



**Fraunhofer** Institut  
Software- und  
Systemtechnik

Referenzprofil

# IT Marketing Manager

**Mirko Prehn**

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



**Fraunhofer** Institut  
Software- und  
Systemtechnik

Fraunhofer ISST



Bildungswerk  
der Thüringer Wirtschaft e.V.

Bildungspartner



Unternehmenspartner

## Danksagung

---

Diese Profilbeschreibung entstand in Zusammenarbeit mit *Klartext* aus Leipzig. Unser Dank gilt insbesondere Herrn Steffen Troschke für seine fachkundige und umfassende Unterstützung. Bei der Prozessmodellierung und Ausgestaltung leisteten Frau Andrea Baumgarten und Herr Josh C. Beier (beide *Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik ISST, Berlin*) wertvolle Hilfe. Ohne sie hätte das Dokument nicht in dieser Qualität entstehen können. Weiterhin bedanken wir uns bei Frau Irmhild Rogalla und Herrn Stefan Dietze (beide *Fraunhofer ISST, Berlin*) für die fruchtbare Diskussion zu den Modellen und den Kompetenzfeldern.

# Inhalt

---

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG: REFERENZPROZESSE ALS CURRICULA .....</b>	<b>4</b>
1.1	EREIGNIS-PROZESS-KETTEN: SYMBOLIK .....	4
1.2	REFERENZPROZESS UND TEILPROZESSE .....	6
<b>2</b>	<b>DAS PROFIL: IT MARKETING MANAGER (IT-ÖKONOM/IN) .....</b>	<b>9</b>
2.1	TÄTIGKEITSBESCHREIBUNG .....	9
2.2	PROFILTYPISCHE ARBEITSPROZESSE .....	9
2.3	PROFILPRÄGENDE KOMPETENZFELDER.....	10
2.4	NACHWEIS DER BERUFLICHEN QUALIFIKATION .....	12
2.5	QUALIFIKATIONSERFORDERNISSE.....	12
2.6	EINORDNUNG INS SYSTEM UND KARRIEREPFADE .....	12
<b>3</b>	<b>REFERENZPROZESSE .....</b>	<b>15</b>
3.1	MARKTANALYSE UND MARKETINGSTRATEGIE .....	15
3.1.1	Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie .....	16
3.1.2	Prozesskompass: Marktanalyse und Marketingstrategie.....	17
3.1.2.1	Festigen einer Produktidee .....	18
3.1.2.2	Ermitteln von Marketinginformationen .....	22
3.1.2.3	Analysieren der Marketingsituation .....	26
3.1.2.4	Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen.....	30
3.1.2.5	Bewerten der Unternehmenskompetenz .....	33
3.1.2.6	Ermitteln von Marktsegmenten .....	36
3.1.2.7	Auswählen der Zielmärkte.....	38
3.1.2.8	Festlegen der Marketingziele .....	41
3.1.2.9	Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie.....	44
3.1.2.10	Formulieren der Marketingstrategie .....	49
3.2	UMSETZEN DER MARKETINGSTRATEGIE .....	53
3.2.1	Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie .....	53
3.2.2	Prozesskompass: Umsetzen der Marketingstrategie.....	54
3.2.2.1	Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess.....	55
3.2.2.2	Festlegen der Angebotsspezifika .....	58
3.2.2.3	Festlegen der Produktpreise .....	62
3.2.2.4	Durchführen der Integration in das Vertriebssystem .....	65
3.2.2.5	Entwickeln der Kommunikationsmaßnahmen.....	69
3.2.2.6	Umsetzen des Marketingprogramms .....	73
3.3	GESCHÄFTSPERIODE .....	76
3.3.1	Referenzprozess: Geschäftsperiode .....	76
3.3.2	Prozesskompass: Geschäftsperiode.....	77
3.3.2.1	Planen der neuen Geschäftsperiode .....	78
3.3.2.2	Planen der Personalentwicklung.....	81
3.3.2.3	Führen der Mitarbeiter.....	84
3.3.2.4	Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben .....	87
3.3.2.5	Durchführen des operativen Marketinggeschäfts .....	89
3.3.2.6	Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements.....	92
3.3.2.7	Zusammenstellen der Daten für das Reporting .....	95
3.3.2.8	Abschließen der Periode.....	98
3.3.2.9	Gestalten von Veränderungsprozessen.....	100

# 1 Einführung: Referenzprozesse als Curricula

---

Das Referenzprojekt des IT Marketing Manager (IT-Ökonom/in) verdeutlicht paradigmatisch die diesem Tätigkeitsfeld zugrunde liegenden Arbeitsprozesse, die damit verbundenen Ansprüche sowie die daraus resultierenden Anforderungen an Inhalt und Durchführung einer qualitativ hochwertigen Weiterbildung.

Das Referenzprojekt erfüllt mehrere Funktionen:

## **Aus der Praxis für die Praxis**

Als Abstraktion tatsächlich stattgefundener Projekte und Prozesse bieten die Referenzprozesse eine realistische und leicht nachvollziehbare Abbildung dessen, was die Tätigkeiten eines IT Marketing Manager sind.

## **Prozessorientierung als innovatives „Curriculum“**

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

## **Qualitätsstandard für die Weiterbildung**

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

## **Transferprozesse**

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

## 1.1 Ereignis-Prozess-Ketten: Symbolik

---

Die Darstellung der Referenzprozesse in Form von Ereignis-Prozess-Ketten<sup>1</sup> ermöglicht einen schnellen Überblick. Vollständigkeit kann leicht überprüft werden, Anpassungen und Modifikationen in Hinblick auf das eigene Unternehmen sind problemlos möglich und

---

<sup>1</sup> Vgl. A.-W. Scheer, *Wirtschaftsinformatik*, Springer 1998.

Anknüpfungspunkte an andere Prozesse, aber auch zu weiterführenden Informationen ergeben sich automatisch.

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

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

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

Die EPK-Symbole werden hier wie folgt verwendet:

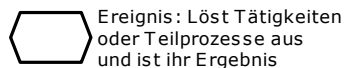
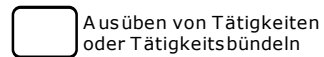
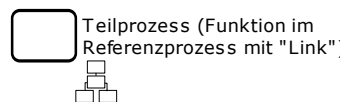


Abbildung 1: Grundlegende Symbole der Referenz- und Teilprozessmodelle.

Die wichtigsten Symbole sind:

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

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

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

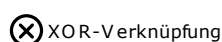
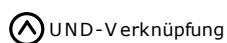


Abbildung 2: Konnektoren.

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

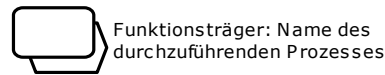


Abbildung 3: Schnittstelle.

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

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

## 1.2 Referenzprozess und Teilprozesse

---

Der hier vorgestellte Referenzprozess und seine Teilprozesse stellen das Curriculum des IT Marketing Manager dar.

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

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

Die Darstellung der Prozesse erfolgt systematisch:

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

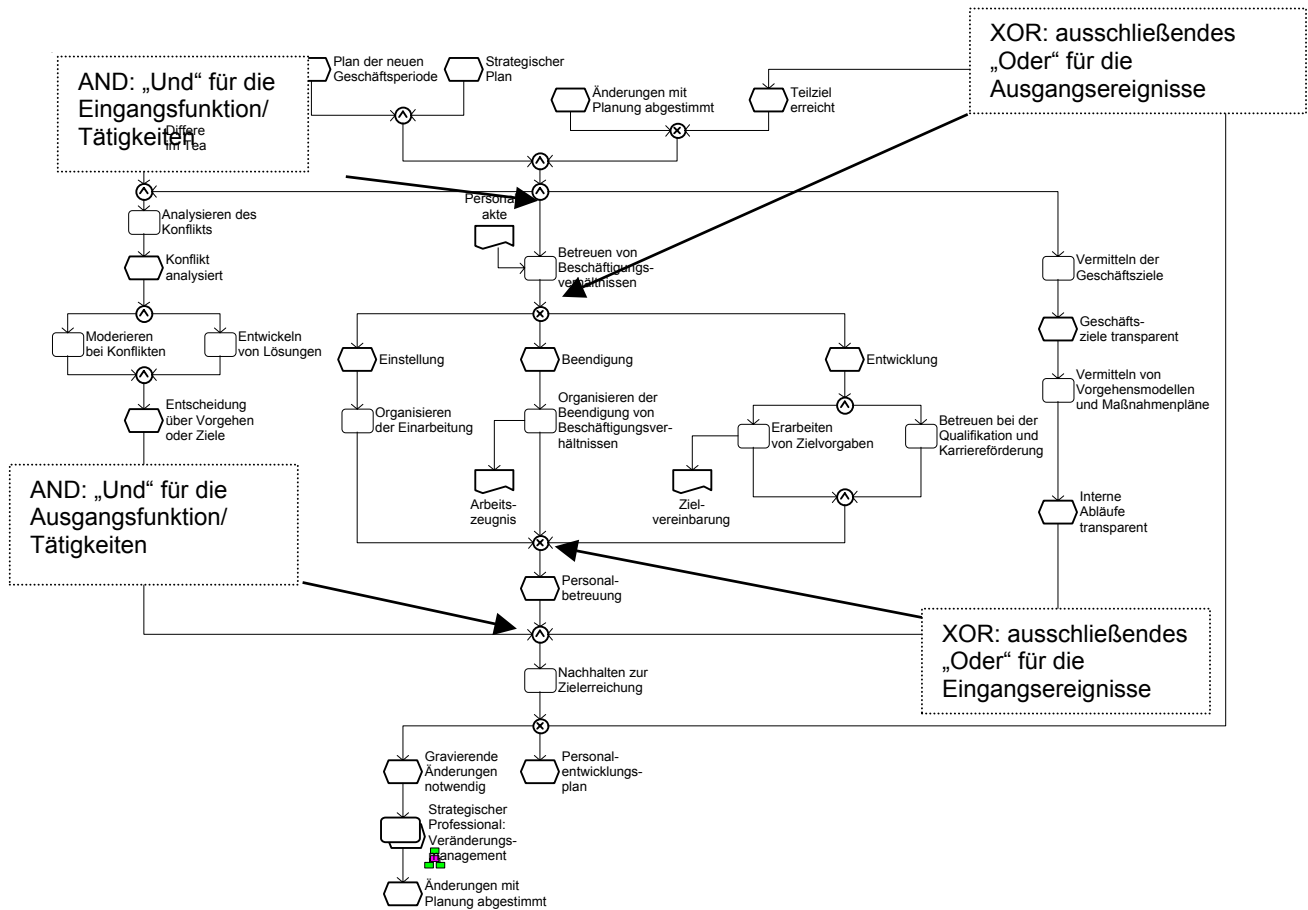


Abbildung 4: Beispielprozess (Teilprozess „Führen der Mitarbeiter“) mit unterschiedlicher Verwendung von Konnektoren.

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

Jede Funktion im Referenzprozess steht für einen Teilprozess.

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

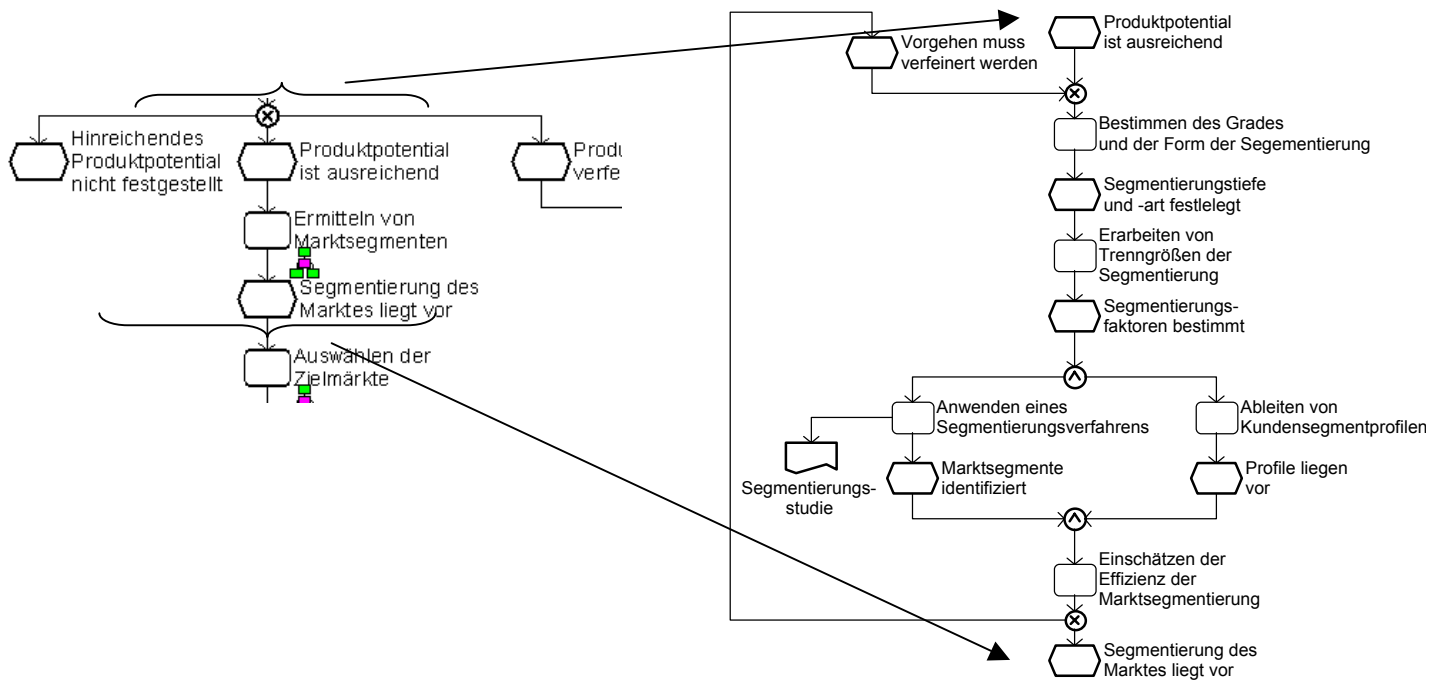


Abbildung 5: Ausschnitt aus dem Referenzprozess „Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie“ (links) und Teilprozess "Auswählen der Zielmärkte" (rechts).

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

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

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



## 2 Das Profil: IT Marketing Manager (IT-Ökonom/in)

---

IT Marketing Manager bewegen sich im Spannungsfeld zwischen der strategischen Unternehmens- bzw. Managementberatung und dem kaufmännisch-betriebswirtschaftlich ausgerichteten IT-Marketing. Diese Dimensionen werden in den nachfolgenden Beschreibungen der Tätigkeitsprozesse berücksichtigt. Ihre genaue Ausprägung ist jedoch abhängig von Branche, Ausrichtung und Größe des IT-Unternehmens und dem Qualifizierungsprojekt.

Das Aufgabenspektrum des IT Marketing Manager hängt zum einen vom Beschäftigungsumfeld (Branchenausrichtung des Unternehmens wie Hard- oder Software-Branche etc.) ab und zum anderen von seinem Qualifizierungsgrad in den verschiedenen Kompetenz- und Tätigkeitsfeldern (mögliche Laufbahnen etc.).

IT Marketing Manager vermarkten IT-Produkte (Soft- und Hardware), IT-Dienstleistungen (Support) und Geschäftsmodelle des eigenen Unternehmens. Des Weiteren koordinieren sie entlang der unternehmerischen Wertschöpfungskette alle notwendigen Beschaffungs- und Marketingaktivitäten (ganzheitliches Marketing). Zu den Arbeitgebern gehören neben den global tätigen IT-Unternehmen auch mittlere bis große Unternehmen, die eigene Produkte und Dienstleistungen in ihrem Angebotsprogramm führen.

Die Arbeit des IT Marketing Manager ist besonders stark verzahnt mit der des IT Product Coordinator, des IT Sales Advisor, des IT Service Advisor und des IT Marketing Developer. Darüber hinaus berät er sich in fachlichen Fragen mit dem IT Business Manager und dem IT Systems Manager.

IT Marketing Manager leiten selbstständig und eigenverantwortlich einmalige Vorhaben, die gekennzeichnet sind durch spezifische Ziele, durch zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen sowie durch eine projektspezifische Organisation. Dabei entwerfen sie innovative IT-Marketingkonzepte und realisieren diese.

### 2.1 Tätigkeitsbeschreibung

---

IT Marketing Manager<sup>2</sup> sind qualifiziert, in Betrieben, die Produkte oder Dienstleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie herstellen, anbieten oder anwenden, technisch optimale und marktgerechte IT-Lösungen bereitzustellen, Vermarktung und Einkauf von IT-Produkten und IT-Dienstleistungen zu leiten und unter kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen sowie rechtlichen Gesichtspunkten strategische Unternehmensentscheidungen vorzubereiten sowie Mitarbeiterführungsaufgaben wahrzunehmen. Sie üben Aufgaben unter Berücksichtigung von Rechtsvorschriften sowie technischer und betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und des Qualitätsmanagements (QM) aus.

Dabei stellen Sie sich auf neue Technologien, wandelnde lokale und globale Marktverhältnisse sowie sich verändernde Methoden des Selbst- und Prozessmanagements flexibel ein und gestalten den technisch-organisatorischen Wandel unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Akzeptanz.

### 2.2 Profiltypische Arbeitsprozesse

---

Die im Folgenden beschriebenen Teilprozesse dokumentieren profiltypische Arbeitsprozesse des IT Marketing Manager. Das Beherrschen dieser Arbeitsprozesse in Verbindung mit den

---

<sup>2</sup> Kapitel 2.1 bis 2.5 basieren auf der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Fortbildungsverordnung vom 3. Mai 2002 (BGBl. I, S. 1547), geändert durch Verordnung vom 29. Juli 2002 (BGBl., S. 2904)).

Kompetenzen in den jeweiligen Kompetenzfeldern und der Berufserfahrung bildet – neben der Fähigkeit, die dem IT Marketing Manager als operativen Professional zugeordneten Linienaufgaben wahrzunehmen – die Grundlage für die berufliche Handlungskompetenz.

In den Verantwortungsbereich des IT Marketing Manager fallen folgende Aufgabenkreise:

1. Entwickeln von Marketingstrategien, Analysieren von Kunden- und Marktdaten, Planen und Durchführen von Werbung für IT-Produkte, IT-Lösungen oder IT-Dienstleistungen
2. Erstellen von Projektverlaufsplänen für Marketing-, Beschaffungs- und Vertriebsaktivitäten und deren Umsetzung
3. Planen und Zusammenstellen von Projektteams, Führen und Motivieren von Mitarbeitern, Fördern der Kooperation und Kommunikation, Beteiligen der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen; Anwenden von Konfliktlösungsstrategien, Mitwirken bei Stellenbesetzungen und laufenden Beurteilungen
4. Planen des Personalbedarfs und der Mitarbeiterentwicklung; Feststellen des Qualifizierungsbedarfs und Einleiten von Qualifizierungsaktivitäten; Planen und Leiten der Ausbildung

## 2.3 Profilprägende Kompetenzfelder

---

Die Beherrschung der profiltypischen Arbeitsprozesse setzt Kompetenzen unterschiedlicher Reichweite in den nachstehend aufgeführten beruflichen Kompetenzfeldern<sup>3</sup> voraus. Den Kompetenzfeldern sind Wissen und Fähigkeiten sowie typische Methoden und Werkzeuge unterschiedlicher Breite und Tiefe zugeordnet.<sup>4</sup>

Die operativen Professionals sind Führungskräfte auf mittleren Ebenen mit Verantwortung für Personal und Budget. Vor IT-spezifischem Hintergrund leiten sie Projekte und Abteilungen. Die Ausrichtung kann dabei eher technisch (IT Systems Manager), eher organisatorisch (IT Business Manager), eher beratend (IT Business Consultant) oder eher kaufmännisch (IT Marketing Manager) sein.

Folgende Kompetenzen sind Bestandteil der Qualifizierung bei allen vier operativen Professionals, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung:

- betriebliche IT-Prozesse
- soziale Kompetenzen im Rahmen der Mitarbeiterführung
- Personalmanagement
- Selbstmanagement (eigene Ressourcen und Ziele bestimmen, Stärken/Schwächen reflektieren, Selbstmotivation, Zeitmanagement)
- Bereiche und Grundbegriffe der Betriebswirtschaft
- Grundlagen des Projektmanagements (Aufgaben, Elemente, Prozesse) und systemisches Denken
- Unternehmens- und Projektorganisation
- Informations- und Berichtswesen
- sichere fremdsprachliche Kommunikation (Englisch) sowie
- IT-Unterstützung im Projekt

---

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

<sup>4</sup> Für eine detaillierte Erläuterung und Darstellung von Kompetenzbegriffen in diesem Zusammenhang sei u. a. auf die „Competence Baseline“ der International Project Management Association verwiesen.

Im Rahmen des letzten Punkts bedient sich der IT Marketing Manager einer Reihe von Tools, die im Weiteren bei der Darstellung der Teilprozesse nicht mehr einzeln aufgeführt werden:

- Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulationssoftware (i. e. typische Arbeitsplatzsoftware)
- Statistik- oder andere quantitative Auswertungsprogramme (SPSS, SAS oder Ähnliches)
- Kommunikationssoftware (von E-Mail bis Groupware-Lösungen)
- Präsentationssoftware
- Projektmanagementsoftware (z. B. für Planung und Steuerung, Kostenkontrolle, Risikoanalyse ...)
- Controlling Software und ggf. Management-Informationssysteme für das Reporting
- Entscheidungssupport-Systeme
- Steuerungssoftware des Ein- und Verkaufs (Supply Chain Management oder Customer Relationship Management Software etc.)
- Tools zum Konfigurations- sowie zum Dokumentenmanagement

Die Schwerpunkte bei den vom IT Marketing Manager geforderten Fachkompetenzen können je nach Umfang des durchzuführenden Marketings unterschiedlich sein.

Routiniert zu beherrschende Kompetenzfelder bzw. in stark ausgeprägtem Maße vorhandene Kompetenzen des IT Marketing Manager sind:

- Knowhow zu modernen IT-Marketingkonzepten
- Sicherheit im Umgang mit relevanten gesetzlichen Vorschriften („rechtsbewusstes Handeln“)
- betriebs- und volkswirtschaftliches Handeln (Finanzierung, Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen, Marktchancen, konjunkturelle Einflussgrößen etc.)
- Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein und Eigenverantwortung
- Projektmanagement
- Organisation und Delegation
- Teamführung und -motivation
- Risikomanagement, Veränderungsmanagement
- Konflikt- und Krisenmanagement

Für das Profil des IT Marketing Manager sind stark ausgeprägte kaufmännisch ausgerichtete Kompetenzen in den Bereichen Marketingplanung und -durchführung erforderlich, da er nicht nur primärer Ansprechpartner für fachliche Fragen ist, sondern ebenfalls zentral an der Schnittstelle zwischen strategischer Ebene und den an der Durchführung beteiligten Spezialisten wirkt:

- Planungsmanagement
- Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit, Reaktionsfähigkeit
- Kommunikation und Verhandlung
- Lösungs- und Ergebnisorientierung unter Berücksichtigung von festen Rahmenbedingungen
- unternehmerisches, ergebnisorientiertes Denken und Handeln

Das in den Teilprozessen bei den Kompetenzfeldern aufgeführte Wissen beschreibt den Hintergrund, vor dem der IT Marketing Manager seine spezifischen Aufgaben erfüllt. Die im IT-Weiterbildungssystem integrierte arbeitsprozessorientierte Weiterbildung hebt die Bedeutung von Handlungs- und Gestaltungskompetenz hervor. In diesem Sinne sind die unter den Kompetenzfeldern aufgeführten Fähigkeiten zentral für das Verständnis der zur Ausführung des jeweiligen Teilprozesses nötigen Kompetenzen.

## 2.4 Nachweis der beruflichen Qualifikation

---

Die Weiterbildungsabschlüsse für die operativen und strategischen Professionals sind nach dem Berufsbildungsgesetz (§ 46 Abs. 2) als bundeseinheitliche Rechtsverordnung staatlich geregelt. Die Weiterbildung wird mit einer Prüfung vor einem Prüfungsausschuss der IHK abgeschlossen und führt zum Abschluss „Geprüfter IT-Ökonom/Geprüfte IT-Ökonomin“ (Certified IT Marketing Manager).

Durch die Vergabe von Credit Points für Prüfungsleistungen soll die europaweite Anerkennung und die Vergleichbarkeit mit Hochschulabschlüssen unterstützt werden.

## 2.5 Qualifikationserfordernisse

---

Zur Prüfung der operativen Professionals ist zuzulassen, wer Folgendes nachweist:

- eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anerkannten Ausbildungsberuf, der dem Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik zugeordnet werden kann und danach eine mindestens zweijährige Berufspraxis *oder*
- eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem sonstigen anerkannten Ausbildungsberuf und danach eine mindestens dreijährige Berufspraxis *oder*
- eine mindestens sechsjährige Berufspraxis

Die Berufspraxis gemäß Absatz 1 muss inhaltlich wesentliche Bezüge zu den in der Verordnung genannten Aufgaben haben und die Qualifikation eines zertifizierten IT-Spezialisten gemäß der Vereinbarung über die Spezialistenprofile oder eine nach Breite und Tiefe entsprechende Qualifikation beinhalten.

Abweichend von Absatz 1 kann zur Prüfung auch zugelassen werden, wer durch Vorlage von Zeugnissen oder auf andere Weise glaubhaft macht, dass er Qualifikationen erworben hat, welche die Zulassung zur Prüfung rechtfertigen.

## 2.6 Einordnung ins System und Karrierepfade

---

Das neue IT-Weiterbildungssystem gibt auf der Basis der vier IT-Ausbildungsberufe drei Ebenen für die Weiterqualifizierung vor: Spezialisten, operative und strategische Professionals. Die Abgrenzung zwischen den Ebenen der Spezialisten einerseits und der operativen und strategischen Professionals andererseits lässt sich wie folgt beschreiben:<sup>5</sup>

Der Spezialist handelt in seinem Spezialgebiet selbstständig, erarbeitet Lösungen in seinem Spezialgebiet, plant und führt kleine Projekte, vertritt sein Team beim Kunden und verantwortet die Wirtschaftlichkeit seiner Lösungen.

Der operative Professional plant neue System- und Software-Architekturen, konzipiert und evaluiert neue Lösungen, plant oder führt komplexe Projekte, verantwortet Kunden und hat Einfluss auf langfristige Investitionen.

Die Berufsprofile auf der Ebene der operativen Professionals (IT Systems Manager, IT Business Manager, IT Business Consultant, IT Marketing Manager) gestalten Geschäfts-

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu: E. Edelhoft/P. Tyschler, *Funktion und Qualifikation der IT-Professionals*. In: W. Mattauch/Dr. J. Caumanns (Hrsg.), *Innovationen der IT-Weiterbildung*, Bertelsmann Verlag, 2003.

prozesse in den Bereichen Entwicklung, Organisation, Beratung sowie Marketing und führen Mitarbeiter.

Die oberste Stufe im IT-Weiterbildungssystem bilden die strategischen Professionals, die IT-Geschäftsfelder eines Unternehmens am Markt positionieren, entsprechend fortentwickeln sowie strategische Allianzen und Partnerschaften schließen. Die Prüfungsverordnung sieht die Möglichkeit einer Höherqualifizierung zum IT Technical Engineer und IT Business Engineer für zertifizierte operative Professionals ausdrücklich vor.

Der IT Marketing Manager ist auf der Ebene der operativen Professionals angesiedelt. Dies kann in der Praxis zu verschiedenen Ausprägungen bzw. Niveaustufen führen. Gerade in großen IT-Unternehmen existieren unterschiedliche Abstufungen, die eine firmeninterne Laufbahn aufzeigen, wie bspw. Produktmanager, Linienmanager, Markenmanager. Bei Unternehmen mit einer ausgewogenen Produkt- und Dienstleistungssparte kann die Unterscheidung wesentlich differenzierter ausfallen, da sich bei der Vielzahl der Produkte und Bedürfnisse der Kunden die Marketing Manager spezialisieren müssen. Für welche Ausrichtung oder Laufbahn in Form der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung qualifiziert werden soll, hängt sowohl vom Vorwissen des Lernenden als auch von Komplexität und Umfang des gewählten Transferprojekts ab.

In der Beschreibung des Profils und der assoziierten Tätigkeiten wird nicht auf die unterschiedlichen Stufen eingegangen. Es werden die Arbeitsprozesse eines idealisierten IT Marketing Manager beschrieben, der sich sowohl fachlich als auch methodisch „breit“ qualifizieren soll. Fachliche Einschränkungen oder Vertiefungen sind *in Absprache mit der prüfenden Kammer*<sup>6</sup> bei der Festlegung des Transferprojekts vorzunehmen.

Von den im IT-Weiterbildungssystem beschriebenen Berufsprofilen auf der Ebene der Spezialisten eignen sich die folgenden am ehesten für eine Weiterqualifizierung zum IT Marketing Manager:

- in erster Linie der IT Product Coordinator (IT-Produktkoordinator/in) und der IT Sales Advisor (IT-Vertriebsbeauftragte/r)
- aber auch der E Marketing Developer (E-Marketingentwickler/in) und der IT Service Advisor (IT-Kundenbetreuer/in), die sich in ihren Spezialgebieten zum Marketing Manager weiterentwickeln können

Mit dem IT Product Coordinator findet bei der Analyse des Marktes für Spezifikationen von IT-Produkten oder IT-Dienstleistungen eine enge Zusammenarbeit statt, in der der IT Product Coordinator gerade bei der Erhebung, Analyse und Auswertung von Informationen über den Markt und das Unternehmen sowie bei der Ausgestaltung des konkreten IT-Produkts bzw. der IT-Dienstleistung (Spezifika) den IT Marketing Manager unterstützt. Der IT Product Coordinator besitzt verglichen mit dem IT Marketing Manager dabei eine deutlich geringere Personal- und Budgetverantwortung. Für die Abgrenzung zwischen den beiden Profilen sowie die Zuordnung zu Niveaustufen ist die Komplexität der betreuten Projekte ein wesentliches Kriterium.

Der IT Sales Advisor und der IT Service Advisor zeichnen sich in ihrer Arbeit durch eine hohe Kundennähe aus. Sie dienen beide als ideale Quelle für das Aufdecken neuer Kundenbedürfnisse. Dabei arbeiten sie sehr eng mit dem IT Marketing Manager zusammen und erhalten einen guten Einblick in dessen Arbeit. Daher ist der IT Marketing Manager eine ideale Aufstiegsqualifikation, wenn sich diese beiden Profile in Richtung Marketing spezialisieren.

In der Umsetzung von Marketingkampagnen steht der E Marketing Developer dem IT Marketing Manager zur Seite. Dieser eher technisch orientierte Spezialist muss von Haus aus bereits gute Kenntnisse im Marketing besitzen, um seine Arbeit erfolgreich auszuführen. Hier bietet sich eine Vertiefung in Bezug auf Analyse und Bewertung von im Markt- und

---

<sup>6</sup> Siehe §4 der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (IT-Fortbildungsverordnung vom 3. Mai 2002 (BGBl. I S. 1547) geändert durch die Verordnung vom 29. Juli 2002 (BGBl. S. 2904)!

Unternehmenskontext erhobenen Informationen zu einer Weiterqualifizierung in Richtung des IT Marketing Manager an.

Da die Arbeit des IT Marketing Manager häufig wesentliche Geschäftszweige des Unternehmens tangiert, ist eine enge Zusammenarbeit mit einem strategischen Professional (z. B. dem IT Business Engineer) vorgesehen. Der IT Marketing Manager bereitet u. a. Entscheidungsvorlagen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung vor und erhält dadurch einen qualitativen Einblick in die Arbeit des strategischen Professional. Eine schnelle Weiterqualifizierung in diese Richtung ist somit denkbar.

### 3 Referenzprozesse

---

Die Kerntätigkeiten des IT Marketing Manager sind durch drei Referenzprozesse gekennzeichnet:

1. Analysieren des Marktes für die geplante Einführung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines neuen Geschäftsmodells sowie die Entwicklung einer dafür vorgesehenen Marketingstrategie
2. Umsetzen der formulierten Marketingstrategie für Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle
3. Geschäftsperiode

Die Begriffe Produkt, Dienstleistung oder Geschäftsmodell können innerhalb der Prozesse als synonym betrachtet werden, wenn nicht explizit zwischen ihnen unterschieden wurde. Dies soll dem Zustand Rechnung tragen, dass für alle drei Möglichkeiten gleiche Tätigkeiten zur Formulierung bzw. Umsetzung einer Marketingstrategie vom IT Marketing Manager durchgeführt werden müssen.

#### 3.1 Marktanalyse und Marketingstrategie

---

Gegenstand des Referenzprozesses „Marktanalyse und Marketingstrategie“ ist das Überprüfen des Potenzials für eine Neuentwicklung eines Produkts bzw. das Überprüfen zukünftiger Chancen eines bereits im Markt erfolgreich etablierten Produkts bzw. einer Produktlinie. Die Tätigkeiten bestehen im Groben aus der quantitativen und qualitativen Erhebung von marktrelevanten Informationen und der Analyse und Auswertung dieser Informationen. Daraus werden in Absprache mit dem verantwortlichen strategischen Professional Marketingziele bestimmt und ein Businessplan für das Aufsetzen der Marketingkampagne und der Produkt(weiter)entwicklung entworfen. Neben dem Businessplan wird für die Markteinführung und -verbreitung vom IT Marketing Manager aus den Marketingzielen eine Marketingstrategie abgeleitet. Die eigentliche Umsetzung erfolgt im nächsten Referenzprozess „Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie“.

### 3.1.1 Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie

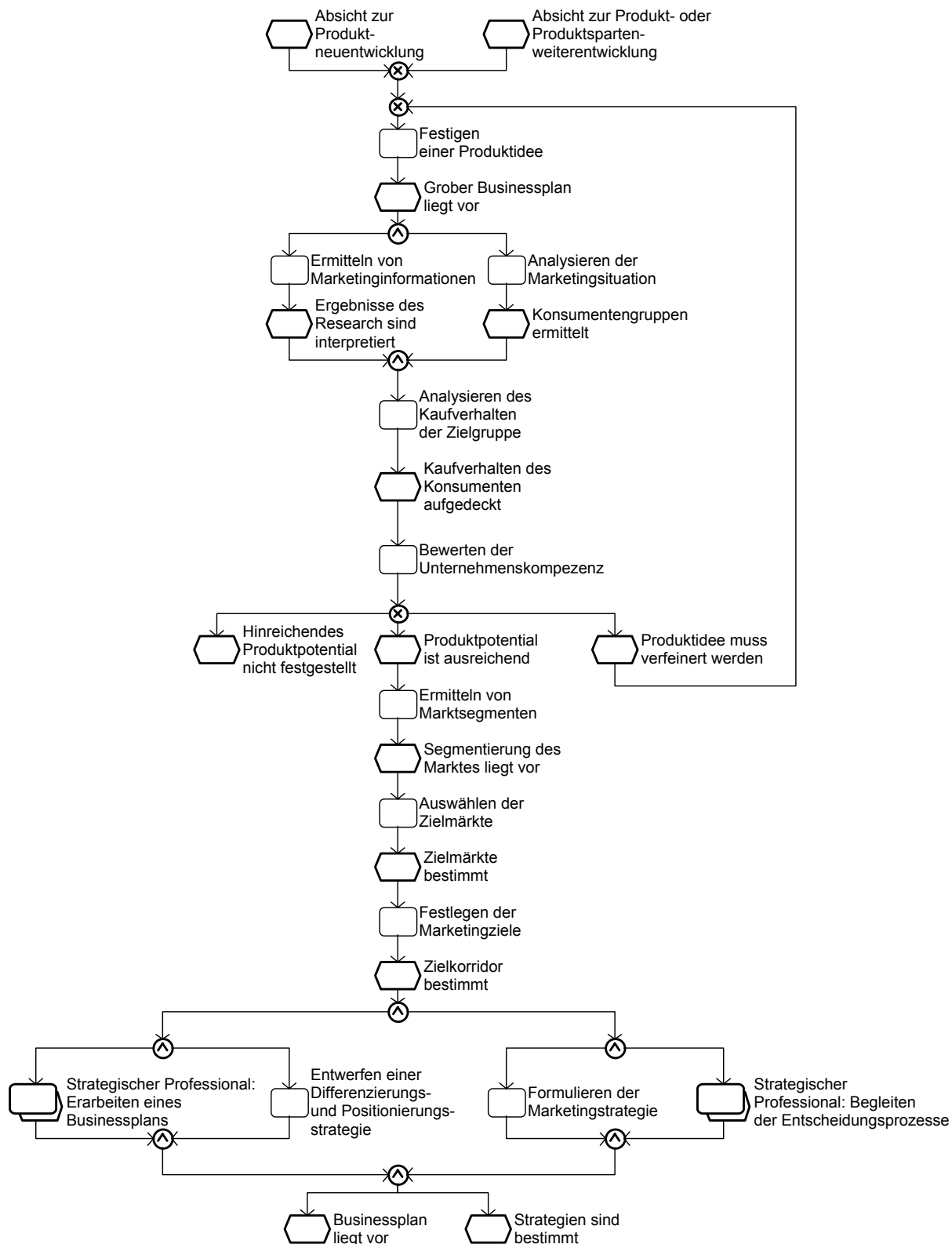


Abbildung 6: Referenzprozess „Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie“.

Nicht in jedem Projekt wird jeder Teilprozess den gleichen Umfang und die gleiche Komplexität haben, insbesondere hängt das Ausmaß der Erhebung wichtiger Informationen und deren Analyse einerseits davon ab, ob ein neues Produkt auf dem Markt platziert werden soll oder ob ein bereits etabliertes Produkt einen Relaunching erhalten soll. Anderer-



seits hängt es vom Umfang des durchzuführenden Marketings und den zur Verfügung stehenden Mitteln ab.

Die Entwicklung einer Marketingkonzeption wird in enger Kooperation mit dem zuständigen strategischen Professional durchgeführt, indem die Vorgaben zum Produkt bzw. zur Dienstleistung schrittweise weiterentwickelt und angepasst werden. Im Ergebnis sollen eine Strategie für das Produktmarketing und ein vom verantwortlichen strategischen Professional aufgestellter Businessplan für die Platzierung des Produkts im Markt vorliegen.

Die Absicht, dass ein neues Produkt entwickelt oder ein bestehendes Produkt oder eine Produktparte modifiziert werden soll, gilt als geklärt. So werden im ersten Schritt, abhängig vom Umfang der finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, wichtige Marktdaten erhoben, analysiert und ausgewertet. Als Nächstes wird auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse die Produktidee auf ihr Potenzial hin untersucht.

Um eine Marketingstrategie (Wettbewerbsstrategie) zu formulieren bzw. den Businessplan aufzustellen, muss der IT Marketing Manager zunächst über eine Segmentierung des Marktes zur Auswahl von rentablen Zielmärkten gelangen. Über den Entwurf einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie soll das Produkt von anderen Produkten im Markt unterscheidbar gemacht werden. Parallel dazu werden für die einzelnen Zielmärkte Marketingziele formuliert und eine Marketingstrategie entworfen. Sowohl Marketingstrategie als auch Businessplan müssen inhaltlich aufeinander abgestimmt werden.

Liegt somit eine Marketingkonzeption vor, können weitere Marketingaktivitäten für die Einführung des Produkts auf den Markt erfolgen. Der IT Marketing Manager nutzt den Referenzprozess „Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie“, um das Produkt bis zur Marktreife mit flankierenden Marketingmaßnahmen zu begleiten.

### **3.1.2 Prozesskompass: Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie**

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Festlegen einer Produktidee
2. Ermitteln von Marketinginformationen
3. Analysieren der Marketingsituation
4. Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen
5. Bewerten der Unternehmenskompetenz
6. Ermitteln von Marktsegmenten
7. Auswählen der Zielmärkte
8. Festlegen der Marketingziele
9. Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie
10. Formulieren der Marketingstrategie

### 3.1.2.1 Festigen einer Produktidee

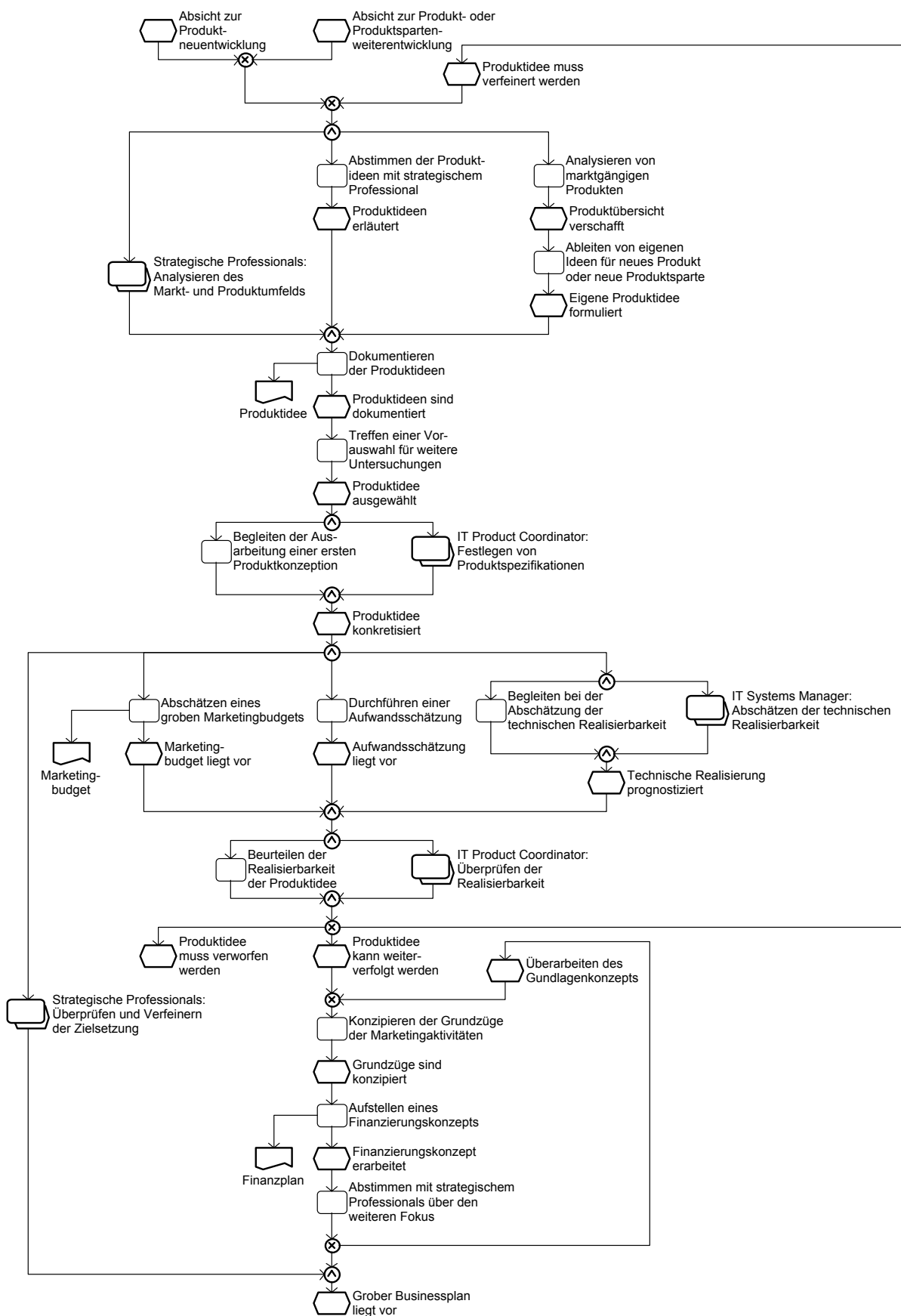


Abbildung 7: Festigen einer Produktidee.

Ziel dieses Prozesses ist es, die Vorgaben und Ideen aus der strategischen Professional-Ebene in konkrete Produktideen zu überführen bzw. aus der Betreuung eigener Produkte neue Ideen zu finden. Des Weiteren wird mit dem strategischen Professional ein erster grober Businessplan entworfen.

Zunächst legt der IT Marketing Manager zusammen mit dem IT Product Coordinator erste Produktspezifikationen für eine ausgewählte Produktidee fest. Darauf aufbauend prognostiziert der IT Marketing Manager mögliche Aufwände für die Entwicklung und Durchführung des Marketings für die Produktidee und beurteilt deren Machbarkeit. Dabei unterstützt ihn der IT Product Coordinator. Wird sich für eine Fortführung der Idee entschieden, kann die Entwicklung einer groben Marketingkonzeption beginnen.

Die Tätigkeiten werden in enger Kooperation mit dem verantwortlichen strategischen Professional durchgeführt, da bspw. die Neubesetzung einer Marktnische einen tief greifenden Eingriff in die Unternehmensführung und in das operative Geschäft darstellen kann. Im Anschluss daran wird ein mögliches Finanzierungskonzept der Marketingaktivitäten aufgestellt und mit dem strategischen Professional abgestimmt, was im Ergebnis in den groben Businessplan eingeht.

Hinweis: Die Aufwandsabschätzung der zu entwickelnden Produktidee wird vom IT Systems Manager durchgeführt.

#### **3.1.2.1.1 Tätigkeiten: Festigen einer Produktidee**

Im Rahmen der Erarbeitung einer Produktidee sind je nach Volumen und Größe eine oder mehrere Produktideen miteinander zu vergleichen. Der IT Marketing Manager ist hierbei verantwortlich für:

- Ideengewinnung im Rahmen seiner Betreuungstätigkeit für bestehende Produkte oder Produktlinien
- Konkretisieren und Auswählen einer Produktidee in Zusammenarbeit mit dem strategischen Professional – dabei ist die Kernaufgabe des IT Marketing Manager, dem strategischen Professional aus konzeptioneller und finanzieller Sicht bei der Konkretisierung von Produktideen beratend zur Seite zu stehen
- Unterstützen des IT Product Coordinator bei der Grobspezifikation
- Abschätzen der Aufwände und grobes Budgetieren sowie zusammen mit dem IT Systems Manager Abschätzen der technischen Realisierbarkeit
- Überprüfen der Machbarkeit der ausgewählten Produktidee unter Anleitung des IT Product Coordinator
- Entwerfen einer ersten groben Marketingkonzeption, indem unter anderen möglichst vollständig notwendige Marketingaktivitäten festgehalten werden
- Benennen von Finanzierungsmöglichkeiten zur Durchführung der Marketingkampagne
- Unterstützen des strategischen Professional bei der Entwicklung eines ersten Entwurfs des Businessplans

#### **3.1.2.1.2 Kompetenzfelder: Festigen einer Produktidee**

##### *Fähigkeiten*

- Ideengewinnungsprozesse durchführen können
- gezielt recherchieren können
- Marktzahlen und Statistiken etc. auswerten können
- mit Komplexität umgehen können
- Produktidee im Produktportefeuille integrieren und Abhängigkeiten zu anderen Produkten erkennen können (Substitut-, Komplementärprodukte)

- für technische Dokumentationen erforderliches sprachliches Ausdrucksvermögen
- gesellschaftliche und marktbezogene Kriterien für die Vorauswahl von Produktideen ermitteln und berücksichtigen können
- Bedarfe ermitteln können wie z. B. Schulungsbedarf
- Aufwendungen, Kosten und Zeiträume schätzen können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- technische Rahmenbedingungen verstehen und deren Auswirkungen für die Umsetzung beurteilen können
- marktwirtschaftliches Potenzial des Unternehmens kennen und bei der weiteren Planung der Marketingaktivitäten berücksichtigen können
- Absatzpotenzialeinschätzungen für neue Produkte durchführen können
- Finanzierungsstrategien für eine geplanten Marketingkampagne erstellen und überprüfen können
- personelle, technische und wirtschaftliche Machbarkeit beurteilen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- relevante projektbezogene Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- Konsequenzen aus Anpassungen der (organisatorischen) Rahmenbedingungen abschätzen können
- systembezogen denken können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung kennen und anwenden

#### *Wissen*

- ökonomische Rahmenbedingungen (wirtschaftliche Lage, Position des Unternehmens im Markt, Zielmarkt)
- Produktlinien des eigenen Unternehmens
- Berechnungsverfahren für Marketingbudgets (umsatzbezogenes, konkurrenzbezogenes und zielbezogenes Berechnungsverfahren)
- Erfolgskontrollrechnungen (Return on Investment; Cashflow)
- Finanzierungsformen und -strategien
- Richtlinien des Kreditgeschäfts (z. B. Basel II)
- technische Spezifikationen, Lasten-/Pflichtenheft
- Marketingstrategiemodelle und ihre Anwendung
- Systembegriff, -komponenten, -struktur
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- soziale Wahrnehmung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome

*Methoden*

- Methoden zur Ideengewinnung (z. B. Kreativitätstechniken wie Clustering, Brainstorming etc.)
- Szenariotechnik zum Prognostizieren von Ereignissen
- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)
- Präsentation
- Visualisierung

### 3.1.2.2 Ermitteln von Marketinginformationen

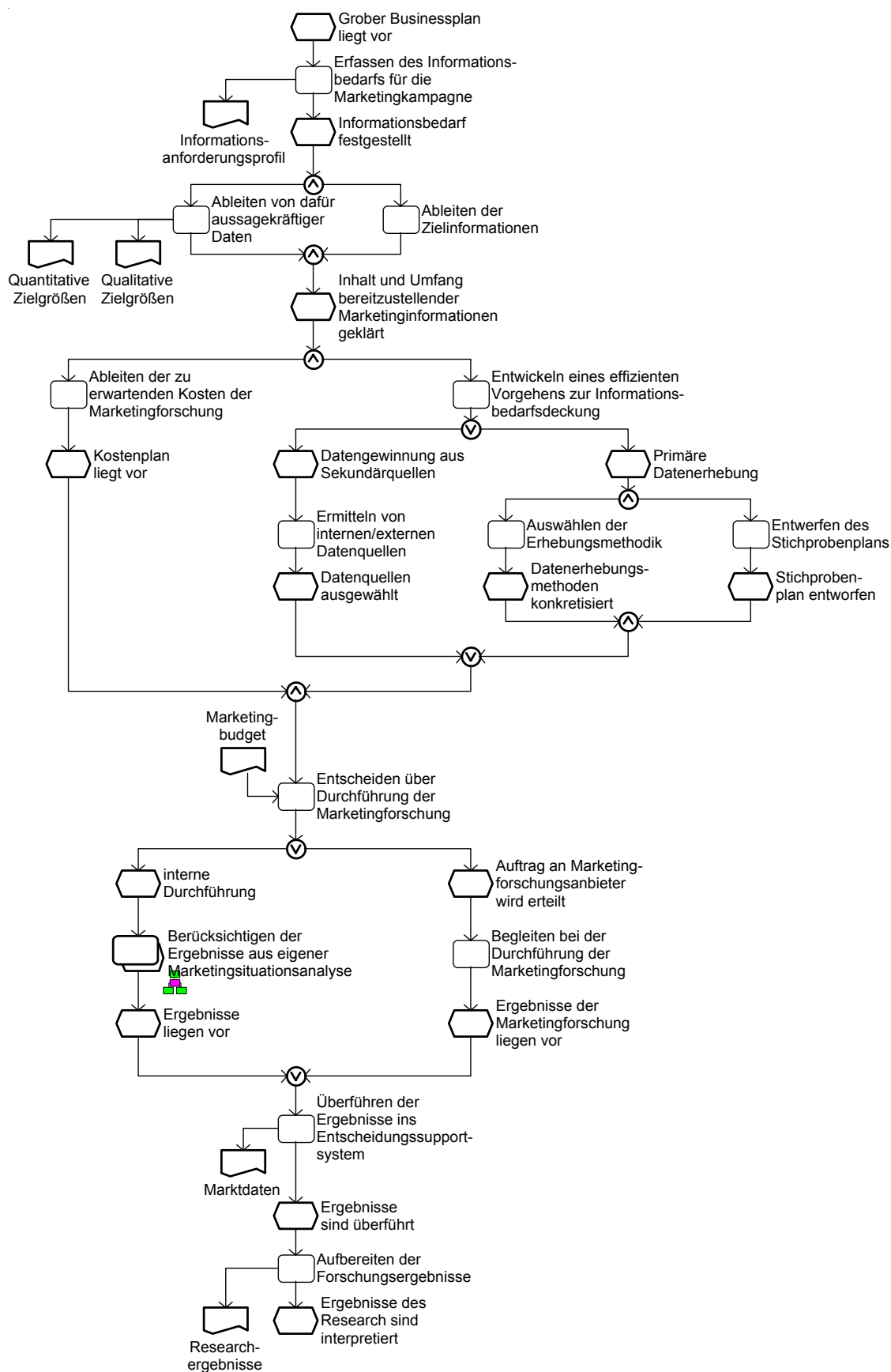


Abbildung 8: Ermitteln von Marketinginformationen.

Liegt der grobe Businessplan vor, kann mit der Erhebung von Informationen, die für das Marketing wesentlich sind, begonnen werden. Dazu wird zunächst eine Bedarfsanalyse der zu sammelnden Daten und Informationen (Messgrößen) durchgeführt. Daraus wird ein Vorgehen abgeleitet, um den Informationsbedarf zu decken. Im Zuge dessen wird eine Aufwandsabschätzung für die zu erfolgende Marketingforschung durchgeführt, um darauf aufbauend zu entscheiden, ob dieses Vorhaben in Eigenregie oder mithilfe eines externen Marketingforschungsunternehmens umgesetzt werden soll. Ziel der nächsten Tätigkeiten ist es, ausreichende Daten zur Deckung des Informationsbedarfs zu gewinnen. Diese werden im Anschluss daran (siehe Teilprozess „Analysieren der Marketingsituation“) zusammengetragen, aufbereitet und in einer eigens dafür vorhandenen Datenbank (Entscheidungssupport-System) gesichert.

Hinweis: Das Entscheidungssupport-System ist ein rechnerunterstütztes System, welches den IT Marketing Manager bei der Entscheidungsfindung unterstützt, und besteht im weitesten Sinn aus statistischen Analysemethoden und Entscheidungsmodellen.

Die Durchführung der notwendigen Marketingforschung kann zum Teil durch interne und externe Forschung abgedeckt werden.

#### **3.1.2.2.1 Tätigkeiten: Ermitteln von Marketinginformationen**

Ziel dieses Prozesses ist es, ein geeignetes Informationssystem zu instanzieren, welches den IT Marketing Manager im Laufe seiner Arbeit rasch mit detaillierten Daten versorgen soll. Dazu führt der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durch:

- Erfassen des allgemeinen Informationsbedarfs für eine Marketingkonzeption und der damit verbundenen relevanten Daten (quantitative und qualitative Ziel- bzw. Messgrößen)
- Definieren des Forschungs- und Entwicklungsproblems und daraus abgeleitet Definieren der Forschungsziele
- Entwerfen eines den Forschungszielen angemessenen Forschungsplans und parallel dazu
- Bestimmen der zu erwartenden Kosten einer Marketingforschung
- Abschätzen, durch wen die Forschungsaktivitäten am günstigsten durchgeführt werden sollen

Bei einer rein internen Durchführung:

- Berücksichtigen der Ergebnisse aus der eigenen Analyse der Marketingsituation (siehe dazu Kapitel 3.1.2.3 „Analysieren der Marketingsituation“)

Bei einer rein externen Durchführung durch ein Marketingforschungsunternehmen:

- fachliches Begleiten bei der Durchführung der Marketingforschung

In jedem Fall:

- Überführen der Ergebnisse in das Entscheidungssupport-System und
- Zusammentragen und Darstellen der Ergebnisse

### **3.1.2.2.2 Kompetenzfelder: Ermitteln von Marketinginformationen**

#### *Fähigkeiten*

- Informationsfluss für Marketingentscheidungen organisieren können
- qualitative und quantitative Verbesserungen der Informationsversorgung durch organisatorische Maßnahmen herbeiführen können (wie bspw. die Verkaufsorganisation darin zu schulen, neue Trends aufzuspüren und darüber zu berichten)
- repräsentative Befragung der Marketer zur Ermittlung des Marketingbedarfs planen und durchführen können
- Informationsbedarf und das zu lösende Marketingproblem möglichst genau konkretisieren können
- messbare quantitative (Wachstum, Umsatz, Rendite etc.) und qualitative (Produktdesign, Qualität etc.) Größen formulieren können
- bei der Informationsbedarfsdeckung systematisch vorgehen können
- Notwendigkeiten, die zu Marktforschungsaktivitäten führen (bspw. aus operativen Geschäfts- oder externen Informationen) selbstständig erkennen können
- Konzipieren eines Plans für die Informationsdeckung (Forschungsplan) oder Beurteilen der Professionalität des Forschungsplans
- Forschungsplan nach dem zu lösenden Marketingproblem ausrichten können
- Entscheidungen über Grundgesamtheit, Größe der Stichprobe und Auswahlverfahren fällen können
- Sorgfalt bei der Erhebung von Primärdaten durch Fragebogen zeigen, in Auswahl, Form, Wortlaut und Reihenfolge der Fragen
- erhobene Daten auf das Wesentliche verdichten, interpretieren und diese präsentieren bzw. aufbereiten können
- mit Komplexität umgehen können
- Bedarfe ermitteln können (wie z. B. Schulungsbedarf)
- Aufwendungen, Kosten und Zeiträume schätzen können

#### *Wissen*

- Technologien des Electronic Data Interchange (EDI)
- Technologien des Datawarehouses sowie des Data Minings
- Intra- und Extranet
- Panel-Daten und andere relevante Informationen von Forschungsinstituten
- wichtige Publikationen, die marketingrelevante Informationen enthalten (z. B. Wirtschaftspresse, Fachzeitschriften, Bücher)
- Marketingforschungsmethoden (qualitative und quantitative Methoden)
- Forschungstypen wie explorative, deskriptive und kausale Forschung
- Erhebungsinstrumente (z. B. Fragebogen) und deren Effekte für das Ergebnis (Carryover, Backfire-Effekt)
- Probleme und Risiken der Datenerhebung und der daraus resultierenden Interpretationen (Signifikanz, Repräsentativität) sowie der Interdependenz zwischen Daten und Erhebungsmodell kennen

#### *Methoden*

- Methoden der Transaktionsverarbeitung (On-Line Transaction Processing, OLTP)
- Methoden des Datawarehouses (On-Line Analytical Processing, OLAP)



- Methoden der Wissensentdeckung in Datenbanken (Knowledge Discovery in Databases KDD)
- Methoden der Marketingforschung wie Statistik- und ökonometrische Methoden, Conjoint Measurement (CM) und Trade-off-Analyse, Umfragen im Internet und per E-Mail, Marketingsimulation und weitere mehr
- Datenerhebungsmethoden wie Beobachtung, Focus-Gruppe, Befragung von Experten bzw. aktuellen und potenziellen Kunden, Experimente und Felddatenerhebung
- Präsentation
- Visualisierung

### 3.1.2.3 Analysieren der Marketingsituation

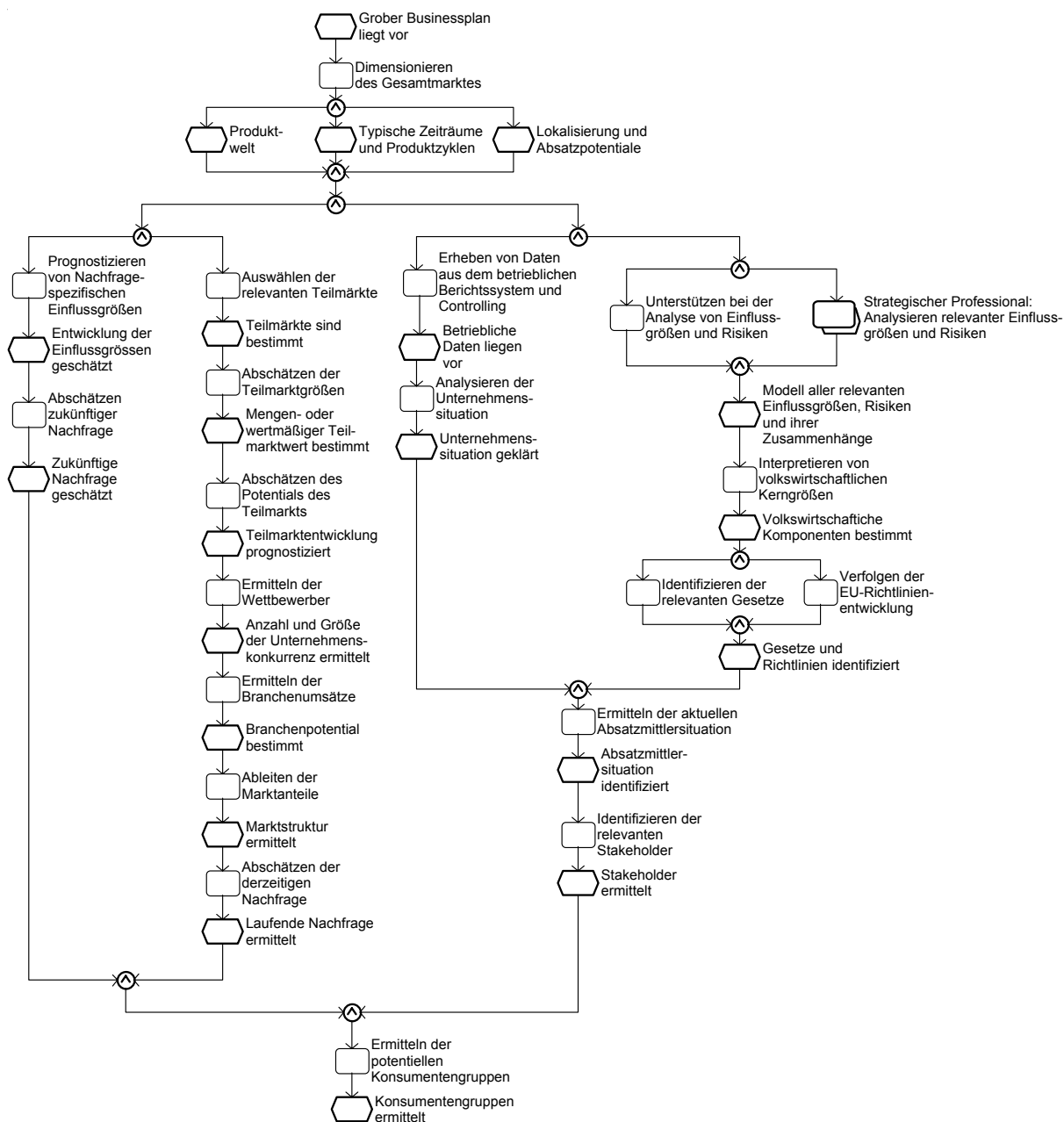


Abbildung 9: Analysieren der Marketingsituation.

In diesem Teilprozess geht es um die Analyse folgender wesentlicher Untersuchungs-räume: die möglichst genaue Prognose der aktuellen und zukünftigen Nachfrageentwicklung für bereits im Markt positionierte Produkte sowie Produktinnovationen; die Analyse der derzeitigen Unternehmens- und Wettbewerbssituation sowie die Analyse des Wirtschafts-raumes, in dem das Unternehmen tätig ist. Im Ergebnis können signifikante Aussagen über das Markt- und Wettbewerbsumfeld, die zu erwartende Nachfrage sowie potenzielle Konsumentengruppen getroffen werden.

Hinweis: Dieser Prozess sollte kontinuierlich durchgeführt werden, auch im Hinblick auf die bereits am Markt platzierten Produkte.

### **3.1.2.3.1 Tätigkeiten: Analysieren der Marketingsituation**

Für die Ermittlung der Nachfrage muss der IT Marketing Manager die Durchführung folgender Tätigkeiten verantworten:

- Dimensionieren des Gesamtmarktes auf zeitlicher, räumlicher und Produktebene
- Identifizieren von Teilmärkten, deren Größe und Potenzial
- Ermitteln von potenziellen Wettbewerbern und der Höhe der Branchenumsätze
- Bestimmen der Marktanteile und somit der Marktstruktur
- Prognostizieren der nachfragespezifischen Einflussgrößen (technologischer Fortschritt, demographische Entwicklung etc.) und der Nachfrage nach dem betrachteten Produkt
- Analyse der Unternehmenssituation, u. a. hinsichtlich finanzieller Lage, Produktsituation, Eigen- und Fremdbild
- zusammen mit dem strategischen Professional: Zusammentragen und Austauschen der wichtigen auf das Unternehmen wirkenden Einflussgrößen und Marktrisiken
- Interpretieren von volkswirtschaftlichen Kerngrößen (Zinsen, Wechselkurse etc.)
- Identifizieren relevanter Gesetzestexte sowie
- Verfolgung wichtiger EU-Richtlinienentwicklungen
- Identifizieren aller Stakeholder und damit verbunden
- Ableiten von potenziellen Konsumentengruppen

### **3.1.2.3.2 Kompetenzfelder: Analysieren der Marketingsituation**

Hier werden nur noch die Kompetenzen aufgeführt, die zusätzlich für die Analyse von vorliegenden Informationen von Bedeutung sind. Für Kompetenzen der Datenerhebung und der technischen Auswertung im Allgemeinen vgl. Abschnitt 3.1.2.2.2 „Kompetenzfelder: Ermitteln von Marketinginformationen“.

#### *Fähigkeiten*

- mithilfe der Bezugsgrößen den Gesamtmarkt auf zeitlicher, räumlicher und Produktebene dimensionieren können
- unterschiedliche Definitionen, die sich auf die Marktgröße beziehen, einsetzen können
- konkrete Vorstellung über das (zukünftige) Produkt besitzen
- Marktnachfrage- oder Marktreaktionsfunktionen aufstellen und betrachten können
- Marktpotenzial unter Berücksichtigung des volkswirtschaftlichen Umfelds prognostizieren können
- relevante Informationen aus den innerbetrieblichen Berichtssystemen wie dem Abwicklungszyklus (Auftrag – Versand – Abrechnung) und dem Verkaufsmelde- und -informationssystem ermitteln können
- Absatzanalysen, Trendbeobachtungen, Marktstrukturanalysen, Marktpotenzialuntersuchungen etc. durchführen können
- Moden, Trends und Megatrends aus dem Makroumfeld ausfindig machen sowie diese erkennen können (z. B. E-Commerce in den Jahren 1999/2000)
- Beschaffungsprozesse des Unternehmens einschließlich bestehende Beschