

**Wegleitung zur Prüfungsordnung**

**Verkaufsleiterin/Verkaufsleiter mit Vertiefungsrichtung  
Verkaufsleitung**

und

**Verkaufsleiterin/Verkaufsleiter mit Vertiefungsrichtung  
Key-Account-Management**

Version November 2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Zweck der Wegleitung	3
1.2	Berufsbild	3
1.3	Organisation	4
<b>2</b>	<b>Administratives Vorgehen</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Prüfung</b>	<b>7</b>
3.1	Prüfungskonzept/Handlungsfelder	7
3.2	Prüfungsform	9
3.2.1	Prüfungsteil 1: Situative Fragen Marketing/Verkauf	9
3.2.2	Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie	10
3.2.3	Prüfungsteil 3: Erfolgskritische Situationen	10
3.2.4	Prüfungsteil 4: Präsentation und Fachgespräch	12
3.3	Übersicht über die Prüfungsteile	14
<b>4</b>	<b>Notengebung</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Anhang 1: Glossar</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Anhang 2: Kompetenzen pro Handlungskompetenzbereich</b>	<b>18</b>
6.1	Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Verkaufsführer/-innen Vertiefungsrichtung Verkaufsführung	18
6.2	Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Verkaufsführer/-innen Vertiefungsrichtung Key-Account-Management	20
6.3	Gemeinsame Handlungsfelder	22
6.3.1	Handlungsfeld 1: Managementaufgaben wahrnehmen	22
6.3.2	Handlungsfeld 2: Markt, Umfeld und Trends analysieren	26
6.3.3	Handlungsfeld 3: Marktleistung gestalten	29
6.3.4	Handlungsfeld 4: Marktbearbeitung realisieren	32
6.4	Handlungsfelder Vertiefungsrichtung Verkaufsführung	35
6.4.1	Handlungsfeld 5: Verkaufsstrategie entwickeln	35
6.4.2	Handlungsfeld 6: Offertprozess steuern	37
6.4.3	Handlungsfeld 7: Verkaufsprozess steuern	39
6.5	Handlungsfelder Vertiefungsrichtung Key-Account-Manager	42
6.5.1	Handlungsfeld 5: Offertprozess steuern	42
6.5.2	Handlungsfeld 6: Projekte leiten und Lösungen entwickeln	44
6.5.3	Handlungsfeld 7: Kundenbeziehung gestalten	46

## **1 Einleitung**

Das eidgenössische Diplom zur Verkaufsleiterin/zum Verkaufsleiter wird durch die bestandene höhere Fachprüfung erworben. An der höheren Fachprüfung werden die in den Handlungsbereichen aufgeführten sowie in der Berufspraxis erworbenen Kompetenzen geprüft. Die Kompetenzen wurden in einem Verfahren mit Spezialistinnen und Spezialisten aus der Praxis ermittelt und zu einem Kompetenzprofil zusammengefasst. Der Fokus lag dabei auf den typischen Arbeitssituationen, die eine Verkaufsleiterin/ein Verkaufsleiter bei der Ausübung ihres/seines Berufs bewältigen muss.

### **1.1 Zweck der Wegleitung**

Die Wegleitung gibt den Prüfungskandidatinnen und Prüfungskandidaten einen Überblick über die eidgenössische höhere Fachprüfung. Sie beruht auf der Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Verkaufsleiterinnen und Verkaufsleiter vom .....

Die Wegleitung beinhaltet:

- alle wichtigen Informationen zur Vorbereitung und Durchführung der höheren Fachprüfung;
- Informationen zu den Handlungsfeldern;
- eine detaillierte inhaltliche Beschreibung der höheren Fachprüfung;
- eine Zusammenstellung der Kompetenzen pro Handlungsfeld.

### **1.2 Berufsbild**

#### **Arbeitsgebiet**

Die Verkaufsleiter/-innen tragen die Gesamtverantwortung für den Verkauf in einem Unternehmen. Sie steuern in ihrem Arbeitsbereich sämtliche Verkaufsprozesse und sind verantwortlich für die Erwirtschaftung von existenzsichernden Deckungsbeiträgen und Zuwachsraten gemäss den Unternehmenszielen. In der Regel sind sie Mitglied der Geschäftsleitung.

#### **Vertiefungsrichtung Verkaufsleitung**

Die Verkaufsleiter/-innen mit Vertiefung Verkaufsleitung (VM) entwickeln Vertriebsstrategien, planen und verantworten die operativen Verkaufsaktivitäten und kontrollieren die Erfolge. Sie organisieren und führen die Verkaufsabteilung.

#### **Vertiefungsrichtung Key-Account-Management**

Die Verkaufsleiter/-innen mit Vertiefung Key-Account-Management (KAM) arbeiten eng mit Schlüsselkunden zusammen. Über deren Betreuung und Weiterentwicklung entstehen Grundlagen für die Weiterentwicklung der eigenen Marktleistung sowie des Unternehmens.

#### **Wichtigste berufliche Handlungskompetenzen**

Verkaufsleiter/-innen sind fähig:

#### **Vertiefungsrichtung Verkaufsleitung**

- Verkaufs- und Expansionsstrategien zu entwickeln sowie strategische Vertriebspartnerschaften aufzubauen;
- den Verkaufsprozess zu leiten und darin die Absatz-/Vertriebskanäle zu definieren sowie die Absatz- und Umsatzplanung zu erstellen;
- den Offertprozess von der Offerterstellung bis zur Abschlussverhandlung zu steuern;

### **Vertiefungsrichtung Key-Account-Management**

- die Beziehung zu den Schlüsselkunden zu gestalten und für die Kundenbindung sowie die Kundenpflege zu sorgen;
- aus der Kundenbetreuung Rückschlüsse für die Weiterentwicklung der Marktleistung und der Organisation zu gewinnen;
- den Offertprozess von der Offerterstellung bis zur Abschlussverhandlung zu steuern.

Zudem sind die Verkaufsleiter/-innen fähig:

- sämtliche Managementaufgaben wahrzunehmen und innerhalb dieses Bereichs sowohl Führungsaufgaben als auch Veränderungsprozesse zu realisieren und unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten zu begleiten;
- Märkte, Trends und Umwelt unter Kenntnis sämtlicher Forschungsmethoden zu analysieren, die Resultate zu interpretieren und daraus abgeleitete Massnahmen umzusetzen;
- die Marktleistung zu definieren, das Sortiment zu gestalten und unter Berücksichtigung von Verpackungs-, Preis- und Qualitätsüberlegungen zu optimieren;
- sämtliche Elemente der Marktbearbeitung zu entwickeln, zu pflegen und zu optimieren.

### **Berufsausübung**

Die Verkaufsleiter/-innen tragen in ihrem Beruf gegenüber den Kunden, Partnern und Mitarbeitenden eine sehr grosse Verantwortung. Sie beeinflussen mit ihren Entscheiden, ihrer Haltung und ihrer Handlungsweise ganz wesentlich den Unternehmenserfolg. Die Verkaufsleiter/-innen haben in der Regel grosse Führungsverantwortung.

### **Beitrag des Berufs an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur**

Die Verkaufsleiter/-innen tragen mit ihrer Arbeit ganz wesentlich zur Sicherung und Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung und Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung. Durch das Ziel der Förderung der Nachhaltigkeit sind alle ihre Entscheidungen von einer umweltbewussten Haltung geprägt.

## **1.3 Organisation**

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Diplomerteilung werden einer Prüfungskommission übertragen. Die Mitglieder werden durch die Trägerschaft für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die detaillierte Aufstellung der Aufgaben der Prüfungskommission kann der Prüfungsordnung Ziff. 2.2 entnommen werden.

Die Prüfungskommission setzt für die Durchführung der höheren Fachprüfung pro Prüfungsort eine Prüfungsleitung ein. Diese ist für die organisatorische Umsetzung, die Begleitung der Expertinnen und Experten vor Ort und die Beantwortung von Fragen der Prüfungskandidatinnen und -kandidaten vor Ort verantwortlich. Sie berichtet dem Trägerverein in einer Notensitzung über den Verlauf der höheren Fachprüfung und stellt die Anträge zur Erteilung des eidgenössischen Diploms.

Die Prüfungsexpertinnen und -experten sind für die Durchführung und Bewertung der schriftlichen und mündlichen Prüfungen zuständig. Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens 20 Tage vor Beginn der mündlichen Prüfung ein Verzeichnis der Expertinnen und Experten der mündlichen

Prüfungen. Gibt es bezüglich einer/eines oder mehrerer Expertinnen oder Experten einen Interessenkonflikt (frühere Mitarbeitende/Vorgesetzte oder ähnlich), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis sieben Tage vor Prüfungsbeginn ein Ausstandsbegehren bei der Prüfungskommission einreichen.

Die Prüfungskommission setzt ein Prüfungssekretariat ein. Dieses schreibt mindestens fünf Monate vor Prüfungsbeginn die höhere Fachprüfung aus, bestätigt die Zulassung der Kandidatinnen und Kandidaten zur höheren Fachprüfung und organisiert die Erstellung und den Versand der Notenausweise und Diplome. Informationen zu Terminen und Formulare sind beim Prüfungssekretariat zu beziehen.

Bei weiteren Fragen können sich die Kandidatinnen und Kandidaten an das Prüfungssekretariat wenden.

Kontaktadresse des Prüfungssekretariats:

examen.ch AG  
Prüfungssekretariat Marketing & Verkauf  
Hans-Huber-Strasse 4  
8002 Zürich  
Tel. +41 44 283 46 00  
[marketing-verkauf@examen.ch](mailto:marketing-verkauf@examen.ch)  
[www.examen.ch](http://www.examen.ch)

## **2            Administratives Vorgehen**

Folgende Schritte müssen von den Kandidatinnen und Kandidaten für eine erfolgreiche Anmeldung zur höheren Fachprüfung beachtet werden:

### **Schritt 1: Ausschreibung**

Die Prüfung wird mindestens fünf Monate vor Prüfungsbeginn in allen drei Amtssprachen (Deutsch, Französisch und Italienisch) ausgeschrieben. Die Ausschreibung informiert zumindest über:

- die Prüfungsdaten;
- die Prüfungsgebühr;
- die Anmeldestelle;
- die Anmeldefrist;
- den Ablauf der Prüfung.

Informationen zu Terminen und Formulare sind beim Prüfungssekretariat zu beziehen.

### **Schritt 2: Prüfen der Zulassungsbedingungen**

Die Kandidatinnen und Kandidaten prüfen, ob sie die Zulassungsbedingungen erfüllen, die unter Ziffer 3 der Prüfungsordnung aufgeführt sind:

Zur Prüfung wird zugelassen, wer:

- a) einen eidgenössischen Fachausweis der branchenspezifischen Berufsprüfungen (Verkaufsfachmann/-frau), ein Diplom einer anderen höheren Fachprüfung, ein Diplom einer höheren Fachschule oder ein Diplom einer Fachhochschule oder einer Hochschule besitzt

und  
mindestens drei Jahre Praxis in leitender und/oder objektverantwortlicher Funktion im Verkauf nachweisen kann

oder

- b) ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis einer mindestens dreijährigen beruflichen Grundbildung, ein Diplom einer anerkannten Handelsmittelschule oder Fachmittelschule oder ein Maturitätszeugnis besitzt  
und  
mindestens sechs Jahre Praxis, davon drei Jahre in leitender und/oder objektverantwortlicher Funktion, im Verkauf nachweisen kann.

Die geforderte Berufspraxis muss zum Zeitpunkt der schriftlichen Prüfung erfüllt sein.  
Können alle Nachweise erbracht werden, kann die Anmeldung ausgefüllt werden.

### **Schritt 3: Anmeldung zur höheren Fachprüfung und Einzahlung der Prüfungsgebühr**

Zur Anmeldung verwenden die Kandidatinnen und Kandidaten das vorgegebene Formular. Der Anmeldung sind beizulegen (jeweils in einer der drei Amtssprachen):

- eine Zusammenstellung über die bisherige berufliche Ausbildung und Praxis;
- Kopie der für die Zulassung erforderlichen Abschlüsse und Arbeitszeugnisse;
- Angabe der Prüfungssprache;
- Kopie eines amtlichen Ausweises mit Foto;
- Angabe der Sozialversicherungsnummer (AHV-Nummer);
- Nachweis der Einzahlung der Prüfungsgebühr.

Die Kandidatinnen und Kandidaten entrichten mit der Anmeldung zur höheren Fachprüfung die Prüfungsgebühr.

### **Schritt 4: Entscheid über die Zulassung**

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens drei Monate vor Beginn der höheren Fachprüfung den schriftlichen Entscheid über die Zulassung. Die Zulassung erfolgt unter dem Vorbehalt, dass die Überweisung der Prüfungsgebühr nach Ziff. 3.41 fristgerecht erfolgt. Bei einem ablehnenden Entscheid werden eine Begründung und die Rechtsmittelbelehrung angeführt.

### **Schritt 5: Erhalt des Aufgebots**

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens 30 Tage vor Beginn der schriftlichen Prüfung und mindestens 20 Tage vor Beginn der mündlichen Prüfungen ein Aufgebot. Dieses beinhaltet:

- das Prüfungsprogramm mit Angaben über Ort und Zeitpunkt der Prüfung sowie die zulässigen und mitzubringenden Hilfsmittel;
- das Verzeichnis der Expertinnen und Experten.

