teilprozesse, die mit dem Funktionssymbol dargestellt werden
- die Ereignisse, die Tätigkeiten bzw. Teilprozesse auslösen und Ergebnisse von Teilprozessen sind

Grundsätzlich gilt: Auf ein Ereignis folgt immer ein Teilprozess bzw. eine Tätigkeit.

Ergebnisse von Tätigkeiten sind sehr oft Dokumente; diese werden dann zusätzlich durch das Dokumentsymbol dargestellt.

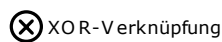
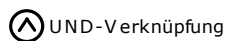


Abbildung 2: Konnektoren.

Wenn Alternativmöglichkeiten bestehen, werden Ereignisse und Teilprozesse/Tätigkeiten über Konnektoren (AND, OR, XOR) verbunden. Dabei steht AND für ein verbindendes „Und“, OR für ein „Oder“, das alle Möglichkeiten offen lässt, und XOR für ein „ausschließendes Oder“, welches nur einen der angegebenen Pfade ermöglicht.

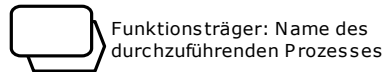


Abbildung 3: Schnittstelle.

Da die Prozesse aus der Sicht des jeweiligen Spezialisten formuliert werden, sind Schnittstellen zu Prozessen anderer Spezialisten oder zu Entscheidungsprozessen auf höherer Ebene notwendig. Dazu wird das Schnittstellensymbol verwendet. Es steht für Prozesse, die der Spezialist nicht selber durchführt, auf deren Durchführung er aber angewiesen ist. Parallel zu jeder Schnittstelle wird die Tätigkeit dargestellt, die der Spezialist selbst in diesem Zusammenhang ausübt, wie „Beraten bei ...“, „Unterstützen bei ...“ oder „Informieren des ...“.

Alle Prozesse werden durch die Verwendung dieser Symbole klar und einfach strukturiert dargestellt und sind offen für die Übertragung in konkrete Transferprozesse.

1.2 Referenzprozess und Teilprozesse

Der hier vorgestellte Referenzprozess und seine Teilprozesse stellen das Curriculum des Spezialistenprofils IT Sales Advisor dar.

Der Referenzprozess erhebt nicht den Anspruch eines Vorgehensmodells, sondern bildet beispielhaft den möglichen Arbeitsprozess und Verlauf eines Projekts auf Spezialistenebene ab.

Er bildet die Grundlage für Weiterbildungen und damit einen Qualitäts-, Niveau- und Komplexitätsmaßstab. Die zugehörigen Teilprozesse sind hier beispielhaft modelliert und stellen eine Möglichkeit der Durchführung dar. Einzelheiten zu den unverzichtbaren Prozessen und Kompetenzfeldern sind im Referenzprojekt festgelegt. Die Reihenfolge und die Inhalte der Teilprozesse sind abhängig vom jeweils auszuwählenden Transferprojekt und werden in diesem Zusammenhang festgelegt.

Die Darstellung der Prozesse erfolgt systematisch:

Jeder Prozess wird mithilfe von Ereignis-Prozess-Ketten dargestellt. Einem auslösenden Ereignis folgt eine Funktion, die wiederum ein oder mehrere Ereignisse als Ergebnis hat. Ereignisse und Funktionen können mit AND, OR oder XOR, den Konnektoren, verbunden sein.

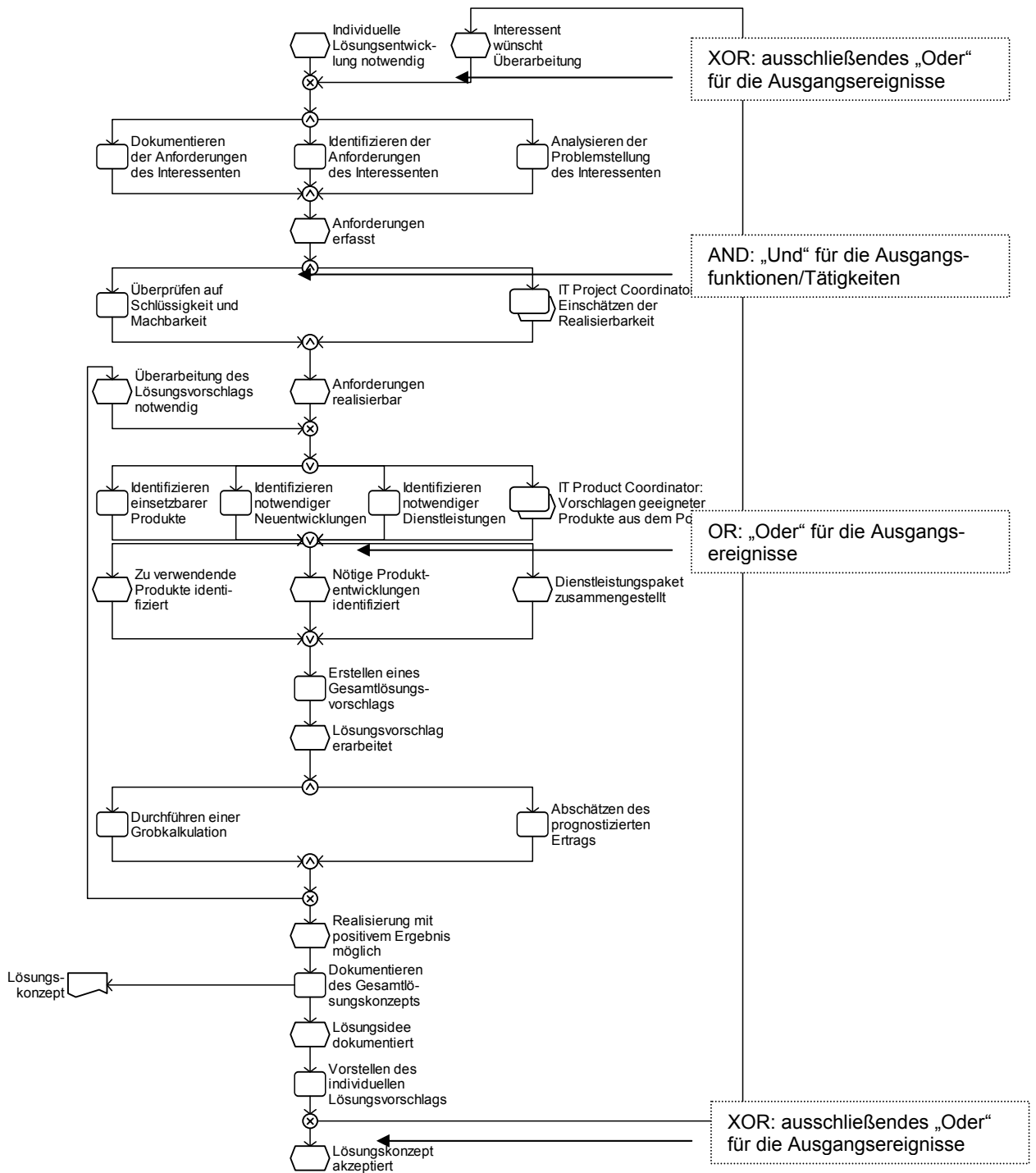


Abbildung 4: Beispielprozess (Teilprozess "Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags") mit unterschiedlicher Verwendung von Konnektoren.

Die Verbindung von Referenzprozess und Teilprozessen erfolgt über die Funktionen des Referenzprozesses:

Jede Funktion im Referenzprozess steht für einen Teilprozess.

Ereignisse, die dem jeweiligen Teilprozess direkt vor- oder nachgeordnet sind, sind Anfangs- und Endereignisse der jeweiligen Teilprozesse. Damit stellen die Teilprozesse die Funktionen des Referenzprozesses ausführlich dar und ein Hin- und Herbewegen zwischen Referenz- und Teilprozessen ist jederzeit problemlos möglich.

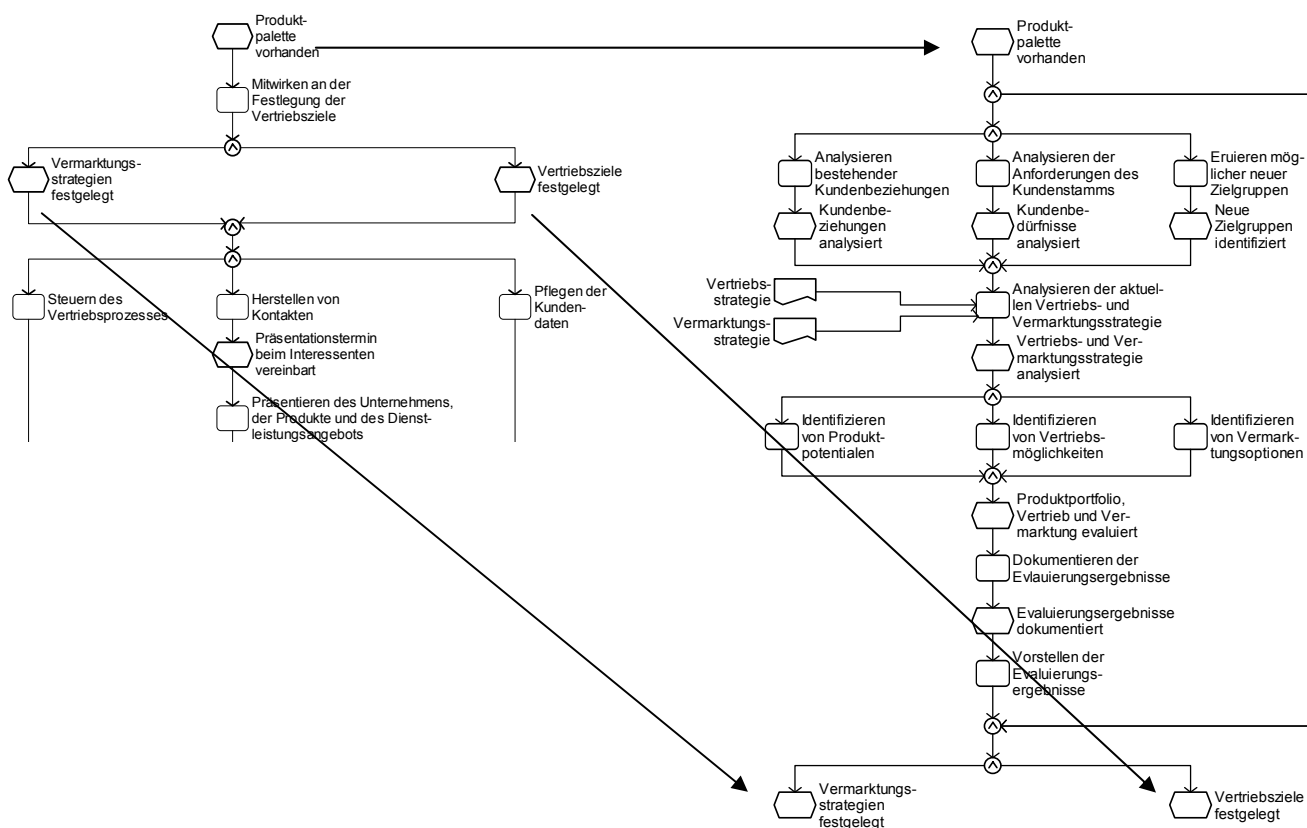


Abbildung 5: Ausschnitt aus dem Referenzprozess „IT-Vertriebsprozess“ des IT Sales Advisor (links) und Zoom in den dazugehörigen Teilprozess „Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele“ (rechts).

Die Teilprozesse stellen so die wesentlichen Teile eines Projekts dar und lassen sich entsprechend auf Transferprojekte übertragen. Den Teilprozessen sind die jeweils wesentlichen Tätigkeiten und Kompetenzfelder zugeordnet.

2 Das Profil: IT Sales Advisor (IT-Vertriebsbeauftragte/r)

IT Sales Advisor² beraten Kunden bei der Auswahl von Services, Hard- und Software und entwickeln gemeinsam mit dem Kunden (individuelle) Lösungen.

2.1 Tätigkeitsbeschreibung

IT Sales Advisor beraten und betreuen Kunden und akquirieren IT-Projekte. IT Sales Advisor stehen den Kunden permanent als Ansprechpartner zur Verfügung, ausgehend von einer ersten Kontaktaufnahme über die Beratung hin zur Initiierung komplexer IT-Projekte, vom Vertragsabschluss bis hin zum Projektabschluss und auch im Nachhinein (Nachakquise).

IT Sales Advisor sind die am stärksten kaufmännisch ausgerichteten Spezialisten des IT-Weiterbildungssystems und die einzigen, die über rechtliche Kenntnisse (Handels-, Gesellschafts- und Haftungsrecht) verfügen müssen. 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, Marketing) zusammen, um bei den erarbeiteten Lösungen sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Kunden gerecht werden. IT Sales Advisor streben hohe Kundenzufriedenheit und nachhaltige Kundenbindung sowie das Erreichen der Absatz- und Umsatzziele an. Dazu entwickeln sie Strategien zur Zielerreichung und Produktivitätssteigerung und sind für die Sicherstellung eines individuellen Beziehungsmanagements verantwortlich.

2.2 Profiltypische Arbeitsprozesse

Die im Folgenden beschriebenen Teilprozesse dokumentieren den gesamten profiltypischen Arbeitsprozess des IT Sales Advisor. Die Beherrschung dieses Arbeitsprozesses in Verbindung mit den Kompetenzen in den jeweiligen Kompetenzfeldern und der Berufserfahrung bilden die Grundlage für die berufliche Handlungskompetenz.

1. Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele; Analysieren und Koordinieren von Vertriebszielen und Vermarktungs- und Vertriebsstrategien
2. Herstellen von Kontakten zu den Entscheidern bei Kunden für die Akquise von komplexen IT-Projekten; Analysieren des Kundenstamms; Akquirieren von Neukunden (Kaltakquise); Vereinbaren von Präsentationsterminen
3. Präsentieren des Unternehmens und des Leistungsangebots (Produktportfolio und Dienstleistungen), um beim Kunden ein Interesse für eine Geschäftsbeziehung (IT-Projekte) zu wecken; Verfügbarmachen von Testversionen
4. Dokumentieren des Kundeninteresses; Analysieren der Bedarfe der Kunden; Aufzeigen der Bedarfsbefriedigung durch eigene Produkte; Präsentieren der Produkte
5. Begleiten der Testphase beim Kunden; Beantworten von Kundennachfragen
6. Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags, gegebenenfalls unter Einbeziehung von IT Consultants und Geschäftspartnern
7. Prüfen des Lösungsvorschlags unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation hinsichtlich Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit; Durchführen von Kostenkalkulationen; Erstellen von Angeboten

² Kapitel 2 gibt – mit Ausnahme des Abschnitts 2.1 „Tätigkeitsbeschreibung“ – den offiziellen Text der „Vereinbarung über die Spezialistenprofile im Rahmen des Verfahrens zur Ordnung der IT-Weiterbildung“ vom 25.05.2002 (Bundesanzeiger 105, ausgegeben am 12.06.2002) wieder.

8. Akquirieren von Verträgen bis zur Unterschrifts- und Produktionsreife; Abschließen von Verträgen
9. Überwachen der Leistungserstellung; Ausüben der vertriebsseitigen Projektleitung; Koordinieren und Durchführen des Einkaufs externer Leistungserstellung; Ausüben der Rolle des Ansprechpartners für die Kunden während der Leistungserstellung
10. Übergeben der Leistungen an den Kunden; Organisieren und Planen von Einweisungen und Schulungen
11. Dokumentieren und Pflegen der Kundendaten einschließlich Informationen über die aktuell vorhandene IT-Infrastruktur; Hinzufügen von Neukunden und akquirierten Kontakten
12. nachhaltiger Aufbau von Kundenbindungen; Schaffen von Grundlagen für nachhaltige Geschäftsbeziehungen (IT-Projekte)
13. Steuern des Vertriebsprozesses durch das aktive Mitwirken an der Erreichung der vereinbarten Absatz-, Umsatz- und Vertriebsziele (durch Beobachten von Marktentwicklungen, regelmäßige Analyse der Kundenerwartungen, Erstellen von Forecasts)

2.3 Profilprägende Kompetenzfelder

Die Beherrschung der profiltypischen Arbeitsprozesse setzt Kompetenzen unterschiedlicher Reichweite in den nachstehend aufgeführten beruflichen Kompetenzfeldern³ voraus. Den Kompetenzfeldern sind Wissen und Fähigkeiten sowie typische Methoden und Werkzeuge unterschiedlicher Breite und Tiefe zugeordnet.

Grundlegend zu beherrschende, gemeinsame Kompetenzfelder⁴:

- Unternehmensziele und Kundeninteressen
- Problemanalyse, -lösung
- Kommunikation, Präsentation
- Konflikterkennung, -lösung
- fremdsprachliche Kommunikation (englisch)
- Projektorganisation, -kooperation
- Zeitmanagement, Aufgabenplanung und -priorisierung
- wirtschaftliches Handeln
- Selbstlernen, Lernorganisation
- Innovationspotenziale
- Datenschutz, -sicherheit
- Dokumentation, -standards
- Qualitätssicherung

³ Die Kompetenzfelder werden in der nachfolgenden Auflistung jeweils durch ein zusammenfassendes Stichwort benannt. Da die Weiterbildung zum Spezialisten auf die erfolgreiche Bewältigung zunehmend offener beruflicher Handlungssituationen sowie ganzheitlichen Kompetenzerwerb abzielt, bildet der Kompetenzerwerb einen integralen Bestandteil der Arbeits- und Weiterbildungsprozesse und lässt sich nur im Zusammenhang mit diesen operationalisieren.

⁴ Jeder Spezialist muss in den in diesem Abschnitt genannten „weichen“ Kompetenzfeldern wie „Kommunikation, Präsentation“, „Konflikterkennung, -lösung“ usw. ein Niveau erreichen, das über dem einer Fachkraft liegt. Das heißt, er muss auch in diesen Feldern zu eigenständigem Handeln in der Lage sein und zum Erreichen des Ziels in dem jeweiligen Feld ggf. über den Rahmen bekannter Verfahren und Lösungen hinausgehen können.

Fundiert zu beherrschende, gruppenspezifische Kompetenzfelder:

- vernetztes Denken
- Marktüberblick
- nutzerorientierte Problemanalyse, -lösung
- Moderation
- Konfliktbewältigung
- kundengerechte Beratung
- Serviceorientierung
- mediengestützte Sach- und Ergebnispräsentation

Routiniert zu beherrschende, profilspezifische Kompetenzfelder:

- produktspezifische Kenntnisse
- Handels- und Gesellschaftsrecht, Haftung
- Verkaufsargumentation
- Markterfordernisse, Marktzusammenhänge und Kundenbedarfe
- Vertrieb, Vertriebskonzepte, -modelle
- Customer-Relationship-Management
- Finanzierungsmodelle, Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Leitung
- verhandlungssichere fremdsprachliche Kommunikation (englisch)

2.4 Qualifikationserfordernisse

Im Regelfall wird ein hinreichendes Qualifikationsniveau auf der Basis einschlägiger Berufsausbildung oder Berufserfahrung vorausgesetzt.

2.5 Einordnung ins System und Karrierepfade

Das neue IT-Weiterbildungssystem gibt auf Basis der vier neuen IT-Ausbildungsberufe drei Ebenen für die Weiterqualifizierung vor:

1. die Spezialistenebene, auf der der IT Sales Advisor angesiedelt ist
2. die Ebene der operativen Professionals
3. die Ebene der strategischen Professionals

Obwohl der IT Sales Advisor der Spezialistenebene zugeordnet wird, besteht die Möglichkeit, dass er sich sukzessive zu einem Professional weiterqualifiziert.

Verwandte Profile

Zu den verwandten Profilen des IT Sales Advisor gehören alle Profile, die eine kaufmännische oder managementorientierte Ausprägung aufweisen, und speziell alle mit vertriebsorientierten Aufgaben betrauten Profile. Aus der Gruppe der Advisor (Spezialisten), in der auch der IT Sales Advisor verortet ist, zählt daher der IT Product Coordinator zu den verwandten Profilen, da dieser das Management einzelner Produkte oder Produktlinien über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg durchführt und somit auch direkt in die Festlegung der Vertriebs- und Vermarktungsprozesse involviert ist.

Ebenfalls auf der Spezialistenebene, aber in der Gruppe der Koordinatoren ist der IT Project Coordinator angesiedelt, der die konkrete Durchführung von Entwicklungsprojekten steuert und koordiniert und daher ebenfalls von großer Bedeutung für den IT Sales Advisor ist.

Da das Profil des IT Sales Advisor auf der Spezialistenebene angesiedelt ist und somit über nur sehr beschränkte Entscheidungsbefugnis verfügt, stehen seine Aktivitäten in starker Beziehung zu denen des IT Marketing Manager und des IT Business Engineer. Diese Profile sind auf der Ebene der Professionals angesiedelt und verfügen über umfassende Entscheidungsbefugnis und Managementkompetenz. Daher sind Entscheidungen von strategischer Bedeutung stets in Kooperation mit Akteuren der Professional-Ebene zu treffen.

Aufstiegsqualifizierung

Aufstiegsqualifizierungen aus dem Tätigkeitsfeld des IT Sales Advisor sind möglich. Das Tätigkeitsfeld des IT Sales Advisor ist eine ideale Grundlage für Aufstiegsqualifizierungen insbesondere zum kaufmännisch geprägten operativen Professional IT Marketing Manager, zu dessen Tätigkeitsfeld die Produktentwicklung zählt. Ebenso bietet sich eine Aufstiegsqualifizierung zum IT Business Consultant an, welcher mit der Projektakquise von besonders wichtigen Projekten von strategischer Bedeutung betraut ist und sich dadurch von den operativen Vertriebsaktivitäten des IT Sales Advisor abgrenzt.

3 Referenzprozess

Der Referenzprozess gibt den gesamten Anpassungsprozess auf hohem Abstraktionsniveau wieder und ermöglicht so einen Überblick.

Mit den Teilprozessen wird in den Referenzprozess hineingezoomt. Die Teilprozesse entsprechen damit in etwa der Abbildung von Arbeitsprozessen; sie stellen einen konkreten Tätigkeitsverlauf, einschließlich auslösendem Ereignis und Ergebnis, dar.

Die zur Durchführung der Teilprozesse notwendigen Tätigkeiten und Kompetenzfelder werden jeweils in einem separaten Abschnitt aufgelistet.

Das Praxisprojekt dient als Beispiel zur Konkretisierung und Veranschaulichung. Es ist ein echtes, bereits durchgeführtes Projekt, auf dessen Grundlage die hier dargestellten Referenz- und Teilprozesse entwickelt wurden.

3.1 IT-Vertriebsprozess

Der IT-Vertriebsprozess als Referenzprozess des IT Sales Advisor besteht – kurz zusammengefasst – aus folgenden ineinander greifenden Teilen:

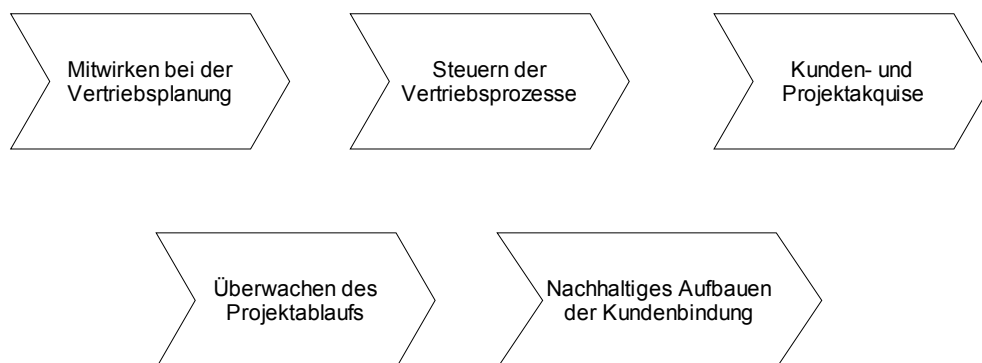


Abbildung 6: Zusammenfassung des Referenzprozesses „IT-Vertriebsprozess“.

Diese Prozesse werden im Folgenden ausführlich dargestellt.

3.1.1 Referenzprozess IT-Vertriebsprozess

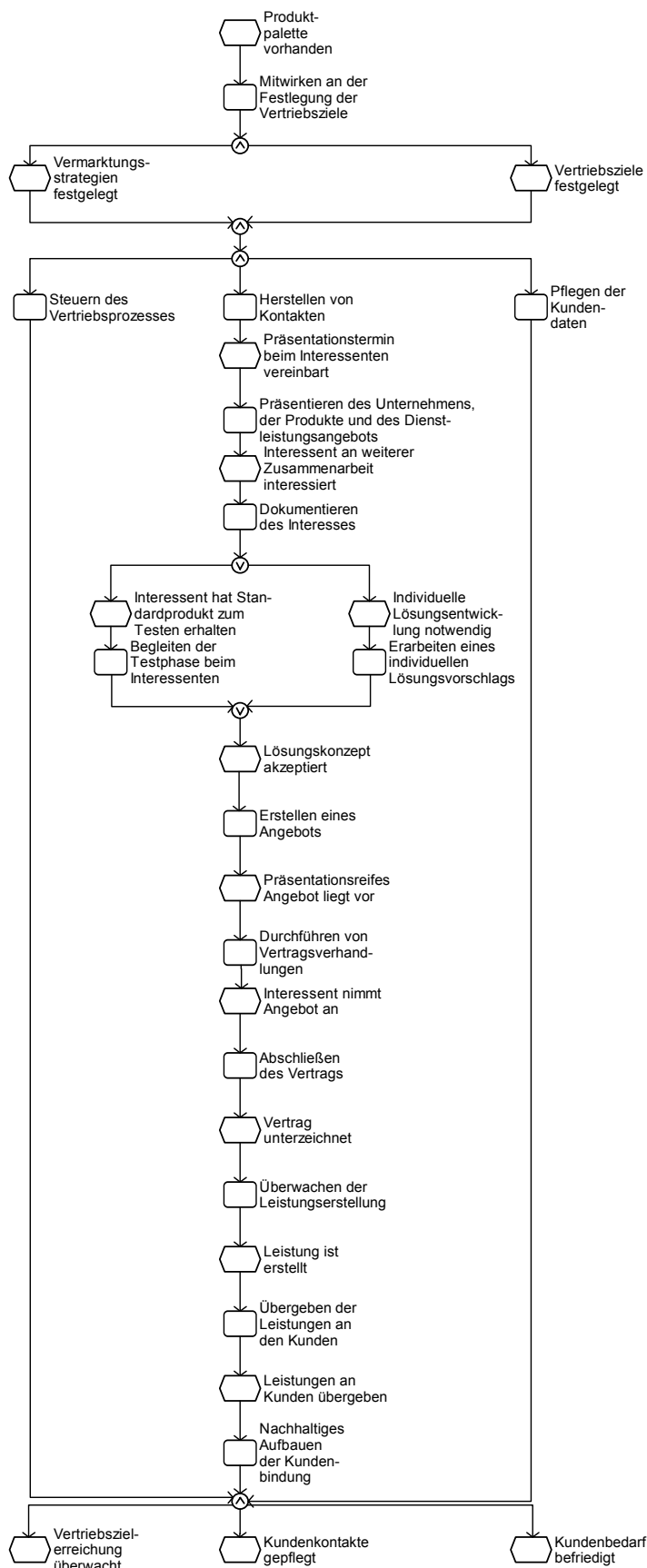


Abbildung 7: Referenzprozess des IT Sales Advisor "IT-Vertriebsprozess".

Der dargestellte Prozess umfasst das gesamte Spektrum von Kenntnissen und Kompetenzen des IT Sales Advisor. Dies bedeutet, dass hier versucht wurde, alle typischen Aufgaben und Prozesse des IT Sales Advisor zu modellieren, die nicht unbedingt in jedem Unternehmen mit der gleichen Intensität ausgeführt werden. Entsprechend den Charakteristika des Unternehmens (Branche, Größe, Produkte) liegen in den jeweiligen Unternehmen Schwerpunkte auf einzelnen Aktivitäten, Kompetenzen oder Teilprozessen, und es ist u. U. möglich, dass einzelne Teilprozesse auch gar keine Berücksichtigung in einem spezifischen Unternehmen finden. Es wurde bei der Entwicklung der Modelle versucht, eine größtmögliche Generalisierbar- und Allgemeingültigkeit zu erreichen, wovon das dargestellte Abstraktionsniveau maßgeblich beeinflusst wurde. So führt ein zu hoher Detaillierungsgrad unweigerlich zu einer geringen Verallgemeinerbarkeit der Modelle, während eine zu starke Abstraktion den Informationsgehalt der Modelle minimiert.

Außerdem ist zu beachten, dass einige der dargestellten Teilprozesse keinen konkreten Projekten zugeordnet werden können, sondern projektübergreifend im Kontext des gesamten Unternehmens bzw. einzelner Produktpaletten ausgeführt werden. Dies betrifft beispielsweise die Prozesse „Pflegen der Kundendaten“ und „Mitwirken bei der Festlegung der Vertriebsziele“.

Spezifische Qualifikationserfordernisse

Bei der Ausarbeitung dieses Profils hat sich herausgestellt, dass für den IT Sales Advisor besondere Qualifikationserfordernisse existieren, die besonders berücksichtigt werden sollten. Akteure, welche die typischen Aktivitäten eines IT Sales Advisor ausüben, sollten in besonders hohem Maß über Qualifikationen (Soft Skills) verfügen, die für den Vertrieb von IT-Produkten notwendig sind. Dies umfasst z. B. rhetorische und kommunikative Fähigkeiten, sicheres Auftreten, eine allgemeine Befähigung zum Kontakt mit Kunden/Interessenten und ein Gespür für Vertrieb und Verkauf. Da derartige Kompetenzen schwer benennbar sind, sind die Kompetenzfelder der einzelnen Teilprozesse häufig nicht sehr ausgeprägt und haben eine andere Bedeutung als bei anderen Profilen des IT-Weiterbildungssystems. Insbesondere die Kategorie „Wissen“ umfasst in vielen Teilprozessen nur wenige Punkte, da zur Durchführung der Prozesse des IT Sales Advisor, neben der allgemeinen Kenntnis der Produkte und der Domäne des jeweiligen IT-Unternehmens, kaum explizites Wissen gehört. Hier ist eher eine allgemeine Eignung für den Vertrieb von Bedeutung.

Als wichtiger Aspekt im Rahmen dieses Profils ist die Erfahrung zu betrachten, über die der jeweilige Akteur verfügt, da vor allem die so genannten Soft Skills nur schwer explizit gelehrt, sondern eher durch einen Erfahrungszuwachs verbessert werden können. Dies sollte bei der Lektüre der im Folgenden dargestellten Teilprozesse berücksichtigt werden.

3.1.2 Die Beispielprojekte

Die Darstellung beispielhafter Prozesse wurde im Rahmen des IT Sales Advisor in Kooperation mit verschiedenen Praxispartnern erarbeitet, sodass die verschiedenen, exemplarischen Beispielprozesse den real praktizierten Prozessen von jeweils einem der Praxispartner entlehnt wurden.

PART – Partner für Kommunikationssysteme GmbH

Das 1992 gegründete Unternehmen PART – Partner für Kommunikationssysteme GmbH mit Sitz in Augsburg ist Bestandteil der PART-ZWF-Gruppe und bietet als System- und Beratungshaus Dienstleistungen für Informations- und Kommunikationstechnologien an. In Kooperation mit verschiedenen Technologiepartnern werden von der PART GmbH Komplettlösungen geplant, realisiert und bei den Kunden eingeführt. Beispielsweise werden etablierte ERP-Systeme wie Baan oder SAP Business One beim Kunden implementiert und eingeführt. Durch die Kooperation mit diversen Hardwareherstellern (z. B. Fujitsu Siemens Computers, Citrix) kann so ein Komplettservice angeboten werden, der die Planung, Beratung, Implementierung und die kontinuierliche Produktwartung umfasst.

EDV-COMPAS GmbH

Die EDV-COMPAS GmbH vertreibt IT-Hardwareprodukte mit Schwerpunkt auf Produkten der Firma Fujitsu Siemens Computers. Die Vertriebswege umfassen einen Online-Shop, in welchem Hardware und Zubehör angeboten wird, ein Ladengeschäft, in welchem neben Hardware und Peripherie auch Verbrauchsmaterial angeboten wird, und einen Lösungsvertrieb durch Außendienstmitarbeiter. Die angebotene Produktpalette umfasst die folgenden Produktbereiche:

- Notebooks
- PCs
- Handhelds und Tablet PCs
- Server Hardware
- Monitore
- Peripherie

3.1.3 Prozesskompass

1. Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele
2. Steuern des Vertriebsprozesses
3. Herstellen von Kontakten
4. Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots
5. Dokumentieren des Kundeninteresses
6. Pflegen der Kundendaten
7. Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags
8. Begleiten der Testphase beim Interessenten
9. Erstellen eines Angebots
10. Durchführen von Vertragsverhandlungen
11. Abschließen des Vertrags
12. Überwachen der Leistungserstellung
13. Übergeben der Leistungen an den Kunden
14. Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung

Die Teilprozesse geben im Folgenden den Prozess des Vertriebs der Produkte und Dienstleistungen eines IT-Unternehmens ausführlich und detailliert wieder. Sie entsprechen den realen Prozessen von Unternehmen, welche als Grundlage für den Referenz- und die Teilprozesse gedient haben und als Beispiel zur Veranschaulichung beschrieben werden. Des weiteren sollte beachtet werden, dass die aufgeführten Teilprozesse zwar prinzipiell die profiltypischen Arbeitsprozesse aus Abschnitt 2.2 beinhalten, aber nicht den Anspruch erheben, deckungsgleich zu diesen zu sein. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die profiltypischen Arbeitsprozesse lediglich einen allgemeinen Überblick über den Aufgabenbereich des IT Sales Advisor liefern, während die Teilprozesse im Laufe der Referenzprofilentwicklung als Konkretisierung der profiltypischen Arbeitsprozesse definiert und entsprechend des Referenzprozesses ausgearbeitet wurden.

Nicht alle hier dargestellten Teilprozesse sind zwingend notwendig Bestandteil eines jeden Projekts, dennoch müssen alle einem IT Sales Advisor auf Spezialistenebene vertraut sein. Das gilt insbesondere für das Herstellen von Kontakten, das Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots und das nachhaltige Aufbauen der Kundenbindung.

3.1.3.1 Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele

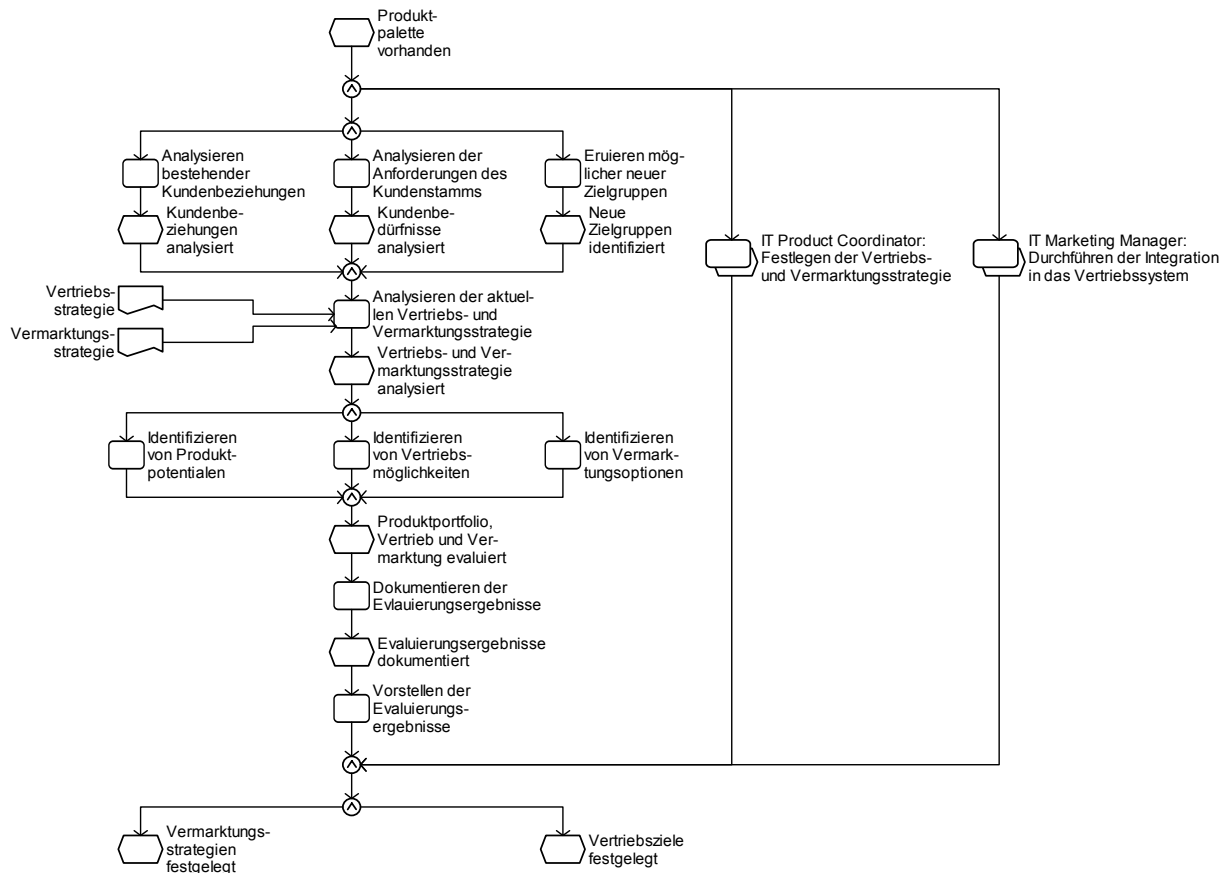


Abbildung 8: Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele.

Ziel dieses Prozesses ist, in einem kooperativen Prozess mit dem IT Product Coordinator und dem entscheidungsbefugten operativen Professional (z. B. dem IT Marketing Manager) die Vertriebsziele und die Vermarktungsstrategie festzulegen. Die Rolle des IT Sales Advisor beschränkt sich dabei darauf, seine Erfahrungen und Erkenntnisse aus der operativen Durchführung des Vertriebs an die Personen weiterzugeben, die direkt mit der Festlegung der Vertriebs- und Vermarktungsstrategie betraut sind. Daher ist der IT Sales Advisor für diesen Prozess von besonders großer Bedeutung, da er sehr nah am Kunden bzw. an der Zielgruppe operiert und am besten über die bestehenden Kundenbeziehungen informiert ist.

3.1.3.1.1 Tätigkeiten: Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele

- Analysieren bestehender Kundenbeziehungen und identifizierter Kundenbedürfnisse, um einen möglichen Optimierungsbedarf zu identifizieren
- Identifizieren möglicher neuer Zielgruppen
- Analysieren der aktuell praktizierten Vertriebs- und Vermarktungsstrategie im Kontext der bisherigen Analyseergebnisse
- Identifizieren neuer Produktpotenziale, Vertriebs- und Vermarktungsoptionen aufbauend auf den bisherigen Analyseergebnissen
- Dokumentieren der bisherigen Evaluierungsergebnisse und Vorstellen bzw. Diskutieren bei/mit dem IT Product Coordinator bzw. einem operativen Professional

3.1.3.1.2 Kompetenzfelder: Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- aktuelle Marktveränderungen identifizieren können
- mit Kunden und Interessenten angemessen kommunizieren können
- Kundenbedürfnisse erkennen und analysieren können; dabei einen echten Bedarf von „Nice to have“-Produkten unterscheiden können
- adäquate Reaktionsmöglichkeiten auf Marktveränderungen identifizieren können
- abschätzen können, ob angebotene Produkte im Markt auf Bedarf treffen und welche Absatzpotenziale im definierten Vertriebsgebiet (regional, Kundengrößen, Branchen etc.) bestehen
- für angebotene Produkte den Hauptfokus der Vertriebsart (verstärkte Neukundenakquise oder Stammkunden) einschätzen können
- eine Nutzenanalyse für Zielgruppen in Bezug auf die angebotenen Produkte durchführen können
- anhand diverser Parameter wie z. B. vorhandenem Potenzial, Investitionsbereitschaft der Interessenten, Priorisierung anderer IT-Projekte und Wettbewerbssituation eine realistischen Vorhersage über mögliche Umsätze erstellen können
- aus den Vorgaben der Vertriebs-/Geschäftsleitung (meist überhöht) sowie den eigenen Schätzungen einen Kompromiss erarbeiten können

Wissen

- Bedürfnisse der Zielgruppe
- Anforderungen des spezifischen Marktsegments
- Grundlagen des Marketings und des Vertriebs
- Vertriebswege des spezifischen Marktsegments
- Stellenwert des angebotenen Produkts im Verhältnis zu vorhandenen IT-Produkten potenzieller Kunden
- Kompatibilität der Lösung zu vorhandenen Produkten bei Kunden und Interessenten
- Stellenwert der eigenen Lösung im Verhältnis zu anderen Produkten
- potenzielle Kaufhemmnisse beim Interessenten
- Investitionsbereitschaft bei Kunden und Interessenten

Werkzeuge/Methoden

- Recherchetechniken
- Visualisierungsmethoden und -werkzeuge
- Kommunikationstechniken, Kommunikationswerkzeuge
- Fragetechniken

3.1.3.1.3 Beispiel: Mitwirken an der Festlegung der Vertriebsziele

Im konkreten Fallbeispiel der EDV-COMPAS GmbH geht es um die Vermarktung von compaction, einem Linux-basierten Messaging-Server auf Basis der Software Samsungcontact. Die EDV-COMPAS tritt dabei als Vertriebs- und Realisierungspartner von Samsungcontact auf. Compaction stellt ein Konkurrenz- bzw. Alternativprodukt zum Microsoft Exchange Server dar. Im Rahmen der Mitwirkung an der Festlegung der Vertriebsziele trugen die Vertriebsmitarbeiter der EDV-COMPAS Informationen zur Abgrenzung der Zielgruppen und zu möglichen Vertriebswegen bei.

Diesbezüglich wurden verschiedene Überlegungen angestellt. Da von Microsoft für ältere Versionen (bis zu Version 5.5) des Exchange Servers der Support eingestellt wurde, stehen Anwender dieser Version vor der Entscheidung, auf die aktuelle Version zu migrieren oder den Einsatz eines anderen Produkts in Erwägung zu ziehen. Daher repräsentieren diese Nutzer die Zielgruppe für dieses Produkt, wobei sie typischerweise mindestens 50 E-Mail-Accounts zu verwalten haben. Als weitere Zielgruppe wurden kleinere Betriebe ermittelt, die die Funktionalität eines Messaging-Servers benötigen, aber nicht das Budget für den MS Exchange Server aufbringen können.

Daher konnten die Marketing- und Vertriebsziele u. a. dadurch ermittelt werden, dass anhand verschiedener Kriterien das Marktpotenzial identifiziert wurde:

- bestehende Kunden, die den Exchange Server 5.5 einsetzen und evtl. eine Ablösung planen
- Unternehmen im Einzugsgebiet der EDV-COMPAS (Schwaben), die aufgrund der Unternehmensgröße und unter Berücksichtigung der Branche den Exchange Server einsetzen
- kleinere Unternehmen (<100 Mitarbeiter) im Einzugsgebiet, die aufgrund ihrer Kommunikationsstruktur Bedarf an einer Messaging-Lösung haben

Des Weiteren wurden alternative Produkte und die gesamte Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet der EDV-COMPAS untersucht. Im Anschluss an diese Überlegungen konnten die Absatz- und Vertriebsziele prognostiziert werden und diese Informationen bei der Festlegung der Vertriebs- und Vermarktungsstrategie berücksichtigt werden. Weitere Faktoren in diesem Zusammenhang sind die verfügbaren Ressourcen (Personal, Marketing-Budget) des Unternehmens, insbesondere der Vertriebskapazitäten.

3.1.3.2 Steuern des Vertriebsprozesses

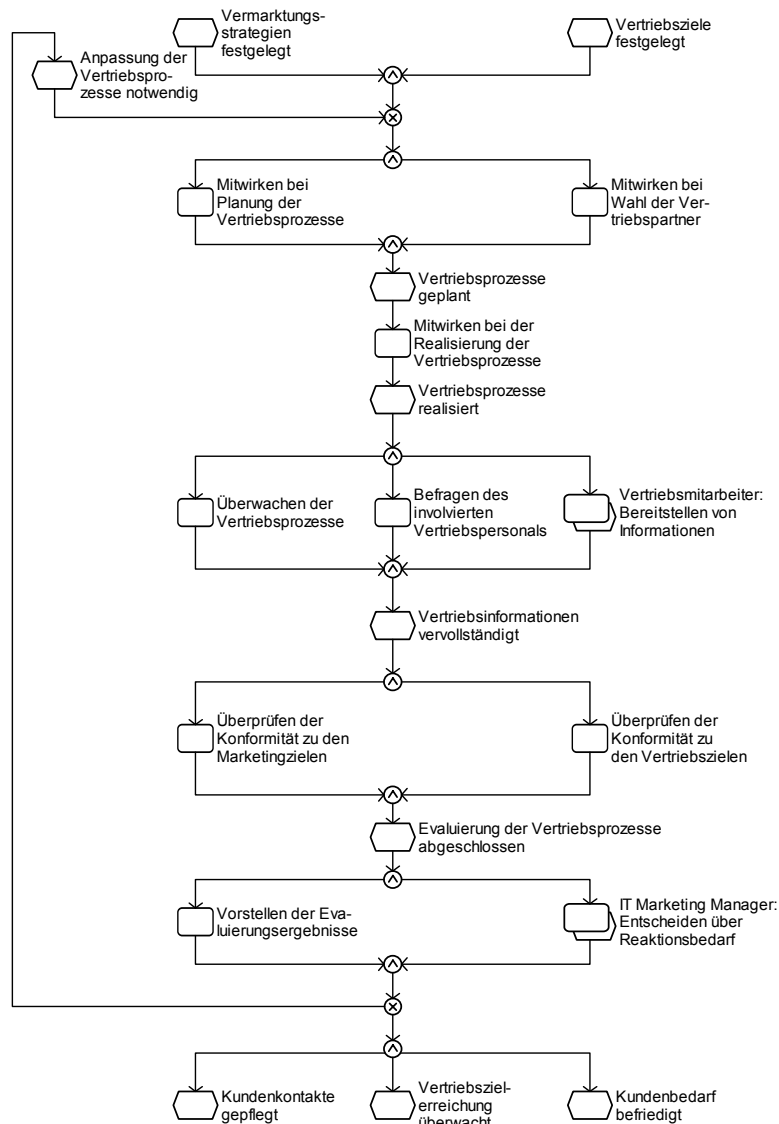


Abbildung 9: Steuern des Vertriebsprozesses.

Der Teilprozess „Steuern des Vertriebsprozesses“ verfolgt primär das Ziel, die kontinuierliche Anpassung der Vertriebsprozesse zu ermöglichen, die für den Vertrieb etwaiger Standardprodukte durch das Unternehmen praktiziert werden. Dies beinhaltet die Analyse der durch den IT Product Coordinator initialisierten und durch die Vertriebsmitarbeiter ausgeübten Vertriebsprozesse, um einen etwaigen Reaktionsbedarf zu identifizieren bzw. einer entsprechend entscheidungsbefugten Person (IT Marketing Manager) diese Entscheidung zu ermöglichen.

3.1.3.2.1 *Tätigkeiten: Steuern des Vertriebsprozesses*

- Mitwirken bei der Planung der Vertriebsprozesse und der Auswahl geeigneter Vertriebspartner
- Mitwirken bei der Realisierung der Vertriebsprozesse entlang dem Vertriebsplan
- Überwachen der Vertriebsprozesse und Beschaffung aller Informationen über vertriebsrelevante Prozesse
- Evaluierung dieser Prozesse basierend auf den definierten Marketing- und Vertriebszielen
- Vorstellen und Diskutieren der Evaluierungsergebnisse (mit entscheidungsbefugter Person)

3.1.3.2.2 *Kompetenzfelder: Steuern des Vertriebsprozesses*

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Vertriebsprozesse planen können
- Vertriebsprozesse im Kontext der Vertriebs- und Vermarktungsstrategie analysieren können
- Wirkung und Erfolg vertrieblicher Maßnahmen analysieren können und Verbesserungsvorschläge für IT Marketing Manager erarbeiten können
- Strömungen im Markt erkennen und intern kommunizieren können
- durch Werbung hervorgerufenen Bedarf ("Hype-Thema") und echten Bedarf differenzieren können
- Entscheidungskriterien für den Kauf von Wettbewerbsprodukten identifizieren können
- Vorschläge zur Optimierung des eigenen Produkt- und Lösungsportfolios erarbeiten können

Wissen

- aktuelle Vertriebsziele und -prozesse des Unternehmens
- Marketingziele und -strategie des eigenen Unternehmens
- Image und Akzeptanz des eigenen Auftritts im Markt
- am Markt verfügbare relevante Vertriebspartner
- Grundlagen der Logistik
- Konkurrenzprodukte, Konkurrenzunternehmen

Werkzeuge/Methoden

- Recherchetechniken
- Kommunikationstechniken, Kommunikationswerkzeuge

3.1.3.2.3 *Beispiel: Steuern des Vertriebsprozesses*

Das Steuern des Vertriebsprozesses beinhaltet im Praxiskontext der EDV-COMPAS primär die Evaluierung der momentan verwendeten Vertriebsprozesse. Dies umfasste vor allem die Überprüfung der praktizierten Methoden zur Projektakquise und zum Kundenkontakt. Da bei vorangegangenen Mailing-Aktionen für Produktvorstellungen des Produkts compaction kein Rücklauf erzielt werden konnte, wurde das Vorgehen bei der Durchführung des Mailings überprüft. Dabei wurde festgestellt, dass bei den Mailing-Aktionen außer der Adresse des Unternehmens und dem IT-Verantwortlichen keinerlei Informationen über die Adressaten

vorhanden waren. Zudem erfolgte keine telefonische Information der Verantwortlichen, sondern das Mailing wurde einfach per E-Mail bzw. Post an die Adressaten verschickt.

Daher wurde beschlossen, zukünftige Mailings über ein Call-Mail-Call-Verfahren durchzuführen. Dies bedeutet, dass Entscheider in den Unternehmen im Vorfeld eines Mailings telefonisch über die Veranstaltung und Vorteile des Produkts informiert werden, anschließend das Interesse überprüft und gegebenenfalls eine Einladungsmail mit Bezug auf das Telefonat verschickt wird. Anschließend erfolgt eine telefonische Nachfrage. Bei einer derart durchgeführten Mailing-Aktion konnte ein signifikant höherer Rücklauf festgestellt werden und von 250 eingeladenen Unternehmen nahmen 15 die Einladung an.

3.1.3.3 Herstellen von Kontakten

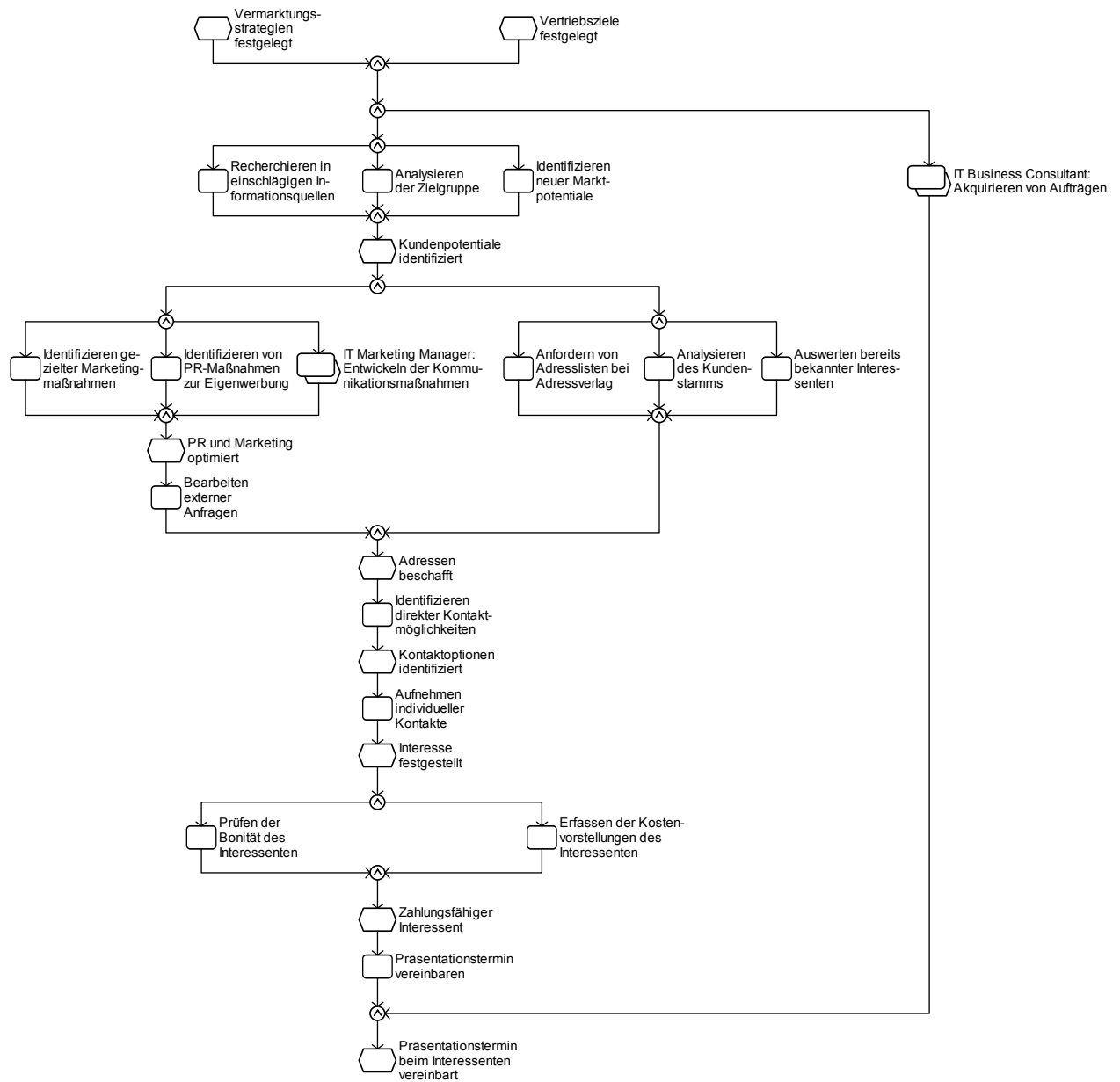


Abbildung 10: Herstellen von Kontakten.

Der Teilprozess des Herstellens von Kontakten verfolgt das Ziel, einen Präsentationstermin bei einem potenziellen Interessenten für Produkte des Unternehmens zu vereinbaren. Dabei ist es nötig, basierend auf den Rahmenvorgaben aus der Vertriebs- und der Vermarktungsstrategie und der in diesen Dokumenten definierten Zielgruppe bzw. des ausgewählten Marktsegments mögliche Interessenten zu identifizieren und entsprechende Adressen zu beschaffen. In einem weiteren Schritt müssen die beschafften Adressdaten qualifiziert werden, um deren Relevanz und Potenzial vor einer Kontaktaufnahme einzuschätzen und die vielversprechendsten Kandidaten zu selektieren, die anschließend direkt mit dem Ziel der Terminvereinbarung kontaktiert werden. Im Rahmen dieses Teilprozesses ist die Kooperation mit dem operativen Professional (IT Business Consultant) von großer Bedeutung, der im Rahmen der Projektakquise die strategische Kontrolle und Überwachung durchführt und im Rahmen von strategisch wichtigen Kunden bzw. Projekten den Kontaktaufnahmeprozess durchführt.

Dabei ist zu beachten, dass sich das typische Aufgabengebiet des Profils IT Business Consultant im Kontext des APO-IT-Weiterbildungssystems zum Teil von der häufig in der IT-Branche verwendeten Arbeitsbezeichnung eines IT Consultant, also eines Fachberaters, unterscheidet. Im Gegensatz zu den klassischen IT-Beratungsdienstleistungen, die häufig durch die Fachberater durchgeführt werden, werden durch den IT Business Consultant des APO-Projekts auch managementorientiertere Aufgabenbereiche abgedeckt. Dies umfasst unter anderem auch die Akquise von strategisch wichtigen Großprojekten, die von der klassischen Projektakquise im Tagesgeschäft des IT Sales Advisor abzugrenzen und im Rahmen dieses Teilprozesses von Bedeutung ist.

3.1.3.3.1 Tätigkeiten: Herstellen von Kontakten

- Identifizieren von Markt- und Kundenpotenzialen, indem die Zielgruppe des Unternehmens studiert und in einschlägigen Informationsquellen recherchiert wird
- Identifizieren geeigneter, produktspezifischer Marketingmaßnahmen und unternehmensspezifischer PR-Maßnahmen zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit (in Zusammenarbeit mit dem IT Marketing Manager), um dadurch geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, die es der Zielgruppe ermöglichen, selbstständig mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten
- Bearbeiten externer Anfragen durch Interessenten und Aufnahme der Kontaktdaten des Interessenten
- Anfordern von Adresslisten bei einem Adressverlag, Analysieren des Kundenstamms, um neue Kundenbedarfe zu ermitteln (z. B. Update des existierenden Produkts oder Einführung eines neuen Produkts aus dem Portfolio) und Evaluieren von Interessenten (z. B. aus früheren Kontakten auf Messen o. Ä.)
- Identifizieren von direkten Kontaktmöglichkeiten und geeigneten Ansprechpartnern und Aufnahmen des Kontakts mit den Interessenten
- Prüfen der Bonität (Creditreform) und des Kostenbudgets des Interessenten (die Bonitätsprüfung kann durchaus auch an anderer Stelle des Referenzprozesses erfolgen, wurde aber nur an entscheidenden Stellen explizit in die Modelle aufgenommen)
- Vereinbarung eines Präsentationstermins mit dem Interessenten

3.1.3.3.2 Kompetenzfelder: Herstellen von Kontakten

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- recherchieren und relevante Informationen aus diversen Quellen identifizieren können
- Marktinformationen im Kontext der Unternehmensstrategie und -ziele analysieren können
- Marketing- und PR-Maßnahmen entsprechend der Vermarktungsstrategie des Unternehmens definieren können
- angemessen mit Kunden und Interessenten kommunizieren können
- Bedürfnisse der Interessenten im Kontext der unternehmensspezifischen Produkte und Dienstleistungen bewerten und deren Realisierbarkeit einschätzen können

Wissen

- einschlägige Adressverlage
- relevante Marktsegmente und deren Charakteristika
- Grundlagen des Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit
- Kommunikationsmodelle
- branchenspezifische Informationsquellen (z. B. Zeitschriften, branchenspezifische Webportale etc.)

Werkzeuge/Methoden

- Kommunikationstechniken
- Recherchetechniken

3.1.3.3 Beispiel: Herstellen von Kontakten

Zum Herstellen von Kontakten mit potenziellen Kunden wurden im Rahmen des compaction-Vertriebs durch die EDV-COMPAS zuerst Adressen bei der IHK Schwaben beschafft. Diese wurden nach folgenden Kriterien gekauft:

- Unternehmen im Vertriebsgebiet der EDV-COMPAS GmbH
- Unternehmensgröße 50 bis 2000 Mitarbeiter
- alle Branchen

Zusätzlich wurden mittlere bis große Kommunen sowie die Landratsämter aus dem Einzugsgebiet als mögliche Interessenten ermittelt. Des Weiteren wurden fünf Informationsveranstaltungen an verschiedenen Orten im Vertriebsgebiet geplant, um das Produkt einer möglichst großen Zielgruppe vorstellen zu können.

Die Qualifizierung des Adressmaterials erfolgte durch die Vertriebsbeauftragten, welche die ausgewählten Interessenten anriefen und von dem für die EDV Verantwortlichen folgende Informationen erfragten:

- Anzahl der Email-Accounts im Unternehmen
- Exchange Server bereits im Einsatz, wenn ja, welche Version?
- Migration auf eine neue Version des Exchange Servers oder ein Alternativprodukt geplant?

Anhand der Antworten konnte durch die Vertriebsbeauftragten sofort entschieden werden, ob es sich um einen potenziellen Interessenten für compaction handelt. Im positiven Fall wurde das Produkt compaction kurz geschildert und der Interessent auf eine der Informationsveranstaltungen eingeladen. Auf Wunsch wurde auch weiteres Informationsmaterial versendet. In einem weiteren Telefonat ca. 14 Tage später wurde abgefragt, ob der Interessent an der Veranstaltung teilnimmt. Bei Absage aus Zeitgründen wurde ein Alternativtermin besprochen, der u. . auch vor Ort beim Interessenten stattfand.

Die Entscheidung für eine direkte Kontaktaufnahme durch den Vertriebsbeauftragten wurde aus verschiedenen Überlegungen heraus getroffen. Zum einen sollten keine externen Kosten durch Call Center generiert werden. Außerdem kann der Vertriebsbeauftragte direkt andere Produkte der EDV-COMPAS vorstellen, falls kein Potenzial für einen Einsatz von compaction festgestellt werden kann. Zudem ging man davon aus, dass bereits die erste Kontaktaufnahme auf einem relativ hohen Niveau stattfindet und somit nicht durch externe Call Center ausgeführt werden kann. Zudem stellt die Auswahl und Einführung von externen Dienstleistern einen zusätzlichen Mehraufwand dar, der einen erheblichen Zeitverlust mit sich bringt.

3.1.3.4 Pflegen der Kundendaten

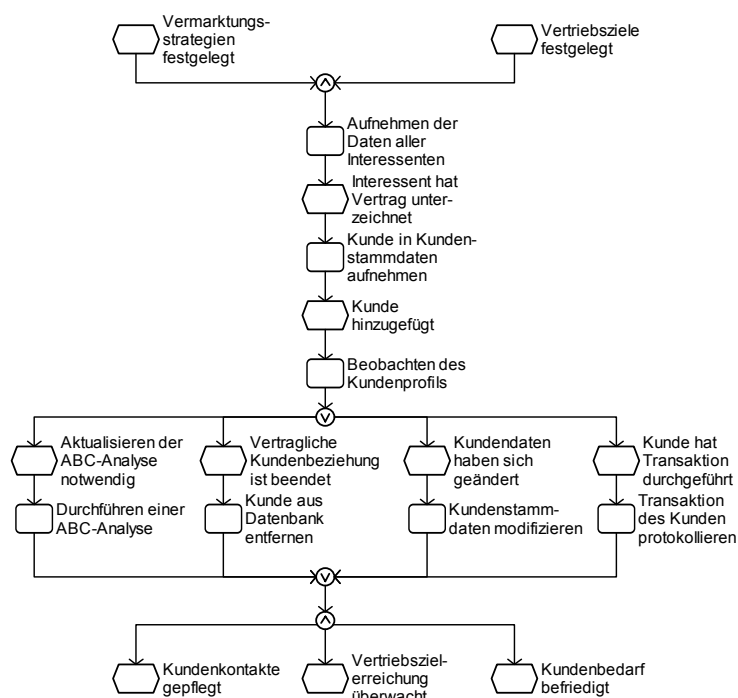


Abbildung 11: Pflegen der Kundendaten.

Die Pflege der Kundendaten verfolgt das Ziel, über eine stets aktuelle und konsistente Datenbasis aller kundenrelevanten Informationen verfügen zu können. Neben der Aktualisierung der Kundendaten (z. B. Anschrift) ist auch die kontinuierliche Protokollierung aller Transaktionen des Kunden in diesem Prozess berücksichtigt. Dadurch ist es möglich, basierend auf den generierten Umsätzen eine Kategorisierung der verschiedenen Kunden (z. B. durch eine ABC-Analyse) vorzunehmen.

3.1.3.4.1 Tätigkeiten: Pflegen der Kundendaten

- Erfassen aller Daten von Interessenten (z. B. Adresse, Ansprechpartner, Beschreibung des geäußerten Interesses etc.)
- Aufnahme der Daten des Interessenten in die Kundendatenbank im Anschluss an die Vertragsunterzeichnung
- permanente Beobachtung des Kundenprofils zur Identifikation von Transaktionen, Änderungen der Stammdaten o. Ä.
- periodisches Durchführen einer ABC-Analyse o. ä. Verfahren zur geeigneten Kategorisierung und Priorisierung von Kunden
- Aktualisierung der Kundendaten bei identifizierten Änderungen
- Entfernen von Kunden aus der Datenbank bzw. Zuweisung des Interessentenstatus', falls die Vertragsbeziehung endet
- Beobachten und Protokollieren aller Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden

3.1.3.4.2 **Kompetenzfelder: Pflegen der Kundendaten**

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Datenbanken verwalten können
- relevante Transaktionen der Kunden und Interessenten erkennen und protokollieren können
- Kundendaten („harte Kundendaten“ = Adresse, Kommunikationsnummern, Entscheider gemäß Organigramm; „weiche Kundendaten“ = Kaufpräferenzen, persönliche Beziehungen zu Lieferanten) in bestehenden Informationssystemen (z. B. ERP-Systemen) verwalten können
- ABC-Analysen (A = wichtig/umsatzstark, B = mittelwichtig/mittlere Umsatzstärke, C = weniger wichtig/umsatzschwach) durchführen und die Kunden entsprechenden Kategorien zuordnen können
- permanenten Dialog mit dem Interessenten führen und dabei den Bedarf des Kunden erkennen können
- zwischen sorgfältiger Betreuung und unnötiger Belästigung des Interessenten abwägen können
- die Anforderungen des Interessenten präzise und verständlich für alle am Vertriebsprozess Beteiligten darstellen können

Wissen

- Bedienerkenntnisse von Kundendatenbanken (CRM- oder ERP-Software, Kontaktmanager)

Werkzeuge/Methoden

- ABC-Analyse
- IT-gestützte Datenbanken und/oder ERP-Systeme
- Kommunikationswerkzeuge
- Fragetechniken

3.1.3.4.3 **Beispiel: Pflegen der Kundendaten**

Im Folgenden wird der Prozess der Pflege der Kunden- und Interessentendaten der EDV-COMPAS GmbH dargestellt. Die im Rahmen der Projektakquisition auf den Informationsveranstaltungen ermittelten Daten wurden in einen Softwaretool zur Pflege der Kontakte (Goldmine) eingetragen. Mit Bezug auf das Potenzial für das Produkt compaction wurde eine Klassifizierung in A-, B- oder C-Potenzial vorgenommen und hinterlegt. So konnte ein Großunternehmen mit vielen Arbeitsplätzen als C-Potenzial geführt werden, wenn beispielsweise bereits ein Projekt zur Aktualisierung des Exchange Servers angelaufen war. Im Gegenzug konnte ein kleineres Unternehmen mit A klassifiziert werden, wenn alle oder die meisten Kriterien für ein compaction-Projekt erfüllt wurden.

Jedes Telefonat wurde als abgeschlossene Aktivität erfasst und zog eine geplante Aktivität nach sich. Beispiel: Interessenten mit generellem Interesse, die aber aufgrund von Terminproblemen den ersten Einladungen nicht folgen konnten, wurden nach Absprache später erneut kontaktiert. Dabei wurde auf eine weitere Veranstaltung eingeladen oder bei vorhandenem Potenzial ein Individualtermin vereinbart. Für den Vertrieb von compaction uninteressante Adressen wurden nach einem bestimmten Zeitraum erneut kontaktiert und der Bedarf für eine Lösung aus anderen Bereichen des Produktportfolios (Security, Vernetzung, Hardware, ERP) eruiert.

Unternehmen, die aufgrund der Unternehmensgröße, vorhandener Strukturen (IT ausgelagert, Niederlassung oder Tochter eines Großkonzerns ohne eigene Entscheidungsbefugnis und Budget) oder weiterer Faktoren kein Potenzial darstellen, wurden gar nicht erst erfasst oder aus der Datenbank gelöscht.

3.1.3.5 Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots

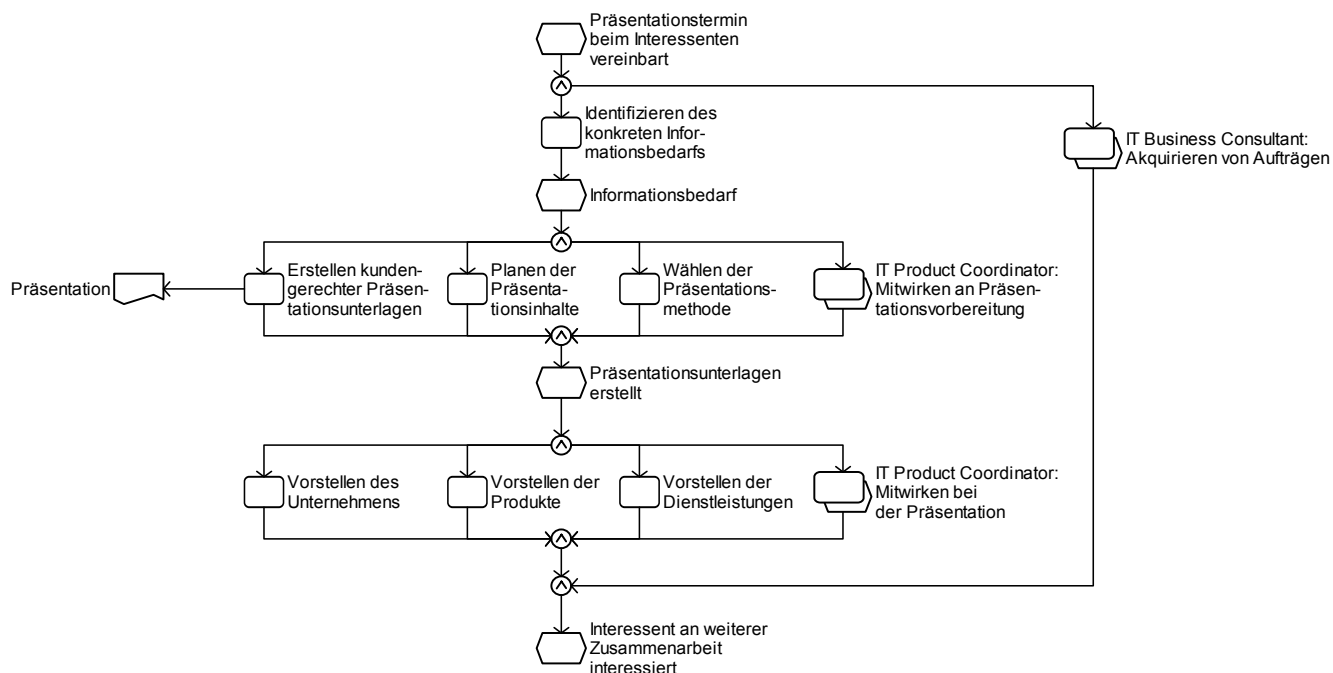


Abbildung 12: Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots.

Im Rahmen dieses Teilprozesses werden entsprechend dem Informationsbedarf des Interessenten das Unternehmen, die Produkte bzw. das Dienstleistungsangebot des Unternehmens vorgestellt. Dies kann somit z. B. eine sehr allgemeine Vorstellung des Unternehmens und des Dienstleistungs- bzw. Produktportfolios umfassen, die direkt durch den IT Sales Advisor durchgeführt wird. Falls der Interessent bereits bei der ersten Kontaktaufnahme Interesse an einem bestimmten Produkt geäußert hat oder in ersten Gesprächen bereits erste Anforderungen bzw. Problemstellungen sondiert wurden, kann dieser Teilprozess auch die sehr detaillierte Präsentation eines spezifischen Produkts und von dessen Einsatzmöglichkeiten beim Interessenten beinhalten. In letzterem Fall ist es notwendig, einen Spezialisten, der über eingehende Kenntnisse des jeweiligen Produkts verfügt, in die Erstellung der Präsentationsunterlagen und die anschließende Präsentation zu involvieren. Im Modell des Teilprozesses wurde hierfür der IT Product Coordinator vorgesehen, der aber diese Aufgabe durchaus auch an noch produktnähere Profile delegieren kann.

Für den gesamten Teilprozess ist der IT Business Consultant als operativer Professional von großer Bedeutung, der den gesamten Akquiseprozess überwacht und begleitet und u.U. auch selbstständig durchführt bzw. koordiniert. Hierbei ist der bereits im Rahmen des Teilprozesses „Herstellen von Kontakten“ dargestellte spezifische Aufgabenbereich des IT Business Consultants zu beachten.

3.1.3.5.1 Tätigkeiten: Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots

- Identifizieren des konkreten Informationsbedarfs des Interessenten
- Wählen einer geeigneten, kundengerechten Präsentationsmethode
- Planen der Inhalte und Erstellen der Präsentationsunterlagen entsprechend dem Informationsbedarf des Kunden (evtl. in Kooperation mit Produktspezialisten)

- Durchführen der Präsentation, bei der das Unternehmen, die Produkte bzw. die Dienstleistungen des Unternehmens durch den IT Sales Advisor und/oder einen Produktspezialisten vorgestellt werden

3.1.3.5.2 Kompetenzfelder: Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Informationsbedarf des Interessenten identifizieren können
- verständliche und angemessene Präsentationen erstellen können
- Präsentationen vorbereiten, durchführen und nachbereiten können
- abstrakte und konkrete Inhalte verständlich und unterhaltsam darstellen können
- in der Präsentation flexibel auf Fragen und Einwände eingehen und dabei dennoch einen „roten Faden“ beibehalten können
- Fragen bis zu einer gewissen Tiefe selbst beantworten bzw. auf Einwände eingehen können
- offen gebliebene Fragen im Dialog mit den Fachleuten im eigenen Unternehmen klären und die Antwort dem Interessenten verständlich vermitteln können
- die Rollen der Teilnehmer der Präsentation erkennen und nach deren Bedeutung individuell auf sie eingehen können
- Anzeichen für Zustimmung und Ablehnung aus der verbalen und nonverbalen Kommunikation erkennen können
- aus den Fragen und Reaktionen weiteres Interesse oder Hemmnisse erkennen können

Wissen

- Präsentationstechniken und -methoden
- strategische Ausrichtung, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen

Werkzeuge/Methoden

- Präsentationstools
- Rhetorik
- Einwandtechniken
- nonverbale Kommunikationstechniken
- Zeitmanagement

3.1.3.5.3 Beispiel: Präsentieren des Unternehmens, der Produkte und des Dienstleistungsangebots

Basierend auf Informationen der ersten Kontaktaufnahme wurden durch die Vertriebsbeauftragten der EDV-COMPAS Informationsveranstaltungen geplant, die für mehrere potenzielle Interessenten durchgeführt werden sollten.

Die Präsentationen auf den compaction-Informationsveranstaltungen wurden in drei Blöcke unterteilt:

1. Kurze Vorstellung des Unternehmens EDV-COMPAS
2. Entwicklung des Bereichs Electronic Messaging in den nächsten Jahren und Relevanz für den Mittelstand
3. Vorstellung der Lösung compaction (Features, Funktionalitäten, Nutzen)

Dabei wurden bereits während der Präsentation Fragen zugelassen, um einen möglichst direkten Dialog mit den Teilnehmern zu erreichen und den Informationsbedarf der Interessenten umfassend zu befriedigen. Die geplante Präsentationszeit wurde dadurch zwar meist deutlich überschritten, aber durch die interaktive Kommunikation konnte über die gesamte Dauer der Veranstaltung eine hohe Aufmerksamkeit bei allen Teilnehmern gewährleistet werden. Sehr detaillierte Fragen bzw. nur ein Unternehmen betreffende Fragestellungen wurden dabei aber auf ein anschließendes Get-Together verschoben, um im Zeitrahmen zu bleiben.

Der Ablauf bei Individualterminen war in diesem Praxisbeispiel vergleichbar mit dem der Veranstaltungen. Da hierbei aber jedoch von Beginn an auf die konkrete Situation des Interessenten eingegangen werden und auf dessen Informationsbedarf Rücksicht genommen werden konnte, wurden die Inhalte komplett neu geplant und dem jeweiligen Informationsbedarf des Interessenten entsprechend umgesetzt, wobei z. T. ganze Blöcke der Präsentation entfielen.

3.1.3.6 Dokumentieren des Kundeninteresses

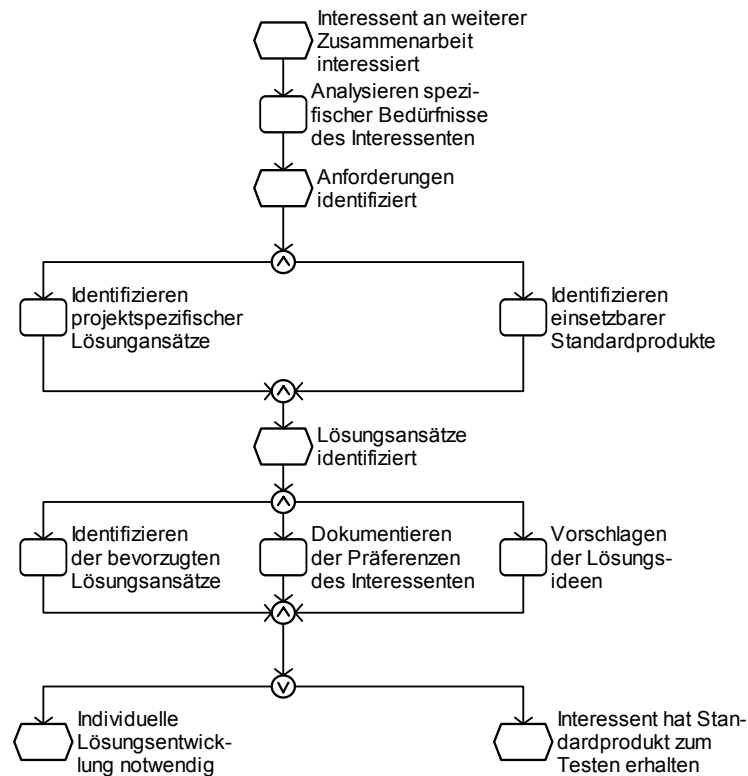


Abbildung 13: Dokumentieren des Kundeninteresses.

Nachdem der Interessent im Rahmen der Produkt- bzw. Unternehmenspräsentation ein konkretes Interesse gezeigt hat, werden die kundenspezifischen Interessen und Bedürfnisse identifiziert und dokumentiert. Dabei werden bereits erste Lösungsansätze auf einem sehr unkonkreten Niveau identifiziert und die Präferenzen des Kunden dokumentiert. Nach Durchlauf dieses Teilprozesses steht fest, ob entweder die Bedürfnisse des Interessenten mit einem Standardprodukt aus der bestehenden Produktpalette oder nur durch eine individuelle, kundenspezifische Lösungsentwicklung bzw. durch eine Kombination von beidem befriedigt werden können. In der Regel wird auch bei dem Einsatz von Standard-IT-Produkten (z. B. Standardsoftware) eine kundenindividuelle Anpassung und Konfiguration notwendig, und somit findet auch in diesem Fall typischerweise eine kombinierte Lösungsentwicklung statt.

3.1.3.6.1 Tätigkeiten: Dokumentieren des Kundeninteresses

- Identifizieren der Anforderungen des Kunden im Rahmen einer groben Anforderungsanalyse
- Identifizieren projektspezifischer Lösungsansätze und einsetzbarer Standardprodukte, wobei bereits implizit deren Realisierbarkeit abgeschätzt wird
- Vorschlagen und Diskutieren der Lösungsalternativen mit dem Interessenten und Eruiern der präferierten Ansätze
- Dokumentieren der identifizierten, präferierten Lösungsansätze

3.1.3.6.2 **Kompetenzfelder: Dokumentieren des Kundeninteresses**

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Bedürfnisse der Interessenten erkennen und im Kontext des angebotenen Produktportfolios evaluieren können
- Ist-Zustand des Interessenten detailliert erfragen und dokumentieren können
- Sinn und Zweck bereits eingesetzter Lösungen hinterfragen und Bewusstsein für Schwachstellen im Status Quo wecken können
- echtes Interesse von strategischen Planspielen unterscheiden und nach innen kommunizieren können
- Tendenzen des Interessenten zu Wettbewerbsprodukten erkennen und die eigene Argumentation darauf aufbauen können
- unpräzise Ausdrucksmittel der Kunden verstehen und konkretisieren können
- Aufwände für Projektdurchführungen abschätzen können
- realistischen Realisierungszeitpunkt erfragen können
- Hemmnisse auf dem Weg zur Realisierung erkennen können
- konkrete Problemstellungen abstrahieren können
- komplexe Sachverhalte (Lösungsansätze) allgemein verständlich und eindeutig formulieren, dokumentieren und vermitteln können
- Lösungsvorschlag in groben Ansätzen erarbeiten und in Abstimmung mit der Fachabteilung verfeinern können

Wissen

- (Referenz-)Kundenprojekte
- Kompatibilität der angebotenen Lösung zu anderen IT Produkten
- Referenzprojekte der für den Interessenten relevanten Lösungsansätze

Werkzeuge/Methoden

- Visualisierungs- und Modellierungsmethoden und -werkzeuge (z. B. Flipchart, Flussdiagramme, Mindmanager)
- Aufwandsabschätzungsmethoden (z. B. Multiplikatormethode, Function-Point-Methode)
- Fragetechniken
- Dokumentationstechniken

3.1.3.6.3 **Beispiel: Dokumentieren des Kundeninteresses**

Das hier geschilderte Praxisbeispiel entstammt, wie die vorangegangenen, den Prozessen der EDV-COMPAS GmbH. Während eines individuellen Präsentationstermins bei einem Industriebetrieb (Landsberg am Lech) zeigte der potenzielle Kunde verstärktes Interesse an der compaction-Lösung. Zudem konnte ein tatsächlicher Bedarf ermittelt werden, da der eingesetzte MS Exchange Server bereits ausgelastet war und ca. 100 E-Mail-Accounts verwaltet werden sollten. Außerdem bestand Bedarf für Groupware-Funktionalitäten. Nachdem festgestellt wurde, dass das Produkt weitgehend ohne kundenindividuelle Konfigurationen installiert werden kann, wurden mögliche Produkterweiterungen eruiert. Dabei wurde z. B. geklärt, welche ergänzende Faxlösung in das System integriert werden soll.

Obwohl anschließend ein konkretes Angebot erstellt wurde, signalisierte der Kunde bei einem weiteren Telefonat, dass eine Entscheidung über einen Vertragsabschluss vorerst auf das erste Quartal 2004 verschoben wird, da momentan die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems betrieben wird und dadurch kein verfügbares Budget für die Implementierung von compaction vorhanden sei.

3.1.3.7 Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags

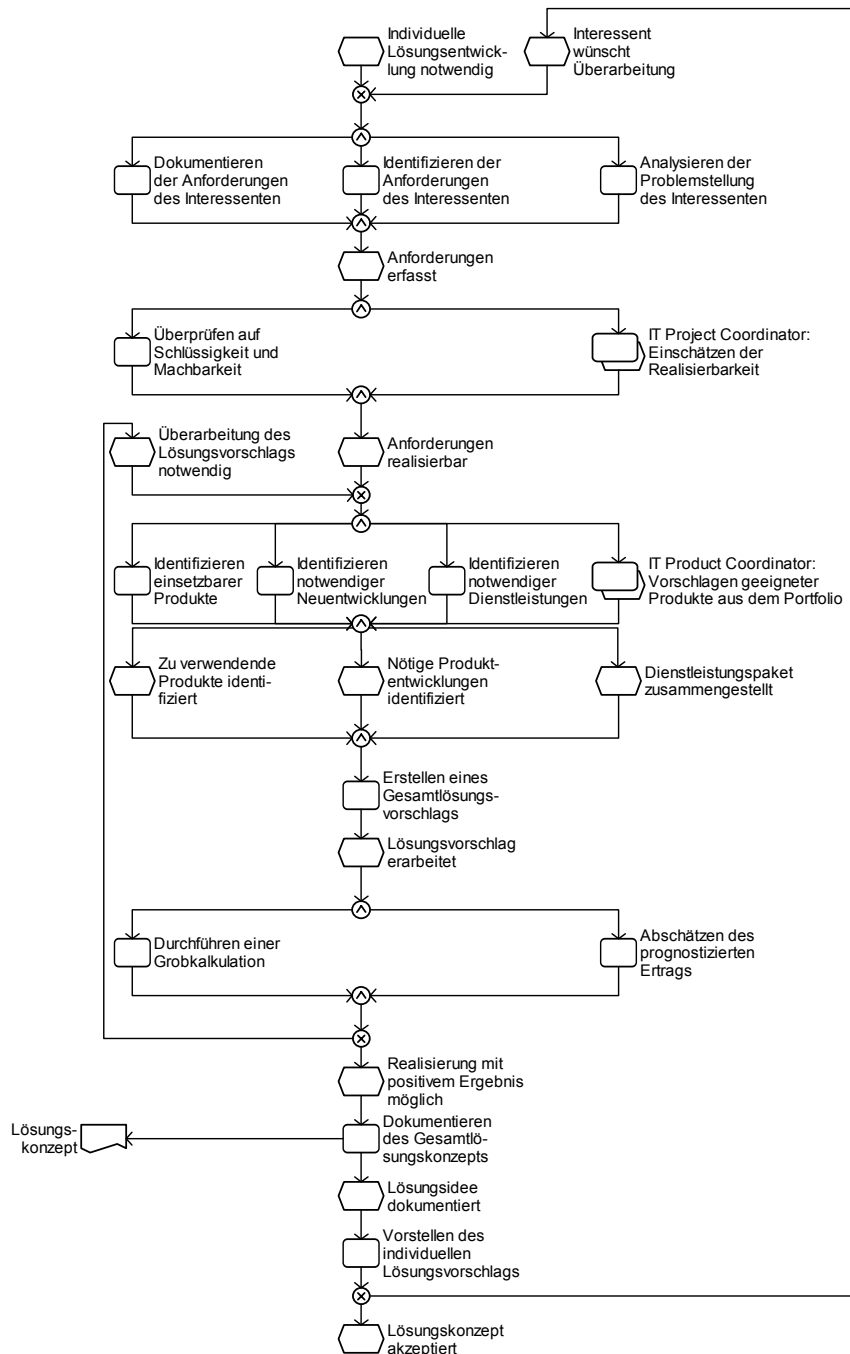


Abbildung 14: Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags.

Im Rahmen dieses Teilprozesses wird ein individueller Lösungsvorschlag konzipiert, der den Vorstellungen und Anforderungen des Interessenten gerecht wird und im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens rentabel realisierbar ist. Als Ergebnis entsteht somit ein durch den Kunden akzeptiertes Lösungskonzept, welches die Basis für die anschließende Angebotserstellung bildet.

3.1.3.7.1 Tätigkeiten: Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags

- Analysieren der konkreten Problemstellung des Interessenten, um die detaillierten Anforderungen zu identifizieren und zu dokumentieren
- Überprüfen der Anforderungen auf Realisierbarkeit in Zusammenarbeit mit dem Project Coordinator, der über umfassende Erfahrungen in der Realisierung von IT-Projekten verfügt
- Identifizieren einsetzbarer Standardprodukte, notwendiger Individualentwicklungen und Dienstleistungen sowie Zusammenfassen aller Elemente zu einem Gesamtlösungskonzept
- Durchführen einer ersten Grobkalkulation (Kosten-Nutzen-Rechnung) und Abschätzen des prognostizierten Ertrags aus der Realisierung des Gesamtlösungskonzepts
- Dokumentieren des rentabel realisierbaren Lösungskonzepts sowie Vorstellen und Diskutieren des Ansatzes mit dem Interessenten

3.1.3.7.2 Kompetenzfelder: Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- interessentenspezifische Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen analysieren können
- unpräzise Formulierungen des Interessenten verstehen und im Kontext des angebotenen Produkt- und Dienstleistungsportfolios analysieren können
- Anforderungen branchenspezifisch dokumentieren können
- Realisierbarkeit von Projekten realistisch einschätzen können
- Aufwände abschätzen können
- projektbezogen generierbare Umsätze abschätzen können
- Bedarfe bei Interessenten wecken können
- Bedarfsprofile für Interessenten festlegen können
- den Verkaufsprozess moderieren können
- komplexe Lösungsansätze allgemein verständlich und eindeutig dokumentieren und vermitteln können

Wissen

- firmeneigene Lösungsansätze und Produktleistungen
- allgemeine und branchenspezifische Methoden der Anforderungsanalyse und -modellierung (z. B. Modellelemente der UML)
- Produkt- und Dienstleistungsportfolio des Unternehmens
- Ressourcen des Unternehmens
- Kosten-Nutzen-Rechnung
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- Kommunikationsregeln im Verkaufsprozess
- Gesprächstechniken, Rhetorik
- ERP-Systeme
- Produkt-Datenblätter

Werkzeuge/Methoden

- allgemeine und branchenspezifische Modellierungsmethoden und -werkzeuge
- Kosten-Nutzen-Rechnung
- Aufwandschätzmethoden (Multiplikatormethode, Function-Point-Methode)
- Präsentationstools

3.1.3.7.3 Beispiel: Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags

Bei dem Praxisbeispiel der folgenden Teilprozesse bis inkl. „Übergeben der Leistungen an den Kunden“ wird der Ablauf in einem bereits durchgeführten Projekt der Firma Part – Partner für Kommunikationssysteme GmbH dargestellt. Dabei handelt es sich um ein typisches Projekt der Part GmbH mit dem Ziel, das ERP-System bei einem Kunden einzuführen und dessen Geschäftsprozesse mit der Software abzubilden und zu unterstützen. Zum Zeitpunkt des hier beschriebenen Prozesses befand sich der Interessent gerade in einer Phase der Evaluierung verschiedener Konkurrenzanbieter, wobei aber bereits nur noch zwei Konkurrenten in der Auswahl waren.

Basierend auf der beim Kunden durchgeführten Präsentation wurde ein erster Lösungsvorschlag erstellt. Die Vertriebsbeauftragten wiesen den Fachberatern der Part GmbH die Aufgabe zu, eine erste Kalkulationsübersicht (Kalkulationsblatt) zu erstellen. Die Fachberater repräsentierten in diesem Kontext die Produkt- und Projektrealisierungsexperten der Part GmbH und waren daher auch mit der anschließenden Projektdurchführung betraut. Da die Fachberater bereits in die ersten Präsentationstermine mit den Kunden involviert wurden, waren sie in der Lage, ein erstes Kalkulationsblatt zu erstellen, welches einen Überblick über den Projektumfang und eine erste Aufwandsschätzung beinhaltet. Basierend auf dem Leistungsumfang der Baan-Standardsoftware wurde durch die Berater analysiert, welche zusätzlichen Funktionalitäten entwickelt und eingeführt werden müssen und welche Konfigurationsleistungen notwendig sind, um die Software an die Bedürfnisse des Kunden anzupassen. Diese zusätzlich zu implementierenden Funktionen wurden konzeptuell beschrieben und an die Entwicklungsabteilung weitergereicht, welche eine erste Aufwandskalkulation vornahm. Zusätzlich wurde durch den zuständigen Teamleiter des Entwicklungsteams eine Plausibilitätsprüfung vorgenommen, um sicherzustellen, dass alle benötigten Module und die geplanten Individualentwicklungen (Anpassungen/Erweiterungen) aufeinander abgestimmt wurden.

Dieses Kalkulationsblatt wurde anschließend an den Vertriebsbeauftragten übergeben, welcher einen darauf basierenden Konzeptvorschlag erarbeitete. Dieser Konzeptvorschlag umfasst in der Regel ca. 30-40 Seiten und beinhaltet eine Projektbeschreibung, die Abgrenzung der Aufgabenbereiche des Kunden und der Part GmbH, die notwendige Hard- und Software (z. B. die verwendeten Datenbanken) und eine Auflistung aller notwendigen Dienstleistungen und Individualentwicklungen. Basierend auf den Lizenzkosten der verwendeten Standardsoftware und den Dienstleistungen der Part GmbH wurde eine Investitionsübersicht erstellt. Dabei wurden stets die Kostenvorstellungen des Kunden berücksichtigt und ein dem entsprechendes Angebot erstellt.

Die Investitionsübersicht wurde zu diesem Zeitpunkt bereits im internen ERP-System (Baan) der Part GmbH erfasst, sodass jederzeit die Wirtschaftlichkeit des aktuellen Angebots geprüft werden konnte.

Nachdem der Konzeptvorschlag fertig gestellt war, wurde mit dem Interessenten durch den Vertriebsbeauftragten ein Termin vereinbart, um das Konzept vor Ort vorzustellen. Dabei war der verantwortliche IT-Leiter des Kunden anwesend, der grundsätzlich mit dem Leistungsangebot einverstanden, aber der Meinung war, dass die Dienstleistungstage für eine Präsentation vor der Geschäftsleitung in anderer Form dargestellt werden sollten. Da externe Dienstleistungen in der Regel auch immer internes Personal benötigen und der Kunde nur über sehr begrenzte Ressourcen verfügt, sollte dieser Aspekt nur indirekt und weniger transparent aufgeführt werden, indem die Beratertage als Kostenblöcke aufgeführt werden.

Nach der dem entsprechenden Überarbeitung des Konzepts wurde dieses dem IT-Leiter zugesandt und von ihm für gut befunden. Nachdem der IT-Leiter das Konzept mit der Geschäftsleitung (GL) diskutiert hatte, befand sie sowohl dieses als auch das Konzept des Kon-

Konkurrenten für geeignet. Zur finalen Entscheidung sollten anschließend beide Anbieter im Rahmen eines zweitägigen Workshops ihre Software und ihr Lösungskonzept vorstellen, indem beide Konkurrenten demonstrieren, wie sich ein Referenzgeschäftsprozess des Unternehmens durch die Software der Konkurrenten abbilden und unterstützen lässt. Nach dem Workshop wurden einige Lösungsansätze überarbeitet und der optimierte Vorschlag mit dem IT-Leiter abgestimmt. Von der GL des Interessenten wurde beschlossen, dass beide Konkurrenten ein vertragsreifes Angebot erstellen sollen. Dies stellt gemäß der Part GmbH eine häufig anzutreffende Praxis dar, da der Interessent hierdurch versucht, seine Verhandlungsposition zu stärken.

3.1.3.8 Begleiten der Testphase beim Interessenten

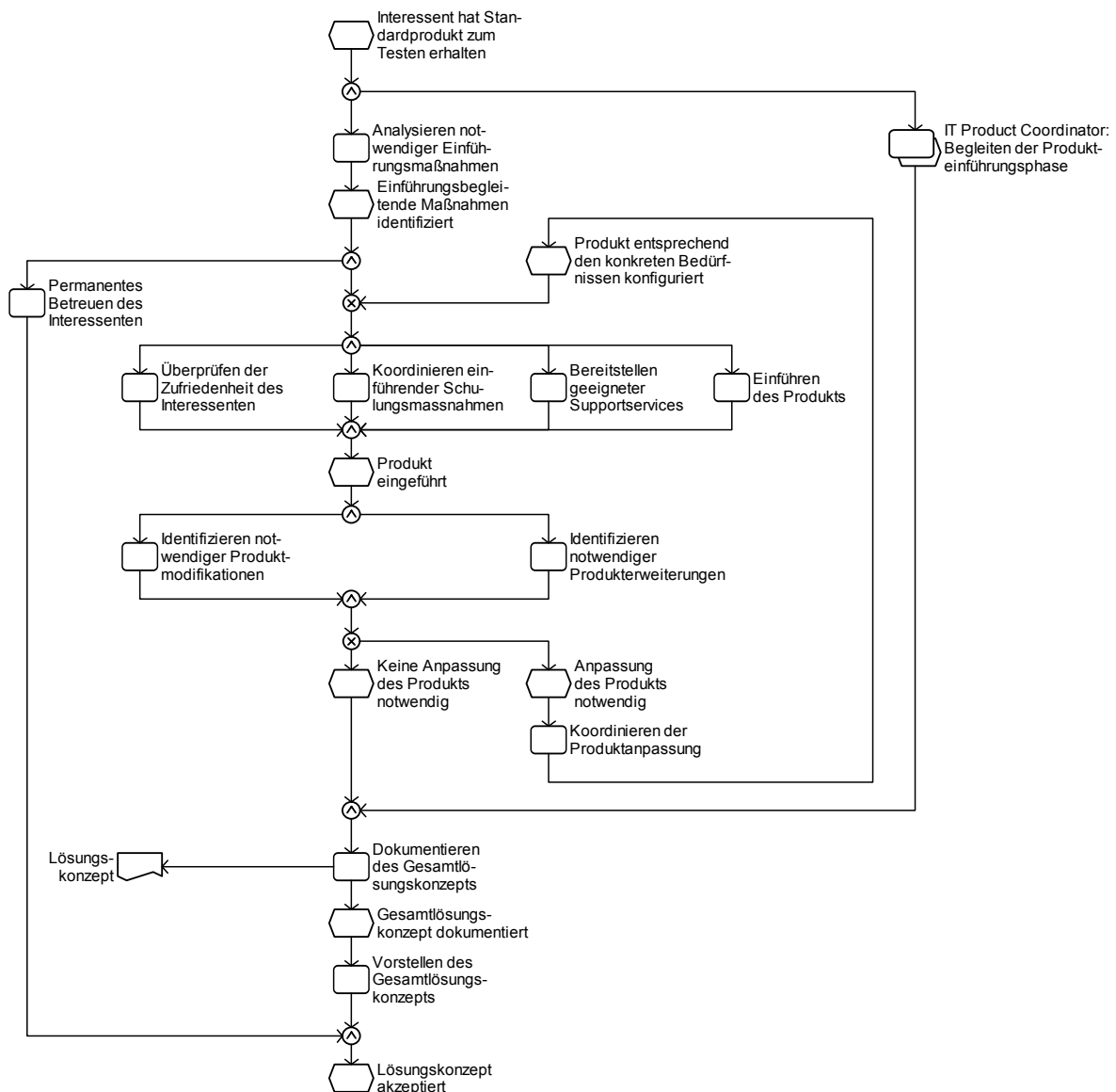


Abbildung 15: Begleiten der Testphase beim Interessenten.

Sofern Standardprodukte des Unternehmens sinnvoll zur Problemlösung beitragen können und somit beim Interessenten eingesetzt werden sollen, erfolgt dieser Teilprozess, der das Begleiten der Test- bzw. Evaluierungsphase beim Interessenten beschreibt. Der Prozess ist in diesem Fall von großer Bedeutung, da der Interessent in dieser Phase über die Qualität des Produkts und evtl. des gesamten Unternehmens entscheidet und somit die begleitenden Dienstleistungen den Anforderungen des Kunden gerecht werden sollten. Im Rahmen dieser Evaluierungsphase sollte der IT Product Coordinator umfassend in die Vorgänge einbezogen werden, da er die Eigenschaften des Produkts und die Möglichkeiten seines Einsatzes in konkreten Praxisprojekten besonders gut kennt und somit in der Lage ist, einen bestmöglichen Einsatz des Produkts im konkreten Praxisprojekt zu gewährleisten.

3.1.3.8.1 Tätigkeiten: Begleiten der Testphase beim Interessenten

- Analysieren notwendiger, einführungsbegleitender Maßnahmen (z. B. Schulungen, Support)

- Koordinieren der einföhrungsbegleitenden Maßnahmen, Bereitstellen notwendiger Supportservices (z. B. Hotline, Support-Datenbank) und Überprüfen der Kundenzufriedenheit, um etwaigen Reaktionsbedarf zu erkennen
- Identifizieren von Anforderungen an die Konfiguration oder die Erweiterung des Produkts und dem entsprechendes Konfigurieren des Produkts
- Dokumentieren und Vorstellen des Gesamtlösungskonzepts, welches das vollständig konfigurierte Produkt inkl. aller Erweiterungen und Modifikationen und die notwendigen, einföhrungsbegleitenden Maßnahmen beschreibt

3.1.3.8.2 Kompetenzfelder: Begleiten der Testphase beim Interessenten

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- notwendige einföhrungsbegleitende Maßnahmen kundenspezifisch identifizieren können
- Kundenbedürfnisse erkennen und adäquat darauf reagieren können
- Produkteinföhrungen planen und durchführen können
- Notwendigkeit zur kundenspezifischen Produktpassung feststellen können
- kundenspezifische Produktkonfigurationen oder -erweiterungen vornehmen können
- komplexe Lösungsansätze allgemein verständlich und eindeutig dokumentieren und vermitteln können

Wissen

- Methoden des Anwendersupports (Hotline, Support-Datenbanken)
- Produkt-Datenblätter
- ausgeprägte kommunikative Kompetenzen
- ERP-Systeme

Werkzeuge/Methoden

- Kommunikationswerkzeuge
- Werkzeuge zur Unterstützung kollaborativer Teamarbeit (Groupware, Intranet, Extranet, Datenbanken)
- Methoden des Anwendersupports (Hotline, Support-Datenbanken)
- Präsentationstools

3.1.3.8.3 Beispiel: Begleiten der Testphase beim Interessenten

Im konkreten Praxisbeispiel der Part GmbH handelt es sich um die kundenindividuelle Einföhrung der Standardsoftware Baan. ERP-Systeme, zu denen auch die Baan-Software gehört, können typischerweise erst nach einem umfangreichen Konfigurations- und Anpassungsprozess (Customizing) zur Unterstützung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens eingesetzt werden. Daher kann in diesem Fall nicht ohne weiteres eine Testphase der Standardsoftware beim Kunden erfolgen, da die Einföhrung von ERP-Software eine Vielzahl kundenspezifischer Anpassungen erfordert, die typischerweise durch entsprechende Dienstleister wie die Part GmbH durchgeführt werden. Daher kann in diesem speziellen Fall eine dedizierte Testphase der Standardsoftware erst nach der eigentlichen Projektrealisierung erfolgen. Eine Evaluierung verschiedener Konkurrenzprodukte durch den Interessenten erfolgt zu diesem Zeitpunkt in der Regel eher auf theoretischer Basis, indem verschiedene ERP-Systeme anhand diverser Kriterien (Skalierbarkeit, unterstützte Geschäftsprozesse, Kosten, Referenzen) verglichen werden.

3.1.3.9 Erstellen eines Angebots

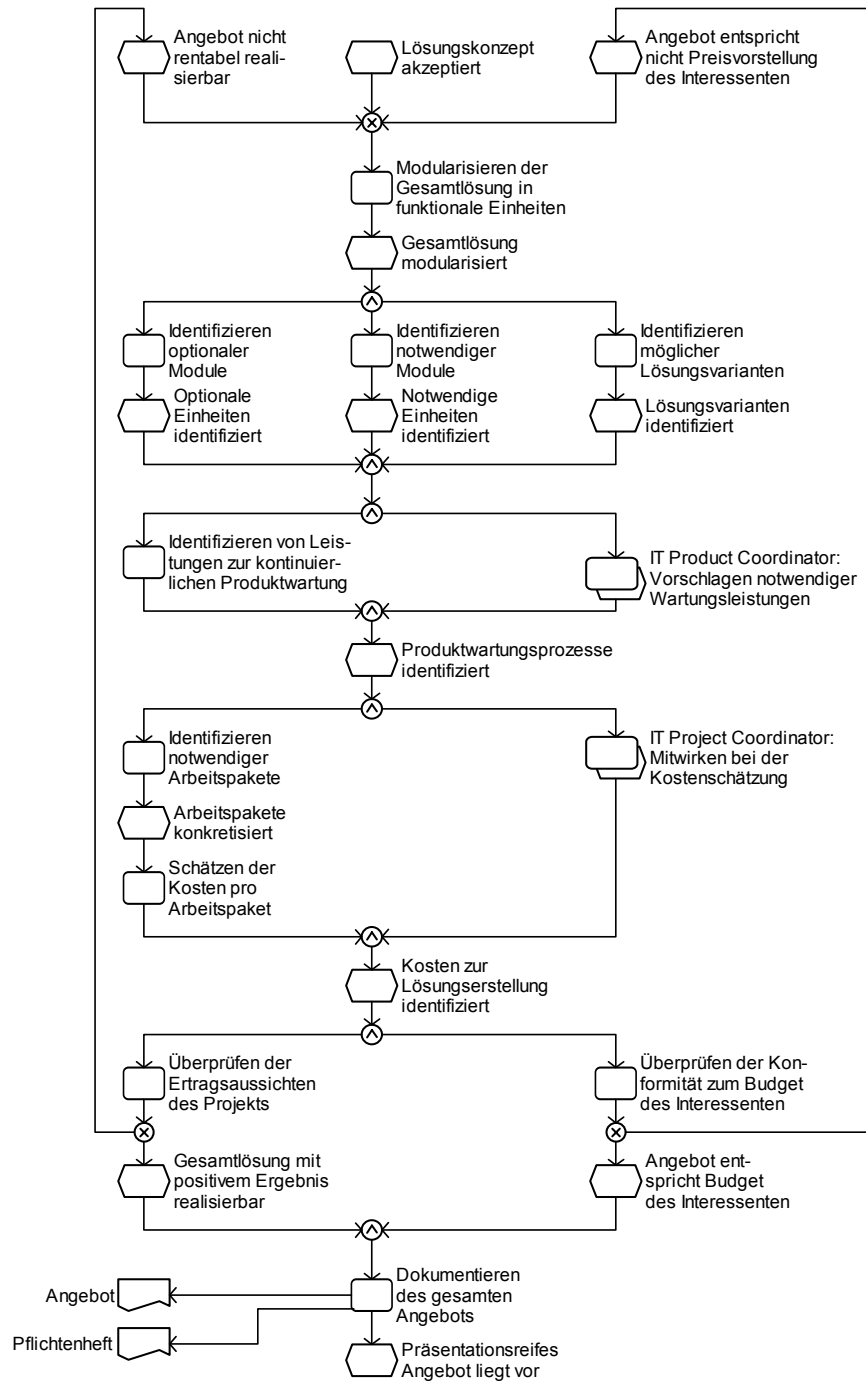


Abbildung 16: Erstellen eines Angebots.

Nachdem ein vollständiges Lösungskonzept erstellt wurde, welches sowohl die notwendigen Individualentwicklungen als auch die einzusetzenden Standardprodukte beschreibt, müssen die zur Erstellung notwendigen Arbeitspakete ermittelt und deren voraussichtlicher Aufwand und Kosten geschätzt werden, um ein möglichst rentables und zugleich den Budgetvorgaben des Interessenten entsprechendes Angebot erstellen zu können. Dieser Prozess ist von besonderer Wichtigkeit, da der Inhalt des Angebots nach erfolgter Akzeptanz durch den Kunden als Basis für die Vertragsformulierung dient und häufig auch integraler Bestandteil des Vertrags wird.

Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum des IT Sales Advisor im Rahmen dieses Prozesses ist stark vom Umfang und der strategischen Bedeutung des Angebots abhängig. So ist davon auszugehen, dass bei strategisch wichtigen Angeboten, deren finanzieller Umfang (prognostizierter Umsatz) über den typischen Rahmen durchschnittlicher Projekte des Unternehmens hinausgeht, ein Professional wie z. B. der IT Marketing Manager in die Angebotserstellung involviert wird.

3.1.3.9.1 Tätigkeiten: Erstellen eines Angebots

- Strukturieren und Modularisieren der Gesamtlösung in einzelne Elemente, um eine möglichst realistische Aufwandsschätzung zu ermöglichen
- Identifizieren von notwendigen und optionalen Modulen und Definieren möglicher Varianten der Gesamtlösung
- Identifizieren notwendiger Prozesse und Aktivitäten zur kontinuierlichen Produktwartung
- Identifizieren notwendiger Arbeitspakete und Schätzen der notwendigen Aufwände und Kosten (in Zusammenarbeit mit dem IT Project Coordinator)
- Überprüfen der Ertragsaussichten (Rentabilität des Projekts anhand einer Kosten-Nutzen-Rechnung) und der Konformität zum Budgetrahmen des Interessenten
- Dokumentieren des Angebots in einer eindeutigen, verständlichen und konsistenten Form

3.1.3.9.2 Kompetenzfelder: Erstellen eines Angebots

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- komplexe Lösungsansätze in sinnvolle Elemente strukturieren können (modularisieren)
- zwischen optionalen und notwendigen Modulen der Gesamtlösung differenzieren und Lösungsvarianten identifizieren können
- sinnvolle Arbeitspakete aus einem Lösungsansatz herleiten können
- Realisierbarkeit und Aufwände für die Realisierung von Arbeitspaketen abschätzen können
- komplexe Lösungsansätze allgemein verständlich und eindeutig vermitteln können
- branchenübliche Angebote erstellen können
- mit Mitarbeitern firmeninterner Bereiche wie z. .B. Entwicklung, Einkauf etc. angemessen (Ansprache, Kommunikationsmedien, Verhalten) kommunizieren können
- Kalkulationen anfertigen können

Wissen

- Projektplanungsmethoden (z. B. Netzpläne, GANT-Charts)
- alternative Ansätze der Bereitstellung von Services (z. B. Application Service Providing ASP, Leasing von Hardware)
- Rechtskenntnisse (z. B. Urheber-, Patent-, Lizenz- und Vertragsrecht)
- Grundlagen der Kosten-Nutzen-Rechnung
- ERP-Systeme
- Kalkulationstools (z. B. PSIPENTA)
- Grundlagen des Controlling

Werkzeuge/Methoden

- Projektplanungsmethoden (z. B. Netzpläne, GANT-Charts)
- Projektplanungswerkzeuge (z. B. MS Project)
- allgemeine Visualisierungsmethoden und -werkzeuge (z. B. Flussdiagramme, Flipcharts, Mindmanager)
- Methoden zur Aufwandsschätzung (z. B. Multiplikatormethode, Function-Point-Methode)

3.1.3.9.3 Beispiel: Erstellen eines Angebots

Wie im Beispiel des Teilprozesses „Erarbeiten eines individuellen Lösungsvorschlags“ beschrieben, sollte durch die Part GmbH ein dem Lösungskonzept entsprechendes Angebot erstellt werden. Da bereits die Investitionsübersicht mit dem ERP-System der Part GmbH erstellt wurde und somit die notwendigen Daten bereits softwaretechnisch erfasst waren, war die anschließende Ausarbeitung eines konkreten Angebots für den Vertriebsbeauftragten relativ einfach.

Der Interessent prüft unterdessen in der Regel die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) der Part GmbH und konsultiert in der Regel dazu auch seinen Rechtsbeistand. Dies kann dazu führen, dass einige Reglementierungen der AGB durch sog. Nebenabreden relativiert werden, sofern der Interessent sich mit diesen nicht einverstanden zeigt.

Im konkreten Praxisprojekt wurde eine Nebenabrede erstellt und mit dem Kunden abgestimmt. Im Anschluss daran wurden alle Informationen zu einem Angebot zusammengefasst, welches somit die folgenden Inhalte umfasste:

- Projektbeschreibung
- Vertrag/Bestellschein über Hardware, Software (Lizenzen) und Dienstleistungen
- Nebenabrede
- AGB

3.1.3.10 Durchführen von Vertragsverhandlungen

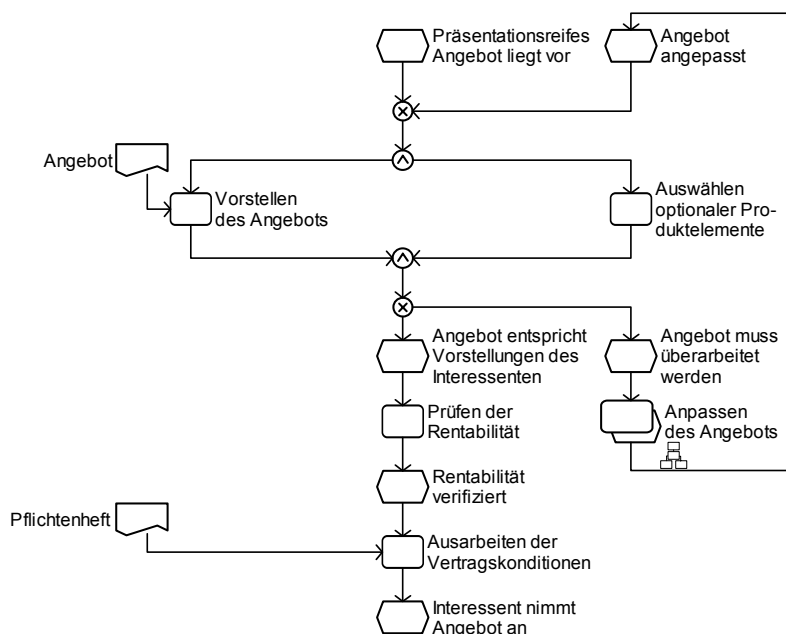


Abbildung 17: Durchführen von Vertragsverhandlungen.

Das bereits erstellte Angebot dient als Ausgangsbasis zur Formulierung eines Vertrags und muss daher mit dem Interessenten diskutiert und durch ihn akzeptiert werden, um einen entsprechenden Vertrag erstellen zu können. Daher verfolgt dieser Teilprozess das Ziel, das Angebot entsprechend den Bedürfnissen des Kunden zu konfigurieren und zu konkretisieren, bis dieses den Vorstellungen des Kunden vollständig entspricht. Dabei ist es möglich, dass im Rahmen dieses Teilprozesses der Prozess „Erstellen eines Angebots“ erneut gestartet wird, was durch das Symbol der Prozessschnittstelle („Anpassen des Angebots“) repräsentiert wurde.

3.1.3.10.1 Tätigkeiten: Durchführen von Vertragsverhandlungen

- Vorstellen und Diskutieren des Angebots mit dem Interessenten
- Konfigurieren des Angebots durch Auswahl optionaler Elemente der Gesamtlösung und von Varianten einzelner Lösungselemente
- Anpassen des Angebots, falls eine umfassende Überarbeitung durch den Interessenten gewünscht wird (Prozessschnittstelle auf „Erstellen eines Angebots“)
- erneutes Prüfen der Rentabilität des Projekts
- Ausarbeiten der Vertragskonditionen

3.1.3.10.2 Kompetenzfelder: Durchführen von Vertragsverhandlungen

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Angebote mit Kunden diskutieren können
- Angebote an die Anforderungen von Kunden anpassen können
- den Verkaufsprozess moderieren können
- aus nonverbalen Signalen Zustimmung bzw. Ablehnung ableiten können
- gute Kontakte aufbauen, Vertrauen schaffen können

- abschätzen können, ob bei Vertragsentwürfen Standardverträge zum Einsatz kommen oder ob eine Rechtsberatung eingeholt werden muss
- bei Vertragsverhandlungen die Interessen der eigenen Firma bestmöglich einbringen können
- bei Vertragsverhandlungen sicher auftreten können

Wissen

- rechtliche Grundlagen von Kauf- bzw. Dienstleistungsverträgen
- mustergültige (Standard-)Verträge
- Kommunikationsmodelle
- Kalkulation
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- Kommunikationsregeln im Verkaufsprozess
- firmeneigene Lösungsansätze und Produktleistungen
- Produkt-Datenblätter

Werkzeuge/Methoden

- Präsentationstools
- ERP-Systeme

3.1.3.10.3 Beispiel: Durchführen von Vertragsverhandlungen

Im Rahmen des Praxisprojekts der Part GmbH lagen dem Interessenten nun zwei unterschriftsreife Angebote vor. Daher lud er die beiden Anbieter zu getrennten Verhandlungsterminen ein. Der Mitbewerber der Part GmbH reduzierte dabei die Gesamtkosten für sein Angebot um 30 %, was die Part GmbH durch gute Kontakte zum IT-Leiter des Unternehmens bereits im Vorfeld ihres Verhandlungstermins erfuhr. Die Kosten stellen für potenzielle Kunden einen sehr entscheidenden Faktor bei der Entscheidung dar. Daher wurde aufseiten der Part GmbH ebenfalls über eine Preiskorrektur nachgedacht und im Vorfeld des Verhandlungstermins mit der Geschäftsleitung und dem IT-Leiter noch ein Vorabgespräch mit dem IT-Leiter anberaunt, um den Ablauf des Verhandlungstermins zu planen. Dabei erfuhren die Vertriebsbeauftragten der Part GmbH, dass bereits eine Vorabentscheidung für ihr Lösungskonzept getroffen wurde.

In Absprache mit dem Softwareproduzenten (Baan) wurde im Vorfeld des Verhandlungstermins eine Preisreduzierung festgelegt, welche durch eine Senkung der Lizenzkosten seitens Baan ermöglicht wurde. Dabei wurde die Projektkalkulation komplett geprüft und auf dieser Basis eine Preisuntergrenze definiert, die zur wirtschaftlichen Realisierung des Projekts erreicht werden muss. Beim eigentlichen Verhandlungstermin wurde das Projekt erneut durch die Vertriebsbeauftragten präsentiert und dabei die konkrete Vorgehensweise, die wirtschaftlichen Konditionen und entsprechende Referenzprojekte inkl. einiger Kundenzitate vorgestellt.

3.1.3.11 Abschließen des Vertrags

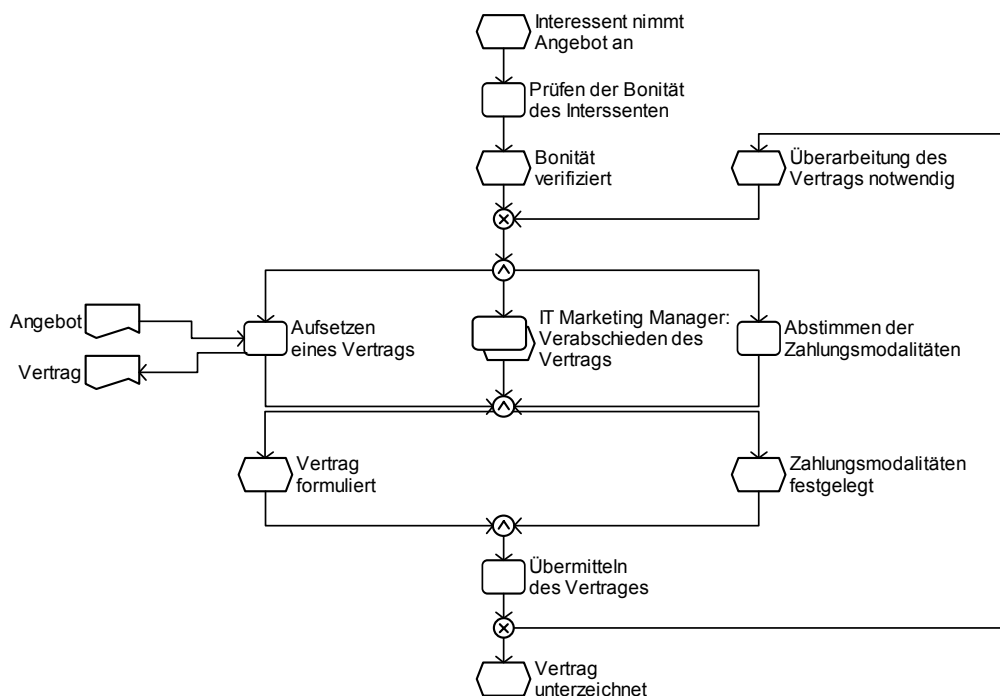


Abbildung 18: Abschließen des Vertrags.

Nachdem das Angebot den Vorstellungen des Interessenten angepasst und durch diesen akzeptiert wurde, werden im Rahmen dieses Teilprozesses ein konkreter Vertrag formuliert und die Modalitäten der Zahlung abgestimmt. Anschließend wird der Vertrag übermittelt und vom Interessenten unterzeichnet, der dadurch den Status eines Kunden erlangt. Der Marketing Manager repräsentiert in diesem Kontext einen entscheidungsbefugten Akteur des Managements, welcher unterschriftsberechtigt und in der Lage ist, in Vertretung des Unternehmens Verträge zu unterzeichnen (Prokurist).

3.1.3.11.1 Tätigkeiten: Abschließen des Vertrags

- erneutes Prüfen der Bonität (Creditreform), falls zwischen letzter Prüfung und Vertragsabschluss nennenswerter Zeitraum verstrichen ist
- Formulieren des Vertrags (über Standardverträge hinaus evtl. in Kooperation mit Anwalt oder Rechtsabteilung), Aushandeln der Zahlungsmodalitäten und Abstimmen der relevanten Inhalte mit dem IT Marketing Manager
- Übermitteln des Vertrags an den Interessenten

3.1.3.11.2 Kompetenzfelder: Abschließen des Vertrags

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- (Standard-)Verträge eindeutig und rechtlich einwandfrei formulieren können
- Zahlungsmodalitäten kundenspezifisch festlegen können
- bei Vertragsverhandlungen sicher auftreten können
- adäquate Zahlungsmodalitäten für Kunden identifizieren und realisieren können

Wissen

- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- Zahlungsmodalitäten
- Finanzierungsformen und -möglichkeiten
- rechtliche Grundlagen von Kauf- bzw. Dienstleistungsverträgen
- mustergültige (Standard-)Verträge
- firmeneigene Lösungsansätze und Produktleistungen
- Optionen und Rahmenbedingungen zur Zahlungsabwicklung

Werkzeuge/Methoden

- Tabellenkalkulationssoftware
- Präsentationstools
- Produkt-Datenblätter
- Methoden und Techniken der Gesprächsführung

3.1.3.11.3 Beispiel: Abschließen des Vertrags

Nach weiteren Verhandlungen, die vor Ort beim Interessenten und in Anwesenheit der verschiedenen entscheidungsbefugten Personen stattfanden, wurde der Preisvorstellung des Interessenten zugestimmt, da diese über der definierten Preisuntergrenze lag, und die Vertragsvorlage handschriftlich geändert und unterschrieben.

3.1.3.12 Überwachen der Leistungserstellung

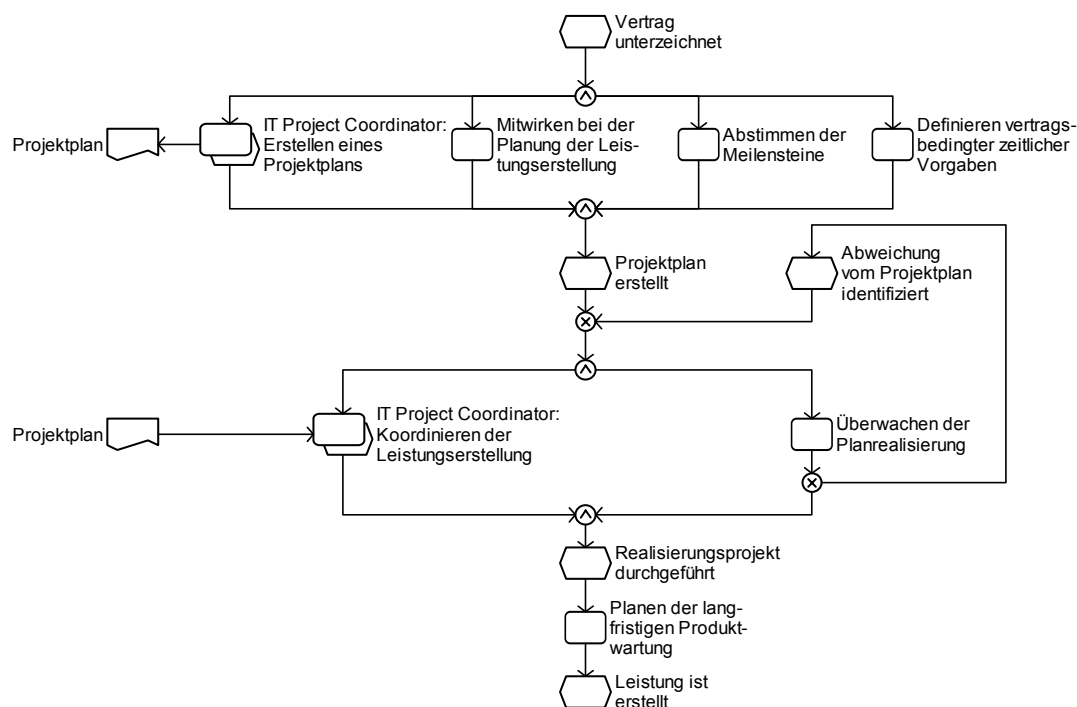


Abbildung 19: Überwachen der Leistungserstellung.

Die eigentliche Realisierung des Angebots respektive die Umsetzung der kundenspezifischen Gesamtlösung wird durch den IT Project Coordinator organisiert und gesteuert. Dem IT Sales Advisor kommen in diesem Prozess vor allem überwachende und kontrollierende Funktionen zu, um sicherzustellen, dass die implementierten Lösungen den Vorgaben des Angebots und den Bedürfnissen des Kunden entsprechen und alle vertraglich zugesicherten Eigenschaften aufweist. Insbesondere die Einhaltung des mit dem Kunden ausgearbeiteten Zeitplans und die termingerechte Fertigstellung entsprechender Meilensteine sollen durch den IT Sales Advisor sichergestellt und bereits während der Formulierung eines Projektplans berücksichtigt werden.

3.1.3.12.1 Tätigkeiten: Überwachen der Leistungserstellung

- Mitwirken bei der Planung der Leistungsrealisierung (mit IT Project Coordinator) und insbesondere Festlegen der Meilensteine und des Zeitplans in Abstimmung mit dem Kunden
- Überwachen der Leistungserstellung zur Sicherstellung der Einhaltung der Meilensteine und des Zeitplans
- Planen der langfristigen Produktwartungsprozesse (Updates, User-Support etc.)

3.1.3.12.2 Kompetenzfelder: Überwachen der Leistungserstellung

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- in Zusammenarbeit mit dem IT Project Coordinator die Projektplanung und Projektrealisierung betreuen können
- Wünsche von Kunden identifizieren und an verantwortliche Projektbeteiligte kommunizieren können
- Meilensteine und Zeitpläne gemäß den Vertragskonditionen festlegen können

- Abweichungen vom Projektplan identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten können

Wissen

- Produktleistungen
- Grundlagen Projektcontrolling
- Projektmanagement

Werkzeuge/Methoden

- Methoden und Werkzeuge des Projektcontrolling (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung)
- Projektplanungswerkzeuge, Projektmanagementsysteme (z. B. MS Project)
- Planungsmethoden (z. B. GANT-Charts, Netzdiagramme)
- Präsentationstools

3.1.3.12.3 Beispiel: Überwachen der Leistungserstellung

Die Überwachung der Leistungserstellung gehört im Praxiskontext der Part GmbH nicht zum Aufgabenbereich der Vertriebsbeauftragten, sondern wird durch die Fachberater des Unternehmens ausgeführt. Diese vergleichsweise strikte Aufgabentrennung wird vor allem auch dadurch ermöglicht, dass die Fachberater, wie bereits erwähnt wurde, zu einem sehr frühen Zeitpunkt in den Prozess der Projektakquise involviert werden und bereits schon an den ersten Präsentationen für den Interessenten teilnehmen. Dadurch ist die anschließende Übergabe der Durchführung des Projekts an die Fachberater relativ einfach.

Den Vertriebsbeauftragten kommt in diesem Rahmen lediglich die Aufgabe zu, den Kontakt zum Kunden aufrecht zu erhalten und gegebenenfalls einen Handlungsbedarf an die Fachberater zu kommunizieren. Da die Fachberater im Rahmen dieses Prozesses typischerweise vor Ort beim Kunden agieren, stellen sie häufig auch die ersten Ansprechpartner für den Kunden dar.

3.1.3.13 Übergeben der Leistungen an den Kunden

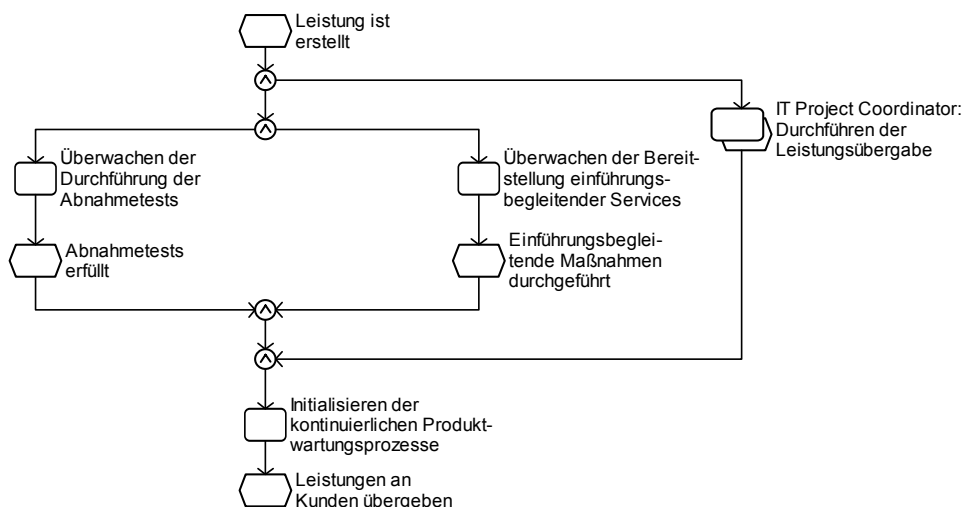


Abbildung 20: Übergeben der Leistungen an den Kunden.

Die Übergabe der erstellten Leistung bzw. Gesamtlösung wird ebenfalls primär durch den IT Project Coordinator ausgeführt, wobei dem IT Sales Advisor in diesem Kontext die Aufgabe der Überwachung dieses Prozesses zukommt, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Zudem initialisiert der IT Sales Advisor im Anschluss die bereits geplanten Prozesse zur kontinuierlichen Wartung des Produkts, indem er beispielsweise die Bereitstellung der ausgehandelten Supportservices koordiniert o. Ä.

3.1.3.13.1 Tätigkeiten: Übergeben der Leistungen an den Kunden

- Überwachen der Durchführung der Abnahmetests, um zu gewährleisten, dass diese die vertraglich zugesicherten Eigenschaften der Gesamtlösung validieren
- Überwachen der Bereitstellung einführungsbegleitender Services wie z. B. Schulungen vor Ort oder die Bereitstellung entsprechender Dokumentation
- Initialisieren der bereits geplanten Prozesse zur kontinuierlichen Produktwartung

3.1.3.13.2 Kompetenzfelder: Übergeben der Leistungen an den Kunden

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- in Zusammenarbeit mit dem IT Project Coordinator die Leistungsübergabe betreuen und überwachen können
- mit Mitarbeitern gleicher Hierarchieebene angemessen kommunizieren können
- Abnahmetests überwachen können
- anhand von Vertrag und Pflichtenheft die Eigenschaften der Gesamtlösung überprüfen können
- notwendige einführungsbegleitende Maßnahmen (z. B. Schulungen) identifizieren und einleiten können

Wissen

- Projektmanagement
- Kommunikationsregeln im Verkaufsprozess

Werkzeuge/Methoden

- Methoden, die eine kundengerechte Produktneueinführung ermöglichen („sanfte Migration“), z. B. Schulungen, Hotline-Services, schrittweise Produktintegration
- Präsentationstools
- Kommunikationstechniken, Kommunikationswerkzeuge

3.1.3.13.3 Beispiel: Übergeben der Leistungen an den Kunden

Die Überwachung der Leistungserstellung gehört im Praxiskontext der Part GmbH nicht zum Aufgabenbereich der Vertriebsbeauftragten, sondern wird, wie auch die Leistungsrealisierung im Rahmen des Teilprozesses „Überwachen der Leistungserstellung“, durch die Fachberater des Unternehmens ausgeführt. Den Vertriebsbeauftragten kommt in diesem Rahmen lediglich die Aufgabe zu, den Kontakt zum Kunden aufrecht zu erhalten und gegebenenfalls einen Handlungsbedarf an die Fachberater zu kommunizieren. Da die Fachberater der Part GmbH im Rahmen dieses Prozesses typischerweise vor Ort beim Kunden agieren, stellen sie häufig auch die ersten Ansprechpartner für den Kunden dar.

3.1.3.14 Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung

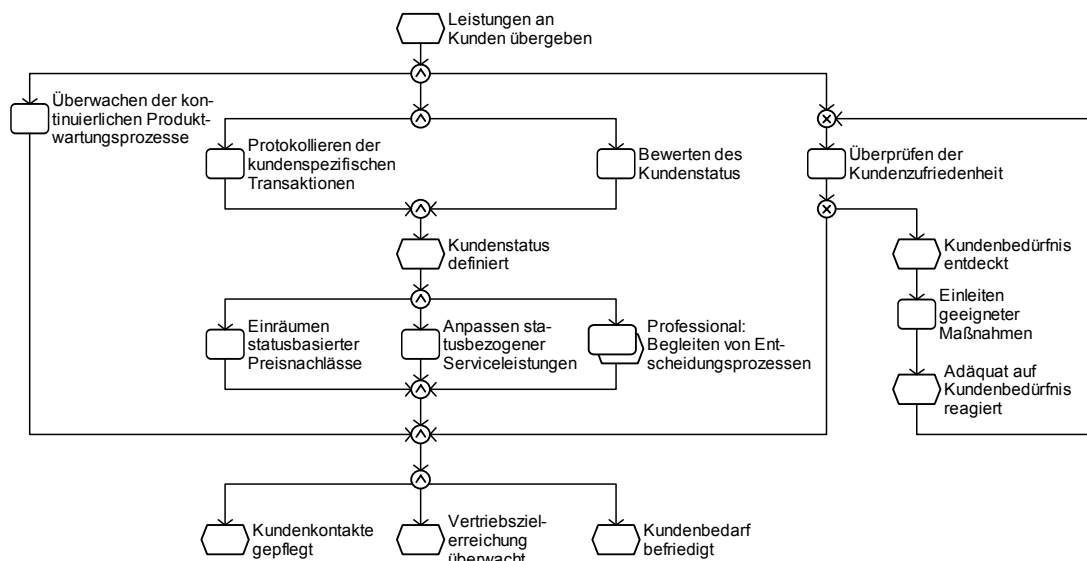


Abbildung 21: Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung.

Um eine erfolgreiche Kundenbeziehung langfristig zu ermöglichen, werden in diesem Teilprozess nachhaltige Kundenbindungen gefestigt, indem die kontinuierlichen Produktwartungsprozesse überwacht werden, verschiedene zusätzliche Serviceleistungen entsprechend der Priorisierung des Kunden bereitgestellt werden und permanent die Kundenzufriedenheit überprüft wird. Im Rahmen dieses Prozesses ist es von großer Bedeutung, dass der IT Sales Advisor über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung als Ansprechpartner für den Kunden zur Verfügung steht und dessen Bedürfnisse identifiziert, um ggf. geeignete Reaktionsmaßnahmen einleiten zu können. Diese Maßnahmen können sowohl geringfügige Modifikationen an der Gesamtlösung oder den aktuell praktizierten Serviceleistungen als auch eine gesamte Neukonzeption der eingesetzten Gesamtlösung beinhalten.

3.1.3.14.1 Tätigkeiten: Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung

- Überwachen der kontinuierlichen Produktpflegeprozesse (z. B. des Anwendersupports)
- Protokollieren aller Kundentransaktionen und Definieren von Stati für jeden Kunden zur Priorisierung (kann z. B. auch durch ABC-Analyse oder erweiterte Kategorisierungsmethode erfolgen)
- Anpassen von statusbasierten Serviceleistungen und Einräumen statusbasierter Preisnachlässe für Updates der Gesamtlösung und zusätzliche Services (in Kooperation mit entsprechend entscheidungsbefugtem Professional)
- permanentes Kontrollieren der Kundenzufriedenheit und Einleiten adäquater Maßnahmen, falls unbefriedigte Kundenbedürfnisse entdeckt werden

3.1.3.14.2 Kompetenzfelder: Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung

Fähigkeiten/Fertigkeiten

- Kunden angemessen betreuen können
- sensibel mit Kunden umgehen können (ausreden lassen, zuhören)
- Kunden entsprechend den getätigten Transaktionen geeignete Stati zuweisen können
- Preisnachlässe und Serviceleistungen statusbasiert definieren können

- Kundenbedürfnisse erkennen und adäquat reagieren können
- Bedarfe bei Interessenten wecken können
- am Telefon sowie bei auswärtigen Terminen sicher auftreten können
- Korrespondenz führen können
- innerbetriebliche Kompetenzen zur Bearbeitung von Projekten realistisch einschätzen können
- die firmeneigenen Informationstools (z. B. CRM-Systeme) grundlegend bedienen können

Wissen

- Rabatt- und Nachlassgesetzgebung
- Transaktionen der Kunden
- Methoden zur Klassifizierung von Kunden (z. B. ABC-Analyse)
- firmeneigene Informationstools
- PR-Instrumente
- CRM-Systeme

Werkzeuge/Methoden

- Methoden und Techniken der Gesprächsführung
- Methoden zur Klassifizierung von Kunden (z. B. ABC-Analyse)
- Methoden zur Analyse
- Techniken zur Durchführung und Auswertung von Befragungen
- Präsentationstools
- Kommunikationstechniken, Kommunikationswerkzeuge

3.1.3.14.3 Beispiel: Nachhaltiges Aufbauen der Kundenbindung

Dieses Praxisbeispiel entstammt den Prozessen eines, Hardwareherstellers, dessen Kunden (Partner) aus dem IT-Groß- und Einzelhandel stammen.

Das nachhaltige Aufbauen der Kundenbindung erfolgt beim Praxispartner primär durch das Pflegen der Kundenkontakte durch Telefonate und persönlich Besuche vor Ort im Haus des Kunden. Produktinformationen werden über das Extranet des Partners bereitgestellt, welches den Kunden zudem die Möglichkeit gibt, Produkte vor der Bestellung individuell zu konfigurieren. Zudem werden Kunden regelmäßig zu Hausmessen, externen Messeauftritten oder Produktpräsentationen im eigenen Haus eingeladen. Damit wird das Ziel verfolgt, den Kunden über neue Produktentwicklungen zu informieren, produktspezifische Probleme oder einen Optimierungsbedarf beim Kunden zu erkennen oder neue Projekte durch neue Aufträge des Kunden zu generieren.

Natürlich umfasst das Aufbauen der Kundenbindung auch die kontinuierliche Bearbeitung von Anfragen des Kunden, die beispielsweise neue Produkte oder technische Informationen anfordern oder Produkte reklamieren.

Basierend auf den getätigten Transaktionen der Kunden werden zudem alle Kunden (Partner) in die folgenden Kategorien eingeteilt:

- Reseller
- Authorized Partner
- Qualified Partner
- Corporate Partner

Kunden werden zu Beginn eines Geschäftsjahres anhand verschiedener Kriterien einer dieser Kategorien zugeordnet, wobei der getätigte Umsatz als zentraler Faktor fungiert, aber auch Aspekte wie z. B. die Qualifizierung der Mitarbeiter in Bezug auf die Produkte des Unternehmens eine Rolle spielen. Die Corporate Partner und einige der Qualified Partner werden direkt durch Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens betreut, während die restlichen Partner durch externe Distributoren betreut werden. Des Weiteren werden den Corporate Partners erweiterte Privilegien im Extranet des Unternehmens eingeräumt. Beispielsweise wird es diesen Partnern durch ein spezielles Softwaremodul ermöglicht, Bestellungen direkt im ERP-System des Unternehmens (SAP) auszulösen.