### **Schritt 6: Einreichen des Ausstandsbegehrens (bei Bedarf)**

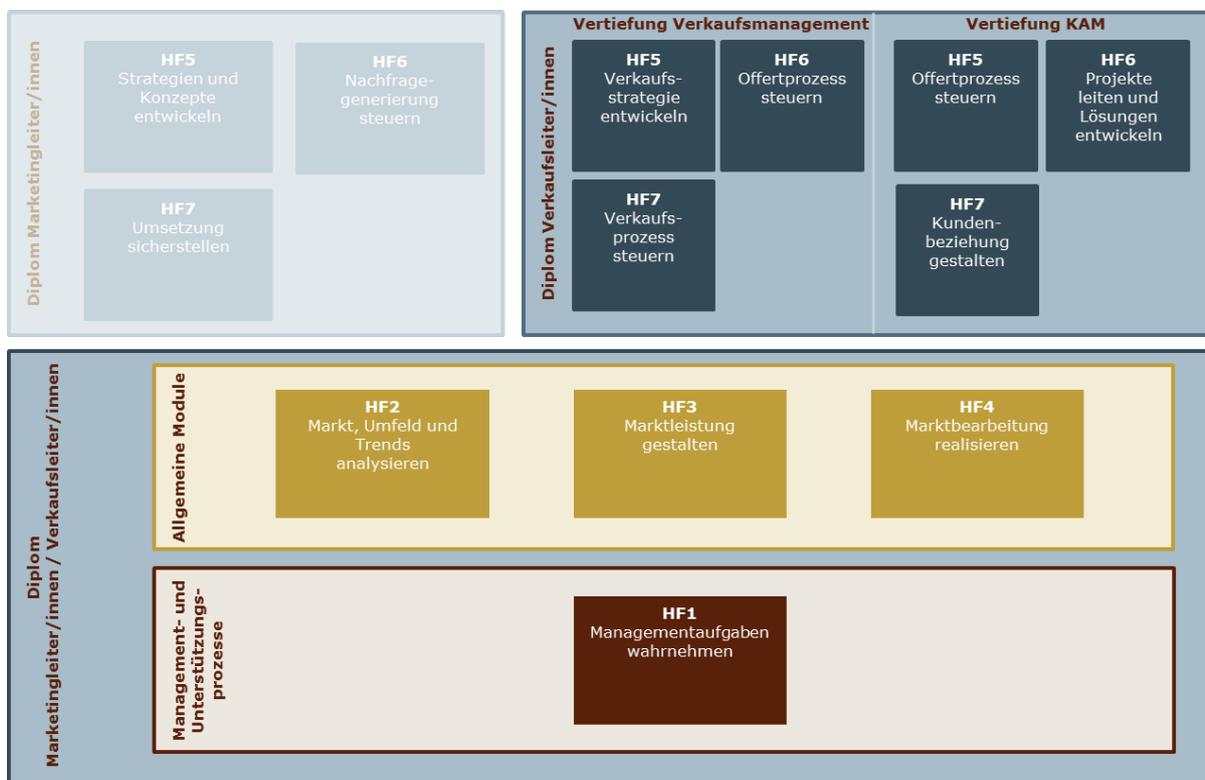
Gibt es bezüglich einer/eines oder mehrerer Expertinnen oder Experten einen Interessenkonflikt (frühere Mitarbeitende/Vorgesetzte oder ähnlich), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis

mindestens sieben Tage vor Prüfungsbeginn bei der Prüfungskommission ein Ausstandsbegehren einreichen. Das Gesuch ist ausreichend und plausibel zu begründen.

### 3 Prüfung

#### 3.1 Prüfungskonzept/Handlungsfelder

Grundlage für die eidgenössische Prüfung sind Handlungsfelder. In diesen Handlungsfeldern werden die Kompetenzen thematisch zusammengefasst. Die Handlungsfelder 1 bis 4 werden analog der höheren Fachprüfung für Marketingleiter/-innen geprüft. Die Handlungsfelder 5 bis 7 hingegen beziehen sich ausschliesslich auf den Abschluss Dipl. Verkaufsleiterin/Dipl. Verkaufsleiter mit Vertiefung Verkaufsleitung oder Key-Account-Management. Die höhere Fachprüfung überprüft die Kompetenzen anhand von vernetzten Aufgaben. Die Prüfung deckt folgende Handlungsfelder ab:



Das Handlungsfeld «Managementaufgaben wahrnehmen» (HF 1) umfasst Kompetenzen im Bereich der Führung im Unternehmensalltag, der Mitarbeiterführung und der finanziellen Führung.

Das Handlungsfeld «Markt, Umfeld und Trends analysieren» (HF 2) umfasst Kompetenzen im Bereich der Analyse des Marktgeschehens, der Trends und Innovationen mittels primärer und sekundärer Marktforschung sowie der Umsetzung der Erkenntnisse im Sinne des Unternehmens.

Das Handlungsfeld «Marktleistung gestalten» (HF 3) umfasst Kompetenzen im Bereich der Gestaltung des Sortiments und des Preises gemäss den Vorgaben aus der Marketingstrategie.

Das Handlungsfeld «Marktbearbeitung realisieren» (HF 4) umfasst Kompetenzen im Bereich der Gestaltung der Kommunikation und der Distribution gemäss den Vorgaben der Marketingstrategie.

#### **Vertiefungsrichtung Verkaufsleitung**

Das Handlungsfeld «Verkaufsstrategie entwickeln» (HF 5) umfasst Kompetenzen im Bereich der Ausarbeitung der Verkaufsstrategie auf der Basis der Unternehmens- und Marketingstrategie.

Das Handlungsfeld «Offertprozess steuern» (HF 6) umfasst Kompetenzen im Bereich der Leitung des Offertprozesses in Abstimmung mit dem Innen- und/oder dem Aussendienst.

Das Handlungsfeld «Verkaufsprozess steuern» (HF 7) umfasst Kompetenzen im Bereich der Analyse, Gestaltung und Umsetzung der Verkaufsprozesse sowie der Leitung der Verkaufsabteilung.

#### **Vertiefungsrichtung Key-Account-Management**

Das Handlungsfeld «Offertprozess steuern» (HF 5) umfasst Kompetenzen im Bereich der Entwicklung von Konzeptideen und Lösungsvorschlägen für Schlüsselkunden und der Offertverhandlungen.

Das Handlungsfeld «Projekte leiten und Lösungen entwickeln» (HF 6) umfasst Kompetenzen im Bereich der Ausarbeitung von Konzepten und Problemlösungen für Schlüsselkunden.

Das Handlungsfeld «Kundenbeziehung gestalten» (HF 7) umfasst Kompetenzen im Bereich des Aufbaus, der Pflege und der Weiterentwicklung nachhaltiger Kundenbeziehungen mit Schlüsselkunden.

Die Handlungsfelder sind im Anhang detailliert beschrieben.

### 3.2 Prüfungsform

Die folgende Grafik gibt Aufschluss über die Zusammensetzung der höheren Fachprüfung. Detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Prüfungsteilen sind im Anschluss aufgeführt.

1	Situative Fragen Marketing und Verkauf (schriftlich)	360 Minuten
2.1	Integrative Fallstudie 1 (schriftlich)	240 Minuten
2.2	Integrative Fallstudie 2 (schriftlich)	240 Minuten
3	Erfolgskritische Situationen (mündlich)	30 Minuten
4.1	Präsentation (mündlich)	80 Minuten inkl. 60 Minuten Vorbereitung
4.2	Fachgespräch (mündlich)	30 Minuten

#### 3.2.1 Prüfungsteil 1: Situative Fragen Marketing/Verkauf

Der Prüfungsteil 1 besteht aus einer schriftlichen Prüfung.

<b>Prüfungsteil 1: Situative Fragen Marketing/Verkauf (schriftlich)</b>	
Aufgabe/Inhalt	<p>Im Rahmen einer schriftlichen Prüfung weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie über umfassende Kenntnisse im Bereich Verkauf und Marketing sowie Betriebswirtschaft verfügen und berufliche Aufgaben kompetent umsetzen können. Diese Prüfung umfasst die verschiedenen Gebiete bzw. Handlungsfelder in der ganzen Breite.</p> <p>In der Prüfung werden die Kompetenzen aus den Handlungsfeldern 1 bis 4 geprüft.</p>
Fokus	Anwendung, Analyse, Fachkenntnisse, Vernetzung
Methode	<p>Die Prüfung besteht aus unterschiedlichen Aufgabentypen:</p> <p>Anwendungsaufgaben (Handlungssimulationen)</p> <p>In den Anwendungsaufgaben setzen die Kandidatinnen und Kandidaten konkrete Aufgaben fachlich und methodisch korrekt um.</p>

	<p>Mini-Cases</p> <p>In den Mini-Cases werden Situationen analysiert und Konsequenzen abgeleitet, und/oder es wird konkretes Fachwissen im Zusammenhang mit der Situation überprüft.</p>
Dauer	360 Minuten. Die Prüfung kann in Teilprüfungen aufgeteilt werden.
Hilfsmittel	Open Books gemäss Hilfsmittelliste, elektronische Hilfsmittel sind nicht zugelassen.
Art der Prüfung	Schriftlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

### 3.2.2 Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie

Der Prüfungsteil 2 besteht aus zwei Prüfungspositionen. Er umfasst eine integrative Fallstudie, bestehend aus zwei Teilen.

<b>Prüfungsposition 2.1/2.2: Integrative Fallstudie mit zwei Teilen (schriftlich)</b>	
Aufgabe/Inhalt	<p>Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten eine integrative Fallstudie, welche aus zwei Teilen besteht.</p> <p>Die integrative Fallstudie befasst sich mit Fragen der Analyse bis zur Konstruktion von Lösungsvarianten. Der Schwerpunkt liegt auf den Vertiefungshandlungsfeldern 5 bis 7 (VM oder KAM), wobei die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 bis 4 als Grundlage dienen.</p> <p>In der Fallstudie weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie umfassende Analysen, Lösungen, Planungen usw. erarbeiten können.</p>
Fokus	Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, Fachlichkeit
Methode	Die Fallstudien bestehen aus einem integrativen Fall mit zwei Teilen. Es kann Zusatzmaterial abgegeben werden. Der Lösungsansatz und die Lösungsstruktur müssen weitgehend selbstständig erarbeitet werden.
Dauer	240 Minuten (pro Teil/Prüfungsposition)
Hilfsmittel	Open Books gemäss Hilfsmittelliste, elektronische Hilfsmittel sind nicht zugelassen.
Art der Prüfung	Schriftlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

### 3.2.3 Prüfungsteil 3: Erfolgskritische Situationen

Der Prüfungsteil 3 besteht aus erfolgskritischen Situationen.

---

**Prüfungsteil 3: Erfolgskritische Situationen (mündlich)**

---

Aufgabe/ Inhalt	<p>Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten 4 bis 5 erfolgskritische Situationen.</p> <p>Die erfolgskritischen Situationen beziehen sich auf die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 sowie 5 bis 7 (VM oder KAM). Der Schwerpunkt liegt auf dem Thema «Umsetzung». Dabei können die erfolgskritischen Situationen in verschiedene Bereiche gegliedert werden.</p> <p>In den erfolgskritischen Situationen weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie in der Lage sind, in diesen Fällen schnell und korrekt zu handeln.</p>
Fokus	Umsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Fachlichkeit
Methode	Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten 4 bis 5 erfolgskritische Situationen, in welchen praxisnahe und schwierige Arbeitssituationen beschrieben sind. Sie werden aufgefordert, ihr Handeln in dieser Situation zu beschreiben.
Dauer	30 Minuten
Hilfsmittel	Keine Hilfsmittel zugelassen
Art der Prüfung	Mündlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

### 3.2.4 Prüfungsteil 4: Präsentation und Fachgespräch

Der Prüfungsteil 4 besteht aus zwei Prüfungspositionen. Er umfasst eine mündliche Präsentation sowie ein mündliches Fachgespräch.

<b>Prüfungsposition 4.1: Präsentation (mündlich)</b>	
Aufgabe/Inhalt	<p>Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten zu Beginn der Vorbereitungszeit von 60 Minuten eine Ausgangslage. Sie analysieren diese Ausgangslage, entwickeln Konzept- und Umsetzungsideen und bereiten für ein definiertes Zielpublikum (zum Beispiel Kunde, Geschäftsleitung usw.) eine Überzeugungspräsentation von 20 Minuten vor. Während der Prüfungszeit halten die Kandidatinnen und Kandidaten ihre Präsentation.</p> <p>Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern 5 bis 7, wobei die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 bis 4 als Grundlage dienen.</p> <p>In der Präsentation weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie eine zielgruppengerechte, methodisch gestaltete und inhaltlich nachvollziehbare Präsentation vorbereiten und halten können.</p>
Fokus	Präsentationstechnik, Fachlichkeit
Methode	Die Präsentation wird im Rahmen der Vorbereitungszeit entwickelt, strukturiert und visualisiert. Die Präsentation wird zielgruppengerecht umgesetzt.
Dauer	60 Minuten Vorbereitung 20 Minuten Präsentation
Hilfsmittel	Keine Hilfsmittel zugelassen Visualisierungsmittel wie Flipchartblätter und Stifte werden zur Verfügung gestellt. Elektronische Präsentationsmittel wie PowerPoint, Beamer oder Hellraumprojektor sind nicht zugelassen.
Art der Prüfung	Mündlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten. Die Bewertung bezieht sich ausschliesslich auf die 20-minütige Präsentation. Die Vorbereitungsunterlagen werden nicht bewertet.

---

**Prüfungsposition 4.2: Fachgespräch (mündlich)**

---

Aufgabe/Inhalt	<p>Im Anschluss an die Präsentation verteidigen die Kandidatinnen und Kandidaten gegenüber den Expertinnen und Experten die präsentierte Konzept- und Umsetzungsidee. Sie beantworten Fragen zur vorgestellten Konzeptidee, zu alternativen Lösungsansätzen oder abweichenden Szenarien und überzeugen die Expertinnen und Experten vom Vorhaben.</p> <p>Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern 5 bis 7, wobei die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 bis 4 als Grundlage dienen.</p> <p>Im Fachgespräch weisen sie nach, dass sie ihre Vorgehensweise begründen, argumentieren sowie Alternativen abwägen können.</p>
Fokus	Überzeugend argumentieren und begründen können, Fachlichkeit
Methode	Fachgespräch mit Fragen
Dauer	30 Minuten
Hilfsmittel	Keine Hilfsmittel zugelassen
Art der Prüfung	Mündlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

### 3.3 Übersicht über die Prüfungsteile

Die nachfolgende Tabelle fasst die Prüfungsteile und Zeiten im Überblick zusammen:

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit
1 Situative Fragen Marketing/Verkauf	schriftlich	360 Minuten
2 Integrative Fallstudie		
2.1 Fallstudie Teil 1	schriftlich	240 Minuten
2.2 Fallstudie Teil 2	schriftlich	240 Minuten
3 Erfolgskritische Situationen	mündlich	30 Minuten
4 Präsentation und Fachgespräch		
4.1 Präsentation (inklusive 60 Minuten Vorbereitungszeit)	mündlich	80 Minuten
4.2 Fachgespräch	mündlich	30 Minuten
<b>Total</b>		<b>980 Minuten</b>

## 4 Notengebung

Die Beurteilung der Prüfungsleistung erfolgt kriterienorientiert. Pro Aufgabe werden die Beurteilungskriterien vorgängig definiert.

Die Punktzahl der einzelnen Prüfungspositionen wird in Noten umgerechnet. Der Durchschnitt der Prüfungspositionen ergibt die Note des Prüfungsteils. Der Durchschnitt der Prüfungsteile ergibt den Gesamtschnitt der Prüfung. Die Noten der Prüfungspositionen werden in ganzen und halben Noten angegeben. Der Durchschnitt der Prüfungsteile und die Gesamtnote werden auf eine Dezimalstelle gerundet.

Die Noten werden gemäss der Richtlinie der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) wie folgt berechnet:

$$\frac{\text{Erhaltene Punktzahl} \times 5}{\text{Maximale Punktzahl}} + 1 = \text{Note}$$

Die Note 4,0 und höhere bezeichnen genügende Leistungen. Um die höhere Fachprüfung zu bestehen, muss die Gesamtnote (die aus dem Mittel der Noten der vier Prüfungsteile besteht) mindestens 4,0 sein. Es dürfen nicht mehr als zwei Positionsteile unter der Note 4,0 und kein Positionsteil unter der Note 3,0 liegen. Ansonsten gilt die Prüfung als nicht bestanden. Bei Nichtbestehen müssen die ungenügenden Prüfungsteile wiederholt werden.

## 5 Anhang 1: Glossar<sup>1</sup>

Ausstandsbegehren	Ein Ausstandsbegehren ist ein Antrag auf Änderung der für eine Prüfung zugeteilten Expertin bzw. des für eine Prüfung zugeteilten Experten.
Berufliche Handlungskompetenz	Kompetenz ist eine Disposition, die Personen befähigt, bestimmte Arten von Problemen erfolgreich zu lösen, also konkrete Anforderungssituationen eines bestimmten Typs zu bewältigen. Die berufliche Handlungskompetenz ist die Fähigkeit einer Person, eine berufliche Tätigkeit erfolgreich auszuüben, indem sie ihre eigenen Selbst-, Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen nutzt.
Berufsbild	Das Berufsbild ist eine kompakte Beschreibung des Berufs (eine bis eineinhalb A4-Seiten) und umschreibt das Arbeitsgebiet (wer sind die Zielgruppen, Ansprechpartner, Kundinnen und Kunden), die wichtigsten beruflichen Handlungskompetenzen oder Leistungskriterien sowie die Anforderungen an die Berufsausübung der Berufsleute (Eigenständigkeit, Kreativität/Innovation, Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen). Weiter wird der Beitrag des Berufs an die wirtschaftliche, soziale, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit beschrieben. Das Berufsbild ist Teil der Prüfungsordnung (obligatorisch) und der Wegleitung (fakultativ).
Beurteilungskriterium	Ein Beurteilungskriterium gibt an, nach welchem Massstab eine Kompetenz überprüft wird. Zum Massstab zählen das fachliche Wissen und die verlangten Fertigkeiten. Die Kriterien werden vor einer Prüfung formuliert und geben an, was erwartet und beobachtet wird, welche Leistungen erfüllt, welche Fertigkeiten vorhanden sein müssen, um eine gute Leistung zu erbringen. Sie dienen als Grundlage für die Korrektur oder Bewertung einer Prüfung.
Eidgenössischer Fachausweis EFA	Abschluss einer eidgenössischen Berufsprüfung
Eidgenössisches Berufsattest EBA	Abschluss einer zweijährigen beruflichen Grundbildung
Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ	Abschluss einer drei- bis vierjährigen beruflichen Grundbildung
Erfolgskritische Situationen	Form von Prüfungen. Eine erfolgskritische Situation beschreibt eine arbeitsplatzrelevante Situation, die durch ausgewählte Kompetenzen gelöst werden kann. Den Kandidatinnen und Kandidaten wird eine Praxissituation präsentiert, anhand derer sie ihr konkretes Vorgehen beschreiben.
Fachgespräch	Das Fachgespräch ist eine Prüfungsform, bei der sich die Kandidatinnen und Kandidaten mit einer Expertin oder einem Experten zu einem fachlichen Thema unterhalten. Die Kandidatinnen und Kandidaten zeigen in diesem Gespräch, dass sie über ein Verständnis des Fachgebiets verfügen und in der Lage sind, zu argumentieren, zu reflektieren und in Alternativen zu denken.

<sup>1</sup> Einige Begriffe wurden dem SBFI-Glossar entnommen.

Fallstudie	Bei einer Fallstudie wird auf Basis authentischen (Praxis-)Materials (Datenmaterial, Prozessbeschreibungen, Statistiken, Anspruchsgruppenanalysen usw.) ein reeller, komplexer und vielschichtiger Fall oder eine reelle, komplexe und vielschichtige Praxissituation analysiert und bearbeitet.
Kompetenzorientierung	Unter Kompetenzorientierung versteht man die konzeptionelle Ausgestaltung von eidgenössischen Abschlüssen bzw. Ausbildungsangeboten, welche sich an den beruflichen Handlungskompetenzen orientieren. Es sollen nicht nur Fakten beherrscht werden, sondern die Berufsleute sollen ihr Wissen in Anwendungssituationen einsetzen können, wenn die Aufgabenstellungen ungewohnt, die Probleme schlecht definiert, eine Zusammenarbeit mit anderen Personen notwendig und eine grosse Eigenverantwortung erforderlich ist.
Kompetenzdimension Umsetzungspotenzial	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf die Umsetzungsfähigkeit. Sie beschreibt eine konkrete Tätigkeit/Handlung in einer Arbeitssituation.
Kompetenzdimension Wissen/Verständnis	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf das Fachwissen, über das eine Person verfügt. Sie umfasst zum Beispiel Fachwissen, theoretische Grundlagen, Methoden- und Prozesskenntnisse.
Kompetenzdimension Einstellung, Motivation	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf die motivationalen Aspekte, die für die erforderliche Handlungsbereitschaft notwendig sind.
Kompetenzdimension Metakognition	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf die Reflexions- und Analysefähigkeit, welche für eine professionelle Gestaltung des beschriebenen Verhaltens notwendig ist.
Kunde	Ein Kunde ist eine Person oder eine Institution, die ein offensichtliches Interesse am Vertragsschluss zum Zwecke des <u>Erwerbs eines Produkts</u> oder einer <u>Dienstleistung</u> gegenüber einem <u>Unternehmen</u> oder einer <u>Institution</u> zeigt.
Konsument	Als Verbraucher oder Konsument wird eine <u>natürliche Person</u> bezeichnet, die eine oder mehrere <u>Waren</u> oder <u>Dienstleistungen</u> zur eigenen privaten <u>Bedürfnisbefriedigung</u> käuflich erwirbt.
Mini-Cases	Mini-Cases beschreiben anspruchsvolle Ereignisse oder Situationen aus dem Arbeitsalltag einer Fachperson. Den Kandidatinnen und Kandidaten werden diese Mini-Cases vorgelegt, bei welchen diese eine mögliche Handlung beschreiben und diese begründen müssen.
Modell «klassisches System»	Das Modell «klassisches System» besteht aus einer Prüfung, welche die wichtigsten Handlungskompetenzen gemäss dem Qualifikationsprofil möglichst umfassend anhand einer repräsentativen Stichprobe überprüft.
Organisation der Arbeitswelt (OdA)	Als Organisationen der Arbeitswelt gelten Sozialpartner, Berufsverbände, andere zuständige Organisationen und andere Anbieter der Berufsbildung. Rein schulisch ausgerichtete Organisationen sind keine Organisationen der Arbeitswelt. Die Organisationen der Arbeitswelt bilden alleine oder gemeinsam mit anderen Organisationen der Arbeitswelt die Trägerschaft für eidgenössische Prüfungen.

Prüfungsexpertinnen und -experten	Die Prüfungsexpertinnen und -experten sind beauftragt, im Namen der Prüfungsträgerschaft Prüfungen oder Teile von Prüfungen vorzubereiten und durchzuführen. Es handelt sich um qualifizierte Fachleute.
Prüfungsordnung	Die Prüfungsordnung ist das rechtsetzende Dokument für eine eidgenössische Berufs- oder höhere Fachprüfung. Sie wird auf der Basis des Leittextes verfasst. Die Prüfungsordnung muss durch das SBFI genehmigt werden.
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI (SBFI)	Das SBFI ist die Bundesbehörde, welche Prüfungsordnungen genehmigt und die Aufsicht über die eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen ausübt. Weitere Informationen unter <a href="http://www.sbf.admin.ch">www.sbf.admin.ch</a>
Trägerschaft	Die Trägerschaft ist zuständig für die Entwicklung, Verteilung und regelmässige Aktualisierung der Prüfungsordnung und der Wegleitung. Weiter ist sie zuständig für das Aufgebot zur eidgenössischen Prüfung und deren Durchführung. Die Trägerschaft setzt sich aus einer oder mehreren Organisationen der Arbeitswelt (OdA) zusammen und ist in der Regel gesamtschweizerisch und landesweit tätig.
Wegleitung	Die Wegleitung enthält weiterführende Informationen zur Prüfungsordnung. Sie wird vom Trägerverein bzw. von der Qualitätssicherungskommission oder von der Trägerschaft erlassen. Sie soll unter anderem dazu dienen, den Kandidatinnen und Kandidaten die Prüfungsordnung näher zu erklären. Im Gegensatz zur Prüfungsordnung enthält die Wegleitung keine rechtsetzenden Bestimmungen. Die Wegleitung muss so verfasst sein, dass die Prüfung auch ohne vorgängigen Kursbesuch bestanden werden kann, das heisst, die Beurteilungskriterien (bzw. die Leistungskriterien) für die einzelnen Prüfungsteile müssen festgelegt sein.

6 Anhang 2: Kompetenzen pro Handlungskompetenzbereich

6.1 Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Verkaufsleiter/-innen Vertiefungsrichtung Verkaufsleitung

Handlungskompetenzbereiche		Berufliche Handlungskompetenzen					
		1	2	3	4	5	6
A	Managementaufgaben wahrnehmen	A.1 Arbeitstechnik anwenden	A.2 Internes und externes Netzwerk pflegen	A.3 Veränderungsprozesse begleiten	A.4 Personal rekrutieren	A.5 Neue Mitarbeitende einführen	A.6 Mitarbeitende führen
A		A.7 Personal beurteilen	A.8 Kompetenzen entwickeln	A.9 Budget erstellen	A.10 Budgetkontrolle sicherstellen		
B	Markt, Umfeld und Trends analysieren	B.1 Sekundäre Marktforschung betreiben	B.2 Primäre Marktforschung betreiben	B.3 Kundenumfragen bei Produktverwender durchführen	B.4 Umfragen bei Vertriebspartnern oder weiteren Anspruchsgruppen durchführen (DL)	B.5 Markt- und Situationsdaten analysieren	B.6 Konkurrenzanalysen durchführen
B		B.7 Zukunfts- und Trendforschung betreiben	B.8 Sich über Innovationen auf dem Laufenden halten				
C	Marktleistung gestalten	C.1 Marktleistung definieren und Sortiment gestalten	C.2 Sortiment optimieren	C.3 Verpackungsdesign und -management verantworten	C.4 Preisgestaltung vornehmen	C.5 Qualität von Produkten und Dienstleistungen sicherstellen	C.6 Innovationen mitgestalten
D	Marktbearbeitung realisieren	D.1 Kundenbindungsmaßnahmen begleiten	D.2 Geschäftsbeziehungen pflegen	D.3 Cross-Selling-Optionen entwickeln	D.4 CRM gestalten	D.5 Sponsoring und Events steuern	D.6 Umsetzung sicherstellen

D		D.7 Ausstellungen und Messeauftritte verantworten	D.8 Distributionsstufen und Kanäle festlegen	D.9 Physische Distribution gestalten	D.10 POS verantworten		
E	Verkaufsstrategie entwickeln	E.1 Verkaufsstrategie entwickeln	E.2 Strategische Vertriebspartnerschaften aufbauen	E.3 Expansionsstrategien entwickeln			
F	Offertprozess steuern	F.1 Offerten erstellen	F.2 Offerten präsentieren, verhandeln und Abschlüsse tätigen				
G	Verkaufsprozess steuern	G.1 Absatzkanäle festlegen	G.2 Vertriebskanäle planen und gestalten	G.3 Umsatz- und Absatzplanung vornehmen	G.4 Key-Account-Management unterstützen	G.5 Auftritt beim Kunden	G.6 Workshops leiten
G		G.7 Verkaufsaktivitäten unterstützen	G.8 Vertriebscontrolling umsetzen	G.9 Distributionsprozesse analysieren und optimieren	G.10 Erfolgreichen Kundendienst sicherstellen		

## 6.2 Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Verkaufsleiter/-innen Vertiefungsrichtung Key-Account-Management

Handlungskompetenzbereiche		Berufliche Handlungskompetenzen					
		1	2	3	4	5	6
A	Managementaufgaben wahrnehmen	A.1 Arbeitstechnik anwenden	A.2 Internes und externes Netzwerk pflegen	A.3 Veränderungsprozesse begleiten	A.4 Personal rekrutieren	A.5 Neue Mitarbeitende einführen	A.6 Mitarbeitende führen
A		A.7 Personal beurteilen	A.8 Kompetenzen entwickeln	A.9 Budget erstellen	A.10 Budgetkontrolle sicherstellen		
B	Markt, Umfeld und Trends analysieren	B.1 Sekundäre Marktforschung betreiben	B.2 Primäre Marktforschung betreiben	B.3 Kundenumfragen bei Produktverwendern durchführen	B.4 Umfragen bei Vertriebspartnern oder weiteren Anspruchsgruppen durchführen (DL)	B.5 Markt- und Situationsdaten analysieren	B.6 Konkurrenzanalysen durchführen
B		B.7 Zukunfts- und Trendforschung betreiben	B.8 Sich über Innovationen auf dem Laufenden halten				
C	Marktleistung gestalten	C.1 Marktleistung definieren und Sortiment gestalten	C.2 Sortiment optimieren	C.3 Verpackungsdesign und -management verantworten	C.4 Preisgestaltung vornehmen	C.5 Qualität von Produkten und Dienstleistungen sicherstellen	C.6 Innovationen mitgestalten
D	Marktbearbeitung realisieren	D.1 Kundenbindungsmaßnahmen begleiten	D.2 Geschäftsbeziehungen pflegen	D.3 Cross-Selling-Optionen entwickeln	D.4 CRM gestalten	D.5 Sponsoring und Events steuern	D.6 Umsetzung sicherstellen

D			D.7 Ausstellungen und Messeauftritte verantworten	D.8 Distributionsstufen und Kanäle festlegen	D.9 Physische Distribution gestalten	D.10 POS verantworten		
E	Offertprozess steuern		E.1 Offerten erstellen	E.2 Offerten präsentieren, verhandeln und Abschlüsse tätigen				
F	Projekte leiten und Lösungen entwickeln		F.1 Projekte leiten	F.2 Workshops leiten	F.3 Problemlösungen entwickeln			
G	Kundenbeziehung gestalten		G.1 Auftritt beim Kunden	G.2 Beziehungsgestaltung mit dem Kunden	G.3 Professionelle Rollengestaltung	G.4 Kundenentwicklung vorantreiben	G.5 Kundenbeziehungen pflegen	G.6 Netzwerkpflege

## **6.3 Gemeinsame Handlungsfelder**

### **6.3.1 Handlungsfeld 1: Managementaufgaben wahrnehmen**

#### **Kompetenz**

---

In ihrem Arbeitsalltag setzen die Verkaufsleiter/-innen eine sachorientierte und wirksame Arbeitstechnik ein. Die Verkaufsleiter/-innen führen ihre Organisationen zielorientiert. Sie formulieren realistische und motivierende persönliche Ziele sowie Arbeitsziele. Die Verkaufsleiter/-innen bauen ihr internes und externes Netzwerk strategisch auf und pflegen dieses aktiv. Sie besuchen Messen und pflegen Kontakte zu verschiedenen Anspruchsgruppen, nutzen die aktuellen elektronischen Plattformen wie Social Media usw. und tauschen sich regelmässig mit Berufskolleginnen und -kollegen aus. Sie überprüfen periodisch die Zielerreichung und führen mit den Mitarbeitenden im Team wie auch persönlich Gespräche zu Feedbacks, Massnahmen und Zielvereinbarungen. Sie beurteilen Mitarbeitende regelmässig und definieren aufgrund des Entwicklungsbedarfs entsprechende Massnahmen zu deren Kompetenzentwicklung. Auch in schwierigen Situationen führen die Verkaufsleiter/-innen professionell und entwickeln geeignete Lösungen. Die Verkaufsleiter/-innen planen und begleiten Veränderungsprozesse. Sie definieren Zielsetzungen und leiten daraus die notwendigen Massnahmen für die operative Umsetzung ab. Die Verkaufsleiter/-innen definieren zu den personellen Vakanzen die notwendigen Anforderungen, selektieren gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Spezialistinnen und Spezialisten die geeigneten Mitarbeitenden und stellen deren optimale Einführung sicher. Sie sind für die rasche und gezielte Information der Mitarbeitenden über die passenden Informationskanäle verantwortlich. Sie fördern den aktiven, sachlichen Austausch unter den Mitarbeitenden, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen. Die Verkaufsleiter/-innen erstellen Budgets, welche auf das Gesamtbudget abgestimmt sind. Sie kalkulieren Umsätze, Absätze und Deckungsbeiträge und präsentieren das Budget der vorgesetzten Stelle. Sie stellen die Budgetkontrolle regelmässig anhand der Soll-Ist-Vergleiche sicher, definieren geeignete Massnahmen zur Zielerreichung und setzen diese um. Sie rapportieren die Zahlen in geeigneter Form.

#### **Typische Arbeitssituation**

---

##### **Veränderungsprozesse begleiten**

Bei Veränderungsvorhaben mit einer grösseren Tragweite planen die Verkaufsleiter/-innen den Veränderungsprozess innerhalb ihres Bereichs. Sie definieren Zielsetzungen für den eigenen Bereich und leiten daraus die notwendigen Massnahmen für die operative Umsetzung in der Organisation ab. Sie beziehen das Team aktiv ein und führen einen Dialog über die Zielsetzungen und Massnahmen. Ängste der Mitarbeitenden nehmen sie ernst, und sie bauen Widerstände im Team ab. Sie kontrollieren den Erfolg regelmässig und informieren bei Bedarf die Geschäftsleitung.

##### **Mitarbeitende führen**

Für die Verkaufsleiter/-innen gehört die Betreuung der eigenen Mitarbeitenden zu den Hauptaufgaben. Sie erteilen den Mitarbeitenden Arbeitsaufträge, welche deren Kompetenzen und deren Verantwortung entsprechen, und überwachen die Umsetzung. Sie sorgen dafür, dass der Arbeitsplatz und die Arbeitsinstrumente den Mitarbeitenden als Unterstützung dienen, und stellen dafür die nötigen Mittel zur Verfügung. Im Rahmen der Auftragsabwicklung unterstützen sie die Mitarbeitenden bei Bedarf, und

es erfolgt regelmässig eine Leistungsbeurteilung im Sinne eines Day-to-Day-Feedbacks. Dabei fördern sie eine aktive Rückmeldekultur. Sie gestalten den Betreuungsprozess von Mitarbeitenden, mit denen sie keinen tagtäglichen Kontakt haben, in geeigneter Weise und achten auf regelmässige Treffen und Rückmeldungen bezüglich deren Leistung.

Die Verkaufsleiter/-innen führen Mitarbeitende in schwierigen Situationen professionell. Gibt es spezielle Vorkommnisse mit Mitarbeitenden, so thematisieren sie das rechtzeitig. Sie besprechen den Sachverhalt klar und suchen gemeinsam mit dem Mitarbeitenden nach einer geeigneten Lösung. Wenn die Massnahmen nicht die angestrebten Veränderungen bringen, dokumentieren sie den Verlauf entsprechend und sprechen im äussersten Fall eine Kündigungsandrohung aus. Im Falle einer Entlassung richten sich die Verkaufsleiter/-innen an den dafür vorgegebenen Prozessen aus.

### **Budget erstellen**

Die Verkaufsleiter/-innen erstellen ein Budget für die eigene Abteilung/für den eigenen Bereich, welches auf das Gesamtbudget der Unternehmung abgestimmt ist. Sie kalkulieren Umsätze, Erträge, Kosten usw. und berechnen gegebenenfalls unterschiedliche Varianten. Sie präsentieren das Budget der vorgesetzten Stelle.

### **Budgetkontrolle sicherstellen**

Während der Budgetperiode nehmen die Verkaufsleiter/-innen regelmässig Soll-Ist-Vergleiche zur Einhaltung des Budgets vor und leiten bei Bedarf Massnahmen zur Optimierung ab. Sie lokalisieren regelmässig die relevanten Kostentreiber und analysieren die möglichen Einsparungen. Ebenso ermitteln sie die relevanten Umsatz- bzw. Erfolgstreiber. Weiter ermitteln sie regelmässig die wichtigsten Steuerungsgrössen (Kennzahlen). Optimierungsmassnahmen setzen sie mit ihrem Team konsequent um. Sofern kurzfristige Kostensparmassnahmen angeordnet werden, setzen sie diese ebenfalls zielgerichtet um. Die Verkaufsleiter/-innen erstellen regelmässig transparente Kosten-, Umsatz-, Absatz- und Ertragszusammenstellungen und rapportieren diese den verantwortlichen Stellen.

## **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen sind fähig:

- gestützt auf bestehende Standardprozesse geeignetes Personal für ihren Bereich zu rekrutieren;
- neue Mitarbeitende während der Einführungsphase fundiert zu instruieren und zu begleiten;
- bedarfs- und bedürfnisgerechte Schulungen für ihr Team zu planen und durchzuführen;
- umfassende Veränderungsvorhaben strukturiert und situationsgerecht zu planen und durchzuführen;
- zielorientiert zu führen und schwierige Führungssituationen methodengestützt und lösungsorientiert zu bewältigen;
- die Mitarbeitenden anhand des betrieblichen Beurteilungssystems sachlich und fair zu beurteilen;
- die Mitarbeitenden adressaten- und zielgruppengerecht über die geeigneten Kanäle zu informieren;
- für ihre Abteilung/ihren Bereich ein auf das Gesamtbudget der Unternehmung abgestimmtes Budget zu erstellen;
- eine regelmässige Budgetkontrolle sicherzustellen und gegebenenfalls geeignete Massnahmen einzuleiten;
- persönliche Netzwerke systematisch und aktiv zu pflegen, auszubauen und zu gestalten;

- ihre und die Arbeit ihrer Mitarbeitenden durch geeignete Techniken, Methoden und Instrumente effizient zu gestalten;
- sich professionell innerhalb der Strukturen und Prozesse der Unternehmung zu bewegen.

Die Verkaufsleiter/-innen haben:

- fundierte Kenntnisse im Bereich der Personalbeschaffung;
- Grundwissen über die methodisch-didaktische Gestaltung von Schulungen;
- ein gesichertes methodisches Know-how in der Planung und Begleitung von Veränderungsprozessen;
- umfassendes Handlungswissen über relevante Führungsinstrumente, -techniken und -modelle;
- ein vertieftes Verständnis bezüglich einer situations- und zielgerechten Führung und Kommunikation in der Praxis;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Personalbeurteilung;
- umfassende Kenntnisse auf dem Gebiet der Kommunikations-, Präsentations- und Moderationsmethoden;
- breite Kenntnis im Bereich des Informationsmanagements;
- ein vertieftes Verständnis des Einsatzes geeigneter Planungsinstrumente und -methoden;
- gefestigtes Wissen über arbeitsrechtliche Fragestellungen;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Budgetierung und des Controllings mit Kennzahlen;
- ein vertieftes Verständnis des Kostenmanagements;
- fundiertes Wissen im Bereich der Netzwerkpflege;
- umfassende Kenntnisse im Umgang mit den aktuellen elektronischen Plattformen.

Die Verkaufsleiter/-innen sind:

- sich bewusst, dass der Umsetzungs- und Unternehmenserfolg massgebend von ihrer Planung und deren aktiven Umsetzung abhängt;
- für eine professionelle Personalbeschaffung verantwortlich und realisieren diese in enger Zusammenarbeit mit den Spezialistinnen und Spezialisten des HR bzw. der Personalabteilung;
- sich der Wichtigkeit der Einführungsphase bewusst und widmen dieser genügend Zeit;
- motiviert, gegenüber allen Mitarbeitenden eine wertschätzende Haltung einzunehmen, sie im richtigen Mass zu fördern und ihnen Erfolge zu ermöglichen;
- in der Lage, die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von spontanen Feedbacks oder Standortbestimmungen gemeinsam konstruktiv zu reflektieren und bei Bedarf geeignete Massnahmen zu vereinbaren;
- fähig, im Umgang mit schwierigen Situationen klar und sachlich vorzugehen und eine Win-win-Lösung anzustreben;
- bereit, das eigene Team bei der Bewertung der Ergebnisse und der Planung der Veränderungsmassnahmen eng einzubinden;
- in der Lage, die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu erkennen bzw. realistisch einzuschätzen und daraus geeignete Ziele abzuleiten;
- fähig, das Team im Sinne der Mitarbeitenden sowie der Unternehmung transparent und aktiv zu gestalten bzw. zu entwickeln und bei Problemen richtig und schnell zu reagieren;
- fähig, das Team aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen und mit allfälligen Widerständen umsichtig umzugehen;

- fähig, attraktive und zielgerichtete Schulungen mit geeigneten Präsentations- und Moderationstechniken zu gestalten;
- in der Lage, den Erfolg von Schulungsmassnahmen zu beurteilen und daraus Verbesserungsmassnahmen für künftige Schulungen abzuleiten;
- sich bewusst, dass der Erfolg von Veränderungsvorhaben massgebend von einer umfassenden und überzeugenden Informations- und Kommunikationsgestaltung abhängt;
- in der Lage, ihre eigene Veränderungsbereitschaft wie auch die des Teams regelmässig zu reflektieren und bei Bedarf angemessen zu reagieren;
- in der Lage, bei der Erarbeitung von organisatorischen Lösungen eine gesamtunternehmerische Sicht einzunehmen;
- fähig, Zusammenhänge zu erkennen und ein besonderes Augenmerk auf die Schnittstellen mit anderen Verantwortungsbereichen zu legen;
- fähig, Zahlen bzw. das Budget transparent und nachvollziehbar aufzubereiten;
- in der Lage, einzuschätzen, ob ihre Annahmen realistisch und aufeinander abgestimmt sind;
- fokussiert darauf, bei Budgetabweichungen gemeinsam mit dem Team auch kurzfristige Optimierungsmassnahmen konsequent umzusetzen;
- bereit, ein besonderes Augenmerk auf die Projektbudgets zu legen und diese bedarfsgerecht zuzuweisen bzw. zu überwachen;
- in der Lage, negative Budgetabweichungen rasch zu erkennen und umgehend darauf zu reagieren;
- sich der Wichtigkeit eines strategisch aufgebauten und aktiv gepflegten Netzwerks bewusst;
- motiviert, Persönlichkeiten einer Expertengemeinschaft zu sein und sich aktiv einzubringen;
- in der Lage, den Nutzen ihres Netzwerks und der dafür verwendeten Kanäle realistisch einzuschätzen, anzuwenden und auszubauen.

## 6.3.2 Handlungsfeld 2: Markt, Umfeld und Trends analysieren

### Kompetenz

---

Die Verkaufsleiter/-innen beschaffen regelmässig Daten aus bereits vorhandenen Informationsquellen und werten diese aus. Die Analyse der Beschaffungs- und Absatzmärkte in Bezug auf die Consumer-/Customer-Insights erachten Verkaufsleiter/-innen als elementaren und handlungsleitenden Bestandteil ihrer Arbeit. Kontinuierlich werden über verschiedene Kanäle oder über Marktforschungsinstitute Kennzahlen beschafft (beispielsweise zu Umsatz, Absatz, Umsatzpenetration, Kaufacts, Preis- und Promotionsentwicklung der eigenen Marken und Produkte wie auch jener der Konkurrenz und der jeweiligen Kanäle, aber auch zu Markenbewusstsein, Imagefaktoren, Kaufbereitschaft oder Konsumhäufigkeit). Können die Informationsbedürfnisse durch sekundäre Marktforschung nicht abgedeckt werden, beauftragen die Verkaufsleiter/-innen die entsprechenden internen und/oder externen Spezialistinnen oder Spezialisten mit der Analyse von Kunden- und Konsumentenbefragungen, Fokusgruppen, Konsumentenpanels und Kunden-/Konsumentenzufriedenheitsanalysen. Die Verkaufsleiter/-innen können mit der Beschaffung von Daten aus der primären und sekundären Marktforschung und geeigneten Tools das Marktgeschehen inklusive des eigenen Unternehmens und anderer Marktteilnehmer analysieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse setzen die Verkaufsleiter/-innen im Sinne des Unternehmens ein. Mit geeigneten statistischen Verfahren können sie aufgrund gewählter Kennzahlen Daten aufbereiten. Sie kennen die aktuellen Bedürfnisse der Marktteilnehmer sowie deren Entwicklung und können daraus Trends ableiten. Sie erkennen frühzeitig Innovationen, welche den relevanten Markt beeinflussen. Für Trends und Innovationen erarbeiten und betreuen sie systematische Prozesse, welche die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens sichern.

### Typische Arbeitssituation

---

#### Primäre Marktforschung betreiben

Bei neuen Konsumgelegenheiten und Innovationen beauftragen die Verkaufsleiter/-innen die Leitung Marktforschung und/oder das Brand-/Produktmanagement mit der Analyse von Kunden- und Konsumentenbedürfnissen. Dies erfolgt einerseits in Form von Kunden-/Konsumentenbefragungen, Fokusgruppen, Konsumentenpanels sowie Kunden-/Konsumentenzufriedenheitsanalysen und andererseits in Form von Trenderhebungen sowie der Erfolgsanalyse von Produktinnovationen in anderen Ländern. Sie achten darauf, dass die Kunden und Konsumenten bereits beim Produktentwicklungsprozess miteinbezogen werden und treiben den diesbezüglichen Prozess voran. Zudem führen die Verkaufsleiter/-innen selbst Interviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen (zum Beispiel Vertriebspartnern, Kunden, Lieferanten), dokumentieren die Ergebnisse und leiten diese an das Produktmanagement (PM) weiter bzw. schätzen aufgrund der Ergebnisse Trends bzw. die Marktentwicklung ab.

#### Sekundäre Marktforschung betreiben

Die Analyse der Beschaffungs- und Absatzmärkte und die Consumer-/Customer-Insights erachten sie als elementaren und handlungsleitenden Bestandteil ihrer Arbeit. Kontinuierlich werden über verschiedene Kanäle oder über Marktforschungsinstitute quantitative und/oder qualitative Kennzahlen erhoben. Die Verkaufsleiter/-innen entscheiden, welche Kennzahlen erhoben werden, wie sie verdichtet

werden und welche Marktforschungsinstitute für die Erhebung der Kennzahlen beauftragt werden sollen. Eine weitere wichtige Quelle ist der Verkauf, der die Kunden-/Konsumentenbedürfnisse sowie die Händlerbedürfnisse durch den persönlichen Kontakt sehr genau kennt und im Sinne der Customer-Experience wertvolle Daten liefert. Zwischen Marketing und Verkauf wird darum ein reger Austausch gepflegt.

### **Zukunfts- und Trendforschung betreiben**

In Gesprächen mit ihren Aussendienstmitarbeitenden holen die Verkaufsleiter/-innen regelmässig Informationen über die Sortimentsgestaltung und -platzierung an den POS ein und leiten daraus Trends ab. Im Rahmen von geeigneten Anlässen werden zusammen mit dem PM Trends ermittelt. Sobald die Rahmenbedingungen dann durch das PM ausgearbeitet sind, führen die Verkaufsleiter/-innen mit Gesprächen bei Grossisten (Migros, Coop, Manor usw.) und Gruppierungen (organisierten Ketten) eine Plausibilitätsprüfung dieser Trends durch, indem sie die Chancen eines allfälligen neuen Produkts abklären. Daraus resultieren Produktvorschläge und Inputs zur Sortimentserweiterung, die sie an das PM weiterleiten. Über Produktneuheiten informieren sie sich durch den Besuch von Fachmessen.

### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen sind fähig:

- mit Hilfe der richtigen Methode aussagekräftige und relevante Daten bei Kunden/Konsumenten, Konkurrenz oder Vertriebspartnern zu erheben sowie alle Methoden der Feldforschung durchzuführen, die Daten auszuwerten und nachvollziehbar zu dokumentieren;
- mit internen und externen Stellen die sekundäre Marktforschung sicherzustellen;
- die Marktentwicklungen sowie die Entwicklung der Kundenbedürfnisse zu verfolgen, zu analysieren und richtig darauf zu reagieren;
- Konkurrenzanalysen zu planen, zu erstellen, umzusetzen und auszuwerten;
- aus Informationen von Fachmessen und Gesprächen Trends abzuleiten, diese auf ihre Plausibilität zu prüfen und Marktleistungen abzuleiten;
- sich über verschiedene Kanäle bezüglich Innovationen stets auf dem Laufenden zu halten.

Die Verkaufsleiter/-innen haben:

- ein detailliertes Verständnis aller Methoden der primären Marktforschung inklusive Befragungstechniken;
- ein vertieftes Handlungswissen im Bereich der Erstellung von Fragebögen und Interviewleitfäden;
- umfassendes Handlungswissen im Bereich der sekundären Marktforschung und deren Methoden;
- ein tief greifendes Verständnis der statistischen Verfahren sowie Kennzahlen, der statistischen Datenauswertung und der darauf basierenden Definition von Zielgruppen für Umfragen;
- vertiefte Kenntnisse über Analyseinstrumente im Bereich des Kunden/Konsumenten sowie des eigenen Unternehmens;
- einen umfassenden Überblick über den Markt, die Marktentwicklung und die Produkte;
- ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse, Kundenstrukturen und Trends;
- vertiefte Kenntnisse über die Kanäle, auf denen man sich über Innovationen informieren kann.

Die Verkaufsleiter/-innen sind:

- fähig und verpflichtet, die Marktsystematik/-informationen laufend zu analysieren, zu beurteilen und entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten;

- in der Lage, zielgruppenfokussierte Marktforschungsprojekte zu definieren, umzusetzen und zu beurteilen;
- in der Lage, die Wertschöpfungskette mit den primären und sekundären Wertschöpfungsprozessen zu analysieren sowie daraus Empfehlungen zu formulieren oder Handlungen auszulösen;
- in der Lage, statistische Daten aus der Marktforschung zu interpretieren und richtige Schlüsse zu ziehen;
- fähig, komplexe Analysen in eine gut strukturierte, zielorientierte und verständliche Form zu bringen;
- in der Lage, alle relevanten Informationsquellen einzubeziehen und die Informationen zu verarbeiten;
- in der Lage, aus Konkurrenzanalysen Vorschläge für die Optimierung des eigenen Sortiments auszuarbeiten;
- fähig, Konsumentenbedürfnisse, Trends und Neuerungen in der Branche frühzeitig zu ermitteln;
- fähig, Trends zu analysieren und daraus Massnahmen für die eigene Leistungsgestaltung abzuleiten;
- neugierig und motiviert, jede Chance zu nutzen und sich über Innovationen zu informieren und auszutauschen.

### **6.3.3 Handlungsfeld 3: Marktleistung gestalten**

#### **Kompetenz**

---

Die Verkaufsleiter/-innen sind verantwortlich für die Marktleistungs- und Sortimentspolitik und gestalten die eigentliche Marktleistung des Unternehmens. Sie überwachen die Entwicklung von neuen Produkten/Dienstleistungen und planen die erfolgreiche Einführung im Markt. Mit der Sortiments- und Markenpolitik positionieren sie die Marktleistungen gemäss Vorgaben aus der Marketingstrategie. Die Verkaufsleiter/-innen legen die Preisstrategie fest und entscheiden über die Konditionen in den verschiedenen Absatzkanälen. Die Qualität der Marktleistung und deren Verpackungen sowie der Neben- und Zusatzleistungen werden von den Verkaufsleiter/-innen regelmässig auf die Kundenbedürfnisse hin überprüft. Abweichungen werden mit den zuständigen Stellen optimiert. Das Innovationsmanagement wird von den Verkaufsleiter/-innen geleitet und kontrolliert. Ideen und Vorschläge werden regelmässig zusammengefasst und mit den Markttrends in Einklang gebracht.

#### **Typische Arbeitssituation**

---

##### **Marktleistung definieren und Sortiment gestalten**

Die Verkaufsleiter/-innen definieren auf Basis der Kunden-/Konsumentenbedürfnisse alle für sie relevanten Produkt-, Haupt- und Subkategorien und deren Inhalt (Produkte/Dienstleistungen). Diese Struktur bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte (Analysen, Ziele, Rollen, Strategien, Massnahmen usw.), die sie pro Kategorie definieren.

##### **Preisgestaltung vornehmen**

Die Verkaufsleiter/-innen definieren allenfalls gemeinsam mit ihrem Team die Konsumentenpreise unter Berücksichtigung der Marktbeobachtungen, der Kunden-/Konsumentenbedürfnisse, der Preisstrategie und der daraus abgeleiteten Zielsetzungen. Sie entscheiden über die Preiskonditionen im Rahmen der Kompetenzregelung. Sie definieren auch den Kompetenzrahmen ihrer Verkäuferinnen und Verkäufer. Je nachdem verabschieden sie die vom Produkt-/Brandmanagement vorgestellten Preisvorschläge oder lassen die kalkulierten Preise und Konditionen durch die dafür zuständige Stelle verabschieden. Sie kommunizieren die Preise auch allen involvierten Mitarbeitenden. Regelmässig überprüfen sie die Preisstrukturen und nehmen bei Bedarf Korrekturen vor. Gewünschte Preisanpassungen schlagen sie gemeinsam mit dem Einkauf der dafür zuständigen Stelle vor und kommunizieren diese dem Kunden, entweder direkt oder über ihre Aussendienstmitarbeitenden.

##### **Innovationen mitgestalten**

Die Verkaufsleiter/-innen nehmen Anregungen vom Markt auf und bringen sie für Produktinnovationen ein. Sie fassen die Markttendenzen, Ideen und Vorschläge dazu in Berichten zusammen. Sie leiten zudem aus Gesprächen mit Vertriebspartnern, Kunden und ihrem Netzwerk Trends und Tendenzen ab. Bei der Entwicklung von neuen Produkten reflektieren sie deren Eigenschaften aus Markt- und Kundensicht.

## **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen sind fähig:

- die Marktleistungen zu definieren;
- Kriterien für das Verpackungsdesign zu entwickeln und entsprechende Vorschläge zu beurteilen;
- die Qualität der von ihnen verantworteten Produkte und Dienstleistungen der gesamten Wertschöpfungskette zu beurteilen und Korrekturmassnahmen anzustossen;
- Produktentwicklungen zu überwachen und die jeweilige Markteinführung zu begleiten;
- die Preispolitik zu gestalten, Produktpreise und Konditionen unter Berücksichtigung der Preisstrategie festzulegen und den Kompetenzrahmen der Mitarbeitenden zu definieren;
- für ihre Produktkategorien das geeignete Sortiment zu definieren;
- aufgrund wiederholter und gezielter Analysen Sortimentsvorschläge zu erstellen und zu präsentieren;
- Anregungen vom Markt aufzunehmen, zusammenzufassen und Trends abzuleiten;
- Innovationen aktiv mitzugestalten.

Die Verkaufsleiter/-innen haben:

- breite Kenntnisse und ein umfassendes Verständnis der Konkurrenz, des Marktes, des Produktportfolios und der Zielgruppe sowie der Trends und Innovationen;
- umfassendes Wissen über Produktanalysen sowie die Analyse von Kunden- und Konsumentenbedürfnissen;
- umfassende Kenntnisse bestehender Zertifizierungen und Labels am Markt;
- ein weitreichendes Wissen im Bereich der Kennzahlenberechnung, insbesondere des Berechnens von Deckungsbeiträgen;
- ein rechtliches Grundlagenwissen im Bereich Verpackungsgestaltung, Markenschutz und Claims;
- umfassende Kenntnisse über Verpackungen, Verpackungsgestaltung und neue Verpackungstrends;
- ein umfassendes Verständnis der Prinzipien der Preisgestaltung, der Preismodelle und der Kalkulationen;
- umfassende Kenntnisse der aktuellen Marktpreise;
- die methodische Kompetenz in Bezug auf die Bildung von Produktkategorien und entsprechenden Subkategorien;
- ein umfassendes Verständnis der Massnahmen zur Sortimentsoptimierung;
- umfassende Kenntnisse in der Formulierung von schriftlichen Briefings zuhanden einer Agentur;
- ein grundlegendes Verständnis des Qualitätsmanagements, der Qualitätsanforderungen sowie der Zertifizierungsstandards und -verfahren.

Die Verkaufsleiter/-innen sind:

- dafür verantwortlich, die ganze Wertschöpfungskette von der Beschaffung bzw. Produktentwicklung bis zum Endkonsumenten im Auge zu behalten;
- fähig, Produktanalysen durchzuführen, den Lebenszyklus richtig einzuschätzen und daraus Massnahmen abzuleiten;
- verpflichtet, das Kundenfeedback zu reflektieren und daraus Vorschläge zur Gestaltung des Produktportfolios abzuleiten;
- in der Lage, basierend auf Analysen des Brand-/Produktmanagements einzuschätzen, wo neue Produkte eingeführt oder das Sortiment gestrafft werden könnte;

- aktiv an der Ausarbeitung von Vorschlägen zu Produkteinführungen beteiligt und begleiten die Einführung;
- verantwortlich, den Markt laufend zu beobachten und in dauernder Kommunikation mit Vertriebspartnern und ihrem Netzwerk zu sein;
- dafür besorgt, Trends und die Zukunftsentwicklung in die Marktleistungs- und Sortimentsgestaltung einzubeziehen;
- in der Lage, Innovationen bezüglich ihrer Relevanz zu bewerten und in den eigenen Bereich zu transferieren;
- in der Lage, bestehende Verpackungen im Hinblick auf Trends, Konsumentenbedürfnisse und die Konkurrenz zu beurteilen und daraus Vorgaben für die Verpackungsgestaltung abzuleiten;
- in der Lage, Vorschläge für Verpackungen von internen Stellen bezüglich der Anforderungen von Konsumenten, des Handels, der Logistik sowie in Bezug auf den rechtlichen Rahmen und die bestehenden Unternehmensgrundlagen zu prüfen und bei allfälligen Optimierungen aktiv mitzuhelfen;
- bereit, verschiedene Faktoren rund um den Markt, die Mitbewerber, die Konsumenten sowie die Kosten in die Preisgestaltung miteinzubeziehen;
- verpflichtet, die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Preisgestaltung sicherzustellen;
- in der Lage, definierte Preise zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen;
- motiviert, dafür zu sorgen, dass die von ihnen festgelegten Qualitätsstandards von allen involvierten Stellen eingehalten und ansonsten entsprechende Massnahmen ergriffen werden.

## 6.3.4 Handlungsfeld 4: Marktbearbeitung realisieren

### Kompetenz

---

Die Verkaufsleiter/-innen beteiligen sich massgeblich an der Ausarbeitung von Customer-Intelligence-Systemen. Sie überprüfen die Konsumentenloyalitätsprogramme und führen regelmässige Wirkungskontrollen durch. Die Verkaufsleiter/-innen stehen in regelmässigem Kontakt zu den wichtigsten und grössten Kunden im In- und Ausland. Sie bereiten Kundendaten und Verkaufszahlen auf. Sie kennen die individuellen Bedürfnisse der Kunden und entwickeln Zusatzprogramme und/oder Angebote im Sinne von Cross-Selling-Optionen. Sie legen die konzeptionellen Grundlagen für das Customer-Relationship-Management (CRM) fest und zeichnen für Kontrolle, Pflege und Optimierung verantwortlich. Die Verkaufsleiter/-innen verantworten den Umsetzungsprozess eines Kommunikationsplans auch im Sinne einer integrierten Multichannel-Kommunikation. Insbesondere betrifft dies auch die Steuerung der absatzrelevanten Live-Marketing-Instrumente wie Verkaufsförderung/POS-Gestaltung, Sponsoring, Events und Messen. Die Verkaufsleiter/-innen definieren mögliche Verkaufsformen und sind in der Lage, entsprechende Lösungsvorschläge für Distributionsformen und die Kanalwahl zu entwickeln.

### Typische Arbeitssituation

---

#### Geschäftsbeziehungen pflegen

Die Verkaufsleiter/-innen stehen in regelmässigem Kontakt zu ihren Kunden. Zur Gesprächsvorbereitung stellen sie die vorhandenen Kundendaten und Verkaufszahlen bereit. Feedbacks aus den Kundengesprächen leiten sie an die involvierten internen Stellen weiter. Kundenanliegen und -wünsche verfolgen sie weiter. Die Verkaufsleiter/-innen bringen zudem beim Marketing oder Einkauf Ideen für Kundengeschenke ein und überbringen diese im Idealfall dann persönlich. Auch binden die Verkaufsleiter/-innen die Kunden über ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis ans Unternehmen. Dazu stellen sie sicher, dass die Lösungen und Preise konkurrenzfähig sind, den Kunden einen echten Mehrwert bringen und dass das Sortiment ausgewogen ausgestaltet sowie jederzeit mit einem erstklassigen Service verbunden ist.

#### Kommunikationsinstrumente steuern

Die Verkaufsleiter/-innen kümmern sich um die Steuerung der integrierten Kommunikationsinstrumente. Im Fokus stehen die absatzrelevanten Live-Marketing-Instrumente Verkaufsförderung sowie Sponsoring, Events und Messen. Sie überwachen die Arbeiten ihres Sponsoring-/Eventteams und stellen sich immer die Frage, ob die jeweiligen Aktivitäten mit der Marketingstrategie übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, ergreifen sie entsprechende Korrekturmassnahmen. Sie wählen diejenigen Kunden aus, die zu Kundenevents eingeladen werden, und nehmen selbst am Event teil. Sie nutzen diese Plattform für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen.

#### Distributionsstufen und Kanäle festlegen

Die Verkaufsleiter/-innen bearbeiten die Frage, welche Vertriebsart gewählt werden soll, und definieren Kriterien für die Kanalwahl. Sie bewerten auf Basis dieser Kriterien die Attraktivität der Kanäle/Absatzstufen. Sie definieren mögliche Verkaufsformen (zum Beispiel persönlicher Verkauf, Selbstbedienung, Automatenverkauf, Tele-/Online-Shopping usw.). Die Verkaufsleiter/-innen stützen

sich dabei auf primäre und sekundäre Marktforschungsdaten sowie Konkurrenzanalysen (zum Beispiel Best-Practice-Studien) und initiieren bei Bedarf zusätzliche Studien.

### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen sind fähig:

- die Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden zu pflegen und auszubauen;
- die Umsetzung des Kommunikationsplans im Sinne einer integrierten Kommunikation sicherzustellen;
- das CRM nutzbringend und nachhaltig zu strukturieren, zu pflegen und zu nutzen;
- wirkungsvolle Kundenbindungsmassnahmen zu konzipieren, zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren;
- die Arbeiten im Zusammenhang mit Sponsoring- und Eventmassnahmen zielgruppengerecht und umfassend zu steuern;
- Ziele der Messeauftritte festzulegen, zu planen, umzusetzen und die Erreichung der Messeziele sicherzustellen;
- in enger Abstimmung mit den internen Anspruchsgruppen Zusatzverkäufe und -angebote zu initiieren;
- Konzeptionen im Rahmen der physischen Distribution zu erstellen sowie Lösungsvorschläge für Distributionsstufen und die Kanalwahl zu entwickeln;
- strategische Entscheidungen hinsichtlich der Sortimentsgestaltung am POS zu treffen sowie Konzepte für die POS-Gestaltung zu entwerfen und zu kommunizieren;
- zusammen mit dem Team ein Masterlayout für den POS sowie die Bewirtschaftung von Promotionsflächen festzulegen.

Die Verkaufsleiter/-innen haben:

- umfangreiches Wissen über die Analyse von Kundenbedürfnissen, -daten und Verkaufszahlen;
- einen umfassenden Überblick über das Preis-Leistungs-Verhältnis ihrer Produkte im Konkurrenzvergleich;
- fundierte Kenntnisse der Kundenbindungs- und Promotionsmechanismen sowie breite Kenntnisse der Kundensegmente;
- ein umfassendes Verständnis des CRM-Systems und seiner Funktionen;
- umfassende Kenntnisse auf dem Gebiet der Möglichkeiten und Wirkungsweisen von Cross-Selling-Massnahmen;
- weitreichende Kenntnisse des Messewesens und der Fachmessen;
- fundierte Kenntnisse des Live-Marketing-Ansatzes;
- vertiefte Kenntnisse der strategischen Ausrichtung und der operativen Ausgestaltung des POS;
- fundiertes Wissen im Bereich Distribution.

Die Verkaufsleiter/-innen sind:

- bestrebt, die Kunden mit entsprechenden Kundenbindungsprogrammen dazu zu animieren, weitere Leistungen zu beziehen;
- in der Lage, Kundenloyalitätsprogramme, Kundendaten und Verkaufszahlen aussagekräftig auszuwerten und zu beurteilen;
- in der Lage, einzuschätzen, wodurch sie Kunden ans Unternehmen binden, um daraus geeignete Massnahmen abzuleiten;
- fähig, das CRM gewissenhaft zu pflegen und laufend zu optimieren;

- in der Lage, ihre Erwartungen in Bezug auf die CRM-Pflege den involvierten Stellen klar zu kommunizieren;
- in der Lage, zu evaluieren, welche von/über Kunden gewonnenen Informationen ins CRM einfließen, und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ein;
- sich bewusst, wie wichtig Vertrauensbildung für Geschäftsbeziehungen ist, und sind bestrebt, einen partnerschaftlichen und vertrauensvollen Umgang mit ihren Kunden zu pflegen;
- fähig und motiviert, Beanstandungen von Kunden persönlich und lösungsorientiert zu behandeln, und zeigen sich dabei kompromissbereit sowie bestrebt, für ihre Kunden optimale Lösungen und Services zu garantieren;
- in der Lage, das eigene Auftreten zu reflektieren und auf Vertrauenswürdigkeit hin zu prüfen;
- bereit, kreative Vorschläge für Zusatzverkäufe und -angebote zu entwickeln bzw. zu bewerten;
- motiviert, ihrem Team das Bewusstsein zu vermitteln sowie Anstöße zu geben, wie eine Marke verkörpert werden und erlebbar gemacht werden kann;
- motiviert, selbst an Kunden- und Sponsoringevents teilzunehmen, um Kundenbeziehungen zu pflegen;
- bereit, das Sponsoring- und Eventbudget konsequent zu überwachen bzw. einzuhalten;
- in der Lage, die internen und externen Schnittstellen im Zusammenhang mit der Umsetzung des Kommunikationsplans zu erkennen und die geeigneten Schritte für deren Koordination einzuleiten;
- in der Lage, einzuschätzen, welche Zielgruppen mit einer Sponsoringmassnahme bzw. einem Event zielführend angesprochen werden können;
- in der Lage, die Arbeiten ihrer Teams im Livemarketing auf Übereinstimmung mit der Marketing- und Markenstrategie hin zu beurteilen und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen festzulegen;
- in der Lage, auf Basis von Kriterien die Attraktivität der Kanäle und Absatzstufen zu bewerten und so ausgewählte Distributionspartner zu beurteilen;
- bestrebt, mit den zuständigen Stellen die optimalen und realisierbaren Prozesse und Schnittstellen am POS zu definieren;
- in der Lage, Feedbacks von Kunden und Aussendienstmitarbeitenden hinsichtlich der Optimierung des POS zu analysieren und die richtigen Massnahmen abzuleiten;
- motiviert, eigenständige, kreative und innovative Lösungen zur Gestaltung der POS zu finden.

## **6.4 Handlungsfelder Vertiefungsrichtung Verkaufsleitung**

### **6.4.1 Handlungsfeld 5: Verkaufsstrategie entwickeln**

#### **Kompetenz**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) formulieren – basierend auf der Unternehmens- und Marketingstrategie – die langfristigen strategischen Ziele für den Verkauf. Die Verkaufsstrategie ist das zentrale Element der Verkaufsplanung bzw. des Verkaufsplanungskonzepts. Basierend auf einer umfassenden Analyse werden die Verkaufsziele festgesetzt, die Verkaufsstrategie definiert und die Verkaufspläne erarbeitet. Daraus abgeleitet werden Aussagen zu den Kosten und zu möglichen Kontrollmassnahmen getätigt. Sie beziehen bei der Ausgestaltung der Strategie die betroffenen Personen mit ein. Die Verkaufsleiter/-innen (VM) evaluieren Partnerschaften, um stets eine erfolgreiche Vertriebsorganisation sicherstellen zu können.

#### **Typische Arbeitssituation**

---

##### **Strategische Vertriebspartnerschaften aufbauen**

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) akquirieren neue, strategische Vertriebspartnerschaften. Sie prüfen die Eignung neuer Partner aufgrund von Ausbildung, Werdegang, Referenzen Vertriebspraxis und des persönlichen Eindrucks. Insbesondere stellen sie sich die Frage, ob der Vertriebspartner auch die immateriellen Werte des Unternehmens transportieren kann. Die Verkaufsleiter/-innen (VM) prüfen zudem sich eröffnende neue Distributionswege und potenzielle Zwischenhandelspartner.

##### **Expansionsstrategien entwickeln**

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) erstellen Expansionsstrategien im In- und Ausland auf Basis von Analysen, Studien und weiteren Informationen und präsentieren diese einem Entscheidungsgremium.

#### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind fähig:

- eine strategische Planung für den Verkauf auszuarbeiten;
- neue Vertriebspartner und Zwischenhandelspartner zu analysieren, auszuwählen und zu akquirieren;
- Expansionsstrategien auf Basis von vorliegenden Informationen zu konzipieren.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) haben:

- grundlegende Kenntnis des strategischen Managements;
- grundlegendes Handlungswissen im Bereich der Moderationsmethoden;
- ein umfassendes Verständnis der Gestaltung einer Vertriebsorganisation;
- geeignete Informationsquellen zur Verfügung.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind:

- bereit, alle den Strategieentwicklungsprozess beeinflussenden Aspekte in ihre Betrachtungen miteinzubeziehen;
- motiviert, die Ansichten aller Akteure in den Prozess miteinzubeziehen;

- sich der Wichtigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise bewusst;
- in der Lage, den Strategieentwicklungsprozess zu hinterfragen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen;
- motiviert, ihr persönliches Netzwerk auszubauen und zu pflegen;
- in der Lage, die Eignung neuer Partner zu analysieren und Akquisemaßnahmen einzuleiten;
- in der Lage, auf Basis von Studien usw. die richtigen Schlüsse für die Expansion abzuleiten.

## **6.4.2 Handlungsfeld 6: Offertprozess steuern**

### **Kompetenz**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) verantworten den Offertprozess. Sie gestalten den Leistungsumfang und den Preis gemäss den Vorstellungen der Kunden und den Rahmenbedingungen der strategischen Preisgestaltung. Sie geben dem Innen- und Aussendienst Anweisungen für die Angebotsgestaltung und argumentieren bei Abweichungen gegenüber den Mitarbeitenden und Kunden überzeugend. Die Verkaufsleiter/-innen (VM) kontrollieren die Offerten der Mitarbeitenden und geben diese frei. Präsentationen, Vertragsverhandlungen und Abschlüsse werden von den Verkaufsleiter/-innen (VM) beaufsichtigt oder selbst wahrgenommen. Sie begleiten den Aussendienst (AD) oder den KAM zu Kundenbesuchen und unterstützen die Mitarbeitenden beim Abschluss der Verkaufsverhandlungen oder nehmen diese selbst vor.

### **Typische Arbeitssituation**

---

#### **Offerten erstellen**

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) erstellen massgeschneiderte, die spezifischen Kundenbedürfnisse berücksichtigende Offerten oder geben dem Innendienst (ID) und dem Aussendienst (AD) Anweisungen sowie Vorgaben für die Erstellung von Offerten. Die Verkaufsleiter/-innen (VM) nehmen bei der Preisgestaltung eine aktive Rolle ein. Sie leiten die Preisvorstellungen des Kunden und oft auch ihre eigenen Preiskalkulationen an das Produktmanagement weiter und unterbreiten dem Kunden den festgelegten Preis. Bei Abweichungen der gegenseitigen Vorstellungen argumentieren sie überzeugend nach innen und gegenüber dem Kunden, um einen für beide Seiten akzeptablen Preis festlegen zu können. Sie achten dabei auf die Rahmenbedingungen der strategischen Preisgestaltung und halten sich daran. Sie besprechen die fertiggestellten Offerten und geben diese für die Besprechung mit dem Kunden frei.

#### **Offerten präsentieren, verhandeln und Abschlüsse tätigen**

Die Offerte präsentieren die Verkaufsleiter/-innen (VM) selbst beim Kunden oder sie begleiten den AD oder das KAM zu den Präsentationen. Sie führen Vertragsverhandlungen und halten dabei bei Bedarf Rücksprache mit den internen Verantwortlichen. Kommt es zum Abschluss, lassen die Verkaufsleiter/-innen (VM) den Vertrag vom ID ausarbeiten oder kümmern sich selbst darum. Ein- bis zweimal pro Jahr führen die Verkaufsleiter/-innen (VM) Gespräche mit den Anspruchsgruppen und legen mit ihnen zusammen die Produktkategorien für die kommende Verkaufsperiode fest (zum Beispiel im Frühjahr Wärmeartikel für den Herbst/Winter). Sie erstellen anschliessend eine Offerte und schlagen darin das Sortiment, abgestimmt auf den Kunden bzw. auf seine/ihre Zielgruppe, vor. Über die Kalkulation plausibilisieren sie den Nutzen für den Kunden. Sie legen darin auch den empfohlenen Verkaufspreis fest und berücksichtigen dabei in erster Linie die Verkaufbarkeit.

### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind in der Lage:

- zielgruppenspezifische Offerten zu erstellen;
- den Offertprozess in enger Abstimmung mit dem ID und/oder dem AD zu leiten;
- Preiskalkulationen unter Berücksichtigung der Eckwerte der strategischen Preisgestaltung vorzunehmen;

- Offerten zu präsentieren, Vertragsverhandlungen zu führen und einen Vertrag aufzusetzen.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) haben:

- weitreichende Produkt-, Sortiments- und Marktkenntnisse;
- einen weitreichenden Überblick über die Marktpreise;
- umfangreiche Kenntnisse im Prozess der Offertstellung;
- betriebswirtschaftliches Wissen im Bereich der Preisstrategie und der Kalkulation;
- ein differenziertes Verständnis der unterschiedlichen Kundengruppen und ihrer Bedürfnisse;
- ein fundiertes Handlungswissen im Bereich Präsentation, Gesprächsführung und Verhandlungstechnik;
- ein entsprechendes Wissen im Bereich Vertragsrecht.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind:

- sich bewusst, dass sich der Verkaufspreis nach der Verkaufbarkeit richtet;
- in der Lage, Offerten zu beurteilen und über deren Freigabe zu entscheiden;
- in der Lage, Zielgruppe und Sortiment zu analysieren und eine Preisstrategie abzuleiten;
- sich der Wichtigkeit des Vertrauensverhältnisses zum Kunden bewusst und gestalten dieses aktiv;
- motiviert, überzeugend zu präsentieren;
- bestrebt, attraktive und innovative Angebote mit maximalem Kundennutzen auszuarbeiten;
- in der Lage, ihre Verkaufsgespräche bzw. Verhandlungen auszuwerten und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten;
- sich über ihren persönlichen Spielraum bei Vertragsverhandlungen im Klaren;
- bestrebt, sich in ihrem Auftreten kommunikationsfreudig und in ihren Argumenten überzeugend zu zeigen.

### 6.4.3 Handlungsfeld 7: Verkaufsprozess steuern

#### **Kompetenz**

---

Aufgrund der Marktstruktur analysieren die Verkaufsleiter/-innen (VM) zusammen mit der Marketing- bzw. Geschäftsleitung die Absatzkanäle, leiten daraus das Potenzial für das eigene Unternehmen ab und nehmen die Umsatz- und Absatzplanung vor. Dabei erstellen sie, abgeleitet von der Verkaufsstrategie, Konzepte für die Umsetzung über alle Kanäle inklusive E-Commerce. Sie erstellen dazu markenbezogene Verkaufsförderungskonzepte und begleiten die Umsetzung der Massnahmen. Sie kontrollieren die Verkaufszahlen regelmässig und leiten bei Bedarf Massnahmen ein. Sie stehen regelmässig im Kontakt mit ihren Kunden, sei dies schriftlich oder persönlich. Die Verkaufsleiter/-innen (VM) analysieren den Vertrieb aufgrund definierter Kennzahlen regelmässig, interpretieren die Ergebnisse, leiten die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus ab und leiten die korrigierenden Massnahmen ein.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) führen die Verkaufsabteilung. Sie sind bei der Akquisition die Leadgeneratoren und geben ihren Verkäufern die Zielsetzungen und Erwartungen – abgestimmt auf die Verkaufsziele und die Verkaufsstrategie – vor. Sie unterstützen die Verkäuferinnen und Verkäufer bei der Akquisition oder der Verkaufsplanung, je nach Bedarf und Erfahrung. Sie stellen sicher, dass die Innendienstmitarbeitenden Verkaufshilfen entsprechend den Kundenanforderungen rechtzeitig erstellen. Ausserdem überwachen sie den Lieferservice und leiten bei Bedarf Verbesserungsmassnahmen ein.

#### **Typische Arbeitssituation**

---

##### **Umsatz- und Absatzplanung vornehmen**

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) nehmen die Umsatz- und Absatzplanung vor. Sie erstellen in diesem Rahmen markenbezogene Verkaufsförderungskonzepte und -massnahmen, wie beispielsweise Price-offs, Wettbewerbe am POS, Aktionen, Inserate oder Massnahmen im AD. Sie planen diese im vorgesehenen Zeitrahmen und ergreifen punktuell individuelle Massnahmen, die sie zeitlich aufeinander abstimmen. Sie koordinieren die Massnahmen mit anderen Abteilungen im Unternehmen und setzen sie gemäss Budget um. Nach Abschluss einer Verkaufs- und Verkaufsförderungsaktion analysieren und evaluieren sie den Erfolg, indem sie die Verkaufs- und Verkaufsförderungsperiode mit der Normalperiode vergleichen. Sie nehmen dabei Analysen von Verkaufsstatistiken vor.

##### **Verkaufsaktivitäten unterstützen**

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind bei der Akquisition die Leadgeneratoren. Sie geben ihren Verkäufern die Zielsetzungen und Erwartungen – abgestimmt auf die Verkaufsstrategie – vor, so beispielsweise die Anzahl Neukundenbesuche pro Woche. Sie unterstützen die Verkäuferinnen und Verkäufer bei der Akquisition oder der Verkaufsplanung, je nach Bedarf und Erfahrung. Sie führen auch das Team im Bereich Telefonmarketing, das gemäss den Vorgaben der Verkäuferinnen und Verkäufer Kundenbesuche vereinbart. Sie analysieren monatlich den Akquisitionserfolg anhand eines mit Hilfe des Verkaufsführungssystems aufbereiteten Reports. Massnahmen ergreifen sie in der Regel mit individuellem Coaching der Verkäuferin/des Verkäufers und nicht durch das Giesskannenprinzip.

## Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

---

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind in der Lage:

- Absatzkanäle zu identifizieren und zu nutzen;
- Onlinestrategien für den E-Commerce und Offlinestrategien für Verkaufsläden inklusive Businessplan zu erstellen und umzusetzen;
- die jährliche Umsatz- und Absatzplanung vorzunehmen;
- Verkaufs- und Verkaufsförderungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen;
- die Major Accounts zu betreuen und auszuweiten;
- ihre Key-Account-Manager bzw. Verkäuferinnen und Verkäufer bei der Betreuung der Major Accounts professionell zu unterstützen;
- Kundenkontakte adäquat und empathisch zu gestalten;
- Workshops zielgerichtet vorzubereiten und professionell durchzuführen;
- ihren Verkäuferinnen und Verkäufern Ziele vorzugeben und sie bei der Erreichung der Ziele zu unterstützen;
- Vertriebskennzahlen festzulegen;
- Distributionsprozesse zu optimieren;
- Qualitätsstandards für den Service- und Kundendienst zu formulieren, diese in Leistungsvereinbarungen zu transferieren und deren Einhaltung sicherzustellen.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) haben:

- umfassende Kenntnisse der Marktstruktur;
- ein detailliertes Verständnis der Kundenbedürfnisse;
- ein weitreichendes Verständnis der Kundenanalysen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen;
- ein umfassendes Verständnis der Onlinestrategien bzw. E-Commerce- und Offlinestrategien;
- ein fundiertes Wissen zur Evaluation von Massnahmen inklusive der Durchführung von Nutzen-/Kostenanalysen;
- vertiefte betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Erstellung von Businessplänen;
- Handlungswissen im Bereich Umsatz und Absatzplanung;
- umfassende Kenntnis des Verkaufsführungssystems;
- ein vertieftes Verständnis der Analysen von Verkaufsstatistiken;
- ein breites Repertoire an Verkaufs- und Verkaufsförderungsmaßnahmen und wissen, wie sie diese entsprechend der Zielgruppe anpassen können;
- Handlungswissen über die Betreuung der Major Accounts;
- grundsätzliche Kenntnisse im Bereich Coaching, Feedback und Motivation;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Umgangsformen und Bekleidungsstandards;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der interkulturellen Kommunikation;
- fundierte Kenntnisse in den Bereichen Moderation, Präsentation, Sitzungsleitung und Gruppendynamik;
- grundsätzliche Kenntnisse im Bereich Coaching bezüglich der Leistungserstellung;
- fundiertes Wissen über die Formulierung von Zielen;
- ein fundiertes Wissen im Bereich Vertriebskennzahlen;
- Kenntnisse über allgemeine Distributionspolitik, Begriffe und Ziele;
- einen Überblick über die Funktionen des Handels;
- ein umfassendes Verständnis der Abläufe im Kundendienst.

Die Verkaufsleiter/-innen (VM) sind:

- in der Lage, Absatzkanäle zu analysieren und daraus Massnahmen abzuleiten;
- in der Lage, den Markt zu analysieren und daraus Strategien zur Umsatzsteigerung abzuleiten;
- in der Lage, das Vorgehen der Mitbewerber zu analysieren und Konsequenzen für die eigenen Strategien abzuleiten;
- motiviert, die Kundenneugewinnung selbst voranzutreiben;
- in der Lage, potenzielle Grosskunden zu analysieren, über die Kontaktaufnahme zu entscheiden und über den erfolgversprechendsten Kanal diese gegebenenfalls selbst zu kontaktieren und zu unterstützen;
- in der Lage, den Verkaufserfolg zu analysieren und dessen Optimierungsmassnahmen zu planen;
- in der Lage, ihre Verkaufs- und Verkaufsförderungsmassnahmen zu analysieren bzw. zu evaluieren und die Ergebnisse in das Konzept einfliessen zu lassen;
- in der Lage, Zahlen (zum Beispiel Vertriebskennzahlen) zu analysieren, Unstimmigkeiten zu erkennen, sich mit den verantwortlichen Personen abzusprechen und Verbesserungsmassnahmen abzuleiten;
- sich der Wichtigkeit einer Unterstützung des Verkaufsteams für eine motivierte Leistungserbringung bewusst;
- in der Lage, ihre Erwartungen an ihr Verkaufsteam klar zu formulieren, laufende Erfolgsanalysen durchzuführen und angemessen darauf zu reagieren;
- bestrebt, ihre Mitarbeitenden individuell zu unterstützen bzw. zu motivieren, die individuelle Situation jeder Verkäuferin/jedes Verkäufers zu analysieren und daraus massgeschneiderte Massnahmen abzuleiten;
- in der Lage, ihr Verkaufsteam beim Kundengespräch zu beobachten und Optimierungen für ihre Leistungserbringung abzuleiten;
- interessiert an anderen Kulturen und deren Gepflogenheiten;
- sich der Wichtigkeit eines gepflegten bzw. überzeugenden Auftritts bewusst und bereit, in diesem Sinne zu agieren;
- in der Lage, Situationen beim Kunden richtig einzuschätzen und sich dem Anlass entsprechend zu verhalten;
- fähig, durch geeignete Techniken und Methoden die Teilnehmenden von Workshops zur Zusammenarbeit zu motivieren;
- bereit, Workshops selbstkritisch zu evaluieren und Optimierungsmassnahmen zu ergreifen;
- sich der Wichtigkeit von regelmässigen Schulungen bewusst;
- in der Lage, die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, Kundenbedürfnisse zu erkennen und die Konzepte dahingehend anzupassen;
- in der Lage, Kundenbeschwerden richtig einzuschätzen, eine umfassende Servicebereitschaft zu zeigen und angemessene Massnahmen einzuleiten;
- in der Lage, die Möglichkeiten und Grenzen des Kundenservice adäquat einzuschätzen und daraus Optimierungsmassnahmen abzuleiten.

## **6.5 Handlungsfelder Vertiefungsrichtung Key-Account-Manager**

### **6.5.1 Handlungsfeld 5: Offertprozess steuern**

#### **Kompetenz**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) gestalten den Leistungsumfang sowie den Preis gemäss den Vorstellungen der Kunden und den Rahmenbedingungen der strategischen Preisgestaltung. Sie erarbeiten Konzepte und Lösungsvorschläge für die Schlüsselkunden des Unternehmens und unterstützen den ID bei der Erstellung der Offerten. Sie geben dem ID und dem AD Anweisungen für die Angebotsgestaltung und argumentieren bei Abweichungen gegenüber den Mitarbeitenden und Kunden überzeugend. Präsentationen, Vertragsverhandlungen und Abschlüsse werden von den Verkaufsleiter/-innen (KAM) durchgeführt. Sie überzeugen die Kunden mit ihrem Verhandlungsgeschick und dem persönlichen Auftreten.

#### **Typische Arbeitssituation**

---

##### **Offerten erstellen**

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) erstellen massgeschneiderte, spezifische Kundenbedürfnisse berücksichtigende Konzepte oder geben dem ID und dem AD Anweisungen bzw. Vorgaben für die Erstellung von Offerten. Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) nehmen bei der Preisgestaltung in erster Linie eine Vermittlerrolle zwischen dem Kunden und dem eigenen Unternehmen ein. Sie leiten die Preisvorstellungen des Kunden und oft auch ihre eigenen Preiskalkulationen an das Produktmanagement weiter und unterbreiten den festgelegten Preis dem Kunden. Bei Abweichungen der gegenseitigen Vorstellungen vermitteln die Verkaufsleiter/-innen (KAM) mittels überzeugenden Argumenten bzw. Belegen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen mit dem Ziel, einen für beide Seiten akzeptablen Preis festlegen zu können. Sie besprechen die fertiggestellten Offerten und geben diese für die Besprechung mit dem Kunden frei.

##### **Offerten präsentieren, verhandeln und Abschlüsse tätigen**

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) präsentieren die Offerte dem Kunden. Sie führen Vertragsverhandlungen und halten dabei bei Bedarf Rücksprache mit den internen Fachstellen. Kommt es zum Abschluss, lassen die Verkaufsleiter/-innen (KAM) den Vertrag vom ID ausarbeiten oder kümmern sich selbst darum.

#### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) sind fähig:

- zielgruppenspezifische Offerten zu erstellen;
- den Offertprozess in enger Abstimmung mit dem ID und/oder dem AD zu leiten;
- bei Abweichungen zwischen der Preisvorstellung des Kunden und des Unternehmens zu vermitteln;
- Offerten zu präsentieren, Vertragsverhandlungen zu führen und einen Vertrag aufzusetzen.

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) haben:

- weitreichende Produkt-, Sortiments- und Marktkenntnisse und einen Überblick über die Marktpreise;
- umfangreiche Kenntnisse im Prozess der Offertstellung;
- betriebswirtschaftliches Wissen im Bereich der Preisstrategie und der Kalkulation;
- ein differenziertes Verständnis der unterschiedlichen Kundengruppen sowie ihrer Bedürfnisse;
- ein fundiertes Handlungswissen im Bereich Präsentation, Gesprächsführung und Verhandlungstechnik;
- vertieftes Wissen im Bereich Vertragsrecht.

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) sind:

- sich bewusst, dass sich der Verkaufspreis nach der Verkaufbarkeit richtet;
- in der Lage, Offerten zu beurteilen und über deren Freigabe zu entscheiden;
- in der Lage, Zielgruppe und Sortiment zu analysieren und eine Preisstrategie abzuleiten;
- sich der Wichtigkeit des Vertrauensverhältnisses zum Kunden bewusst und gestalten dieses aktiv;
- bestrebt, attraktive, innovative Angebote mit maximalem Kundennutzen auszuarbeiten;
- in der Lage, ihre Verkaufsgespräche bzw. Verhandlungen auszuwerten und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten;
- sich über ihren persönlichen Spielraum bei Vertragsverhandlungen im Klaren;
- in ihrem Auftreten kommunikationsfreudig und in ihren Argumenten und ihrer Präsentation überzeugend.

## 6.5.2 Handlungsfeld 6: Projekte leiten und Lösungen entwickeln

### Kompetenz

---

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) kennen die Kunden und ihre Bedürfnisse im Detail, können diese analysieren und sind fähig, daraus Lösungen zu erarbeiten, welche sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen einen Nutzen bringen. Sie stellen den Informationsfluss vom Kunden an alle benötigten Stellen im Unternehmen sicher. Für die Erarbeitung dieser Lösungen leiten die Verkaufsleiter/-innen (KAM) Workshops und Projekte, für welche sie Ziele definieren und die Beschaffung der benötigten Ressourcen verantworten.

### Typische Arbeitssituation

---

#### Projekte leiten

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) leiten Projekte oder Teilprojekte unter Anwendung der gängigen Techniken und Methoden sowie unter Verwendung geeigneter technischer Tools. Sie klären den Auftrag, formulieren die Projektziele, bilden ein geeignetes Projektteam und planen das Projekt zeitlich sowie finanziell. Sie sind für die Beschaffung und Sicherung der notwendigen Ressourcen (Personen, Finanzen, Infrastruktur usw.) verantwortlich. Sie führen das Projektteam und stellen die Kommunikation und Informationen gegen innen und aussen sicher. Dem Projektcontrolling schenken sie grosse Aufmerksamkeit. Sie schaffen möglichst gute Rahmenbedingungen für die Projektmitarbeiter/-innen, sind präsent und unterstützen bei Bedarf. Sie gestalten die Beziehung mit den betroffenen Anspruchsgruppen aktiv, versetzen sich in deren Welt hinein und sprechen deren Sprache. Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) übernehmen die Verantwortung für das Erreichen der Projektziele.

#### Problemlösungen entwickeln

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) kommen immer wieder in die Situation, für ihre Kunden massgeschneiderte Lösungen zu konzipieren. Sie agieren dabei in einer beratenden Rolle. Sie bearbeiten die Lösungsgestaltung systematisch und fundiert. Sie beziehen dabei die entsprechenden Personen im Unternehmen mit ein. Sie analysieren die Kundenbedürfnisse, recherchieren bei Bedarf, setzen Ziele, konzipieren verschiedene Lösungsvarianten und beurteilen diese in Hinblick auf den Kundennutzen. Sie diskutieren diese Aspekte mit den betroffenen Personen und treffen Entscheidungen, welche sowohl für das Unternehmen wie auch für den Kunden Nutzen generieren. Sie erstellen Pläne für die Umsetzung der Lösung und geben die Umsetzung entsprechend in Auftrag.

### Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

---

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) sind fähig:

- Projekte oder Teilprojekte fachkundig zu leiten;
- Workshops zielgerichtet vorzubereiten, professionell durchzuführen und entsprechend nachzubearbeiten;
- Problemlösungen aufgrund von Kundenbedürfnissen systematisch und unter Einbezug des grössten Kundennutzens zu konzipieren;

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) haben:

- fundierte Kenntnisse im Bereich Projektmanagement;

- fundierte Kenntnisse in den Bereichen Moderation, Präsentation, Sitzungsleitung und Gruppendynamik;
- Nähe zum Kunden und verfügen über eine Methodik zur Erarbeitung von Problemlösungen.

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) sind:

- motiviert, das Projektteam durchsetzungsstark und gleichzeitig unterstützend durch die einzelnen Projektphasen zu führen;
- sich bewusst, dass der Erfolg eines Projekts massgeblich von einer vollständigen und realistischen Planung abhängt;
- in der Lage, Workshops und Projekte regelmässig zu analysieren und bei Störungen oder Abweichungen vom Plan angemessen zu reagieren;
- engagiert, mit Hilfe geeigneter Techniken und Methoden die Teilnehmenden von Workshops zur Zusammenarbeit zu motivieren;
- engagiert, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, welche sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden Nutzen stiften;
- engagiert, ihre Beratungsrolle aktiv auszuführen;
- in der Lage, Kundenbedürfnisse zu analysieren und daraus die entsprechenden Zielsetzungen und Varianten abzuleiten.

### **6.5.3 Handlungsfeld 7: Kundenbeziehung gestalten**

#### **Kompetenz**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) pflegen die Beziehung zu bestehenden Kunden nachhaltig, indem sie ihre Bedürfnisse kennen, einen regelmässigen Austausch sicherstellen, Versprechen einhalten und so die Vertrauensbeziehung stärken. Weiter akquirieren sie neue Key-Accounts. Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) verfügen über weitreichende Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, der Branche sowie der Kundenbedürfnisse. Neben guten Umgangsformen verfügen sie über optimale Präsentations- und Verkaufstechniken, sind gut vernetzt und kennen das Rollenverständnis für das Beziehungsmanagement.

#### **Typische Arbeitssituation**

---

##### **Beziehungsgestaltung mit dem Kunden**

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) stellen eine optimale Kommunikation mit dem Kunden sicher und gestalten somit die Beziehung nachhaltig. Sie analysieren das Umfeld und die Organisation des Kunden regelmässig. Sie versetzen sich in die Lage des Kunden und erkennen, wann und in welcher Form Information, Kommunikation und allenfalls Erklärungsleistung notwendig ist. Besteht ein Informationsanlass, wählen sie die passenden Informationskanäle bzw. Instrumente und gestalten diese professionell, sodass die gesetzten Ziele erreicht werden. Anspruchsvolle Fragestellungen bzw. Themen diskutieren sie persönlich. Bei jeder Art der Beziehungsgestaltung achten sie darauf, verbindlich zu agieren und jegliche Versprechen einzuhalten, um die Vertrauensbeziehung zum Kunden zu stärken. Sie agieren kompetent und zuvorkommend und zeigen Interesse an den Bedürfnissen des Kunden. Sie werden ungefragt aktiv und versuchen, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten.

##### **Kundenentwicklung vorantreiben**

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) akquirieren neue Key-Accounts sowie wichtige und umsatzstarke Schlüsselkunden. Sie streben dabei immer den Aufbau einer langfristigen Partnerschaft zwischen dem Unternehmen und den Kunden an. Sie zeigen dem potenziellen Kunden die Vorteile einer Zusammenarbeit und die Unterstützungsmöglichkeiten, die ihm zu einer Optimierung seines Erfolgs verhelfen, auf. Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) bieten nicht ein Produkt an, sondern meistens Lösungen, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden abgestimmt sind. Nach Möglichkeit präsentieren sie einem potenziellen Neukunden eine Case-Study, mit der sie eine interessante Lösung eines Referenzkunden aufzeigen. Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) identifizieren geeignete Case-Studies, holen beim Kunden die Bewilligung zur Publikation ein und initiieren die Erstellung eines geeigneten Präsentationsmediums wie Präsentation, Flyer, Publikation auf der Website usw. Sie liefern dazu die Inhalte.

#### **Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien**

---

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) sind fähig:

- die Kundenkontakte bzw. -beziehungen adäquat, empathisch und professionell zu gestalten;
- sich stets rollenkonform zu verhalten sowie unternehmerisch zu handeln, ihr Rollenverständnis, ihr Verhalten wie auch ihre Handlungen zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen;
- potenziellen Neukunden Lösungen anzubieten, deren Nutzen aufzuzeigen und Case-Studies zu präsentieren;

- Kundenanforderungen zu analysieren, Kundenlösungen zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen;
- ihr persönliches Netzwerk systematisch zu pflegen.

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) haben:

- fundierte Kenntnisse im Bereich der Umgangsformen und Bekleidungsstandards;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der interkulturellen Kommunikation;
- vertiefte Kenntnisse im Bereich Beziehungsgestaltung mit Kunden sowie ein fundiertes Rollenverständnis;
- weitreichende Kenntnisse über Präsentationstechniken und -medien sowie ein breites Repertoire an Verkaufstechniken;
- ein fundiertes Verständnis des Bereichs Netzwerkpflege, ein grosses Repertoire im Bereich der verschiedenen Kommunikationsmedien sowie breite Kenntnisse im Umgang mit sozialen Medien;
- weitreichende Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen;
- einen breiten Überblick über die Branche, die Kundenbedürfnisse und Geschäftsfelder.

Die Verkaufsleiter/-innen (KAM) sind:

- sich der Wichtigkeit eines gepflegten und überzeugenden Aufttritts bewusst und agieren in diesem Sinne;
- interessiert an anderen Kulturen und deren Gepflogenheiten;
- fähig, Situationen beim Kunden richtig einzuschätzen, und verhalten sich dem Anlass entsprechend;
- bereit, jede Art von Versprechen strikt einzuhalten und somit das Vertrauen zu stärken;
- in der Lage, sich in die Kunden hineinzudenken, daraus ihren Informationsbedarf abzuleiten und ihre Kommunikation entsprechend zu gestalten;
- engagiert, Probleme ganzheitlich und entscheidungsfreudig zu lösen;
- in der Lage, Situationen, denen sie in ihrem Verkaufsalltag begegnen, lösungsorientiert zu reflektieren;
- fähig und motiviert, langfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden aufzubauen;
- bestrebt, massgeschneiderte Komplettlösungen anzubieten;
- motiviert, ihr Verkaufstalent und Verhandlungsgeschick zu nutzen;
- in der Lage, auf den Kunden abgestimmte Case-Studies zu identifizieren, diese inhaltlich aufzubereiten und die Erstellung eines geeigneten Präsentationsmediums zu initiieren;
- bestrebt, massgeschneiderte Konzepte für ihre Kunden zu entwickeln;
- motiviert, zur Prozessoptimierung mit den Kunden zusammenzuarbeiten;
- in der Lage, die Konzepte laufend zu evaluieren und auf Basis der Ergebnisse weiterzuentwickeln;
- sich der Wichtigkeit eines strategisch aufgebauten und aktiv gepflegten Netzwerks bewusst;
- motiviert, ein Teil einer Expertengemeinschaft zu sein und sich aktiv einzubringen;
- in der Lage, den Nutzen ihres Netzwerks in Bezug auf die Akquisitionstätigkeit und die dafür verwendeten Kanäle realistisch einzuschätzen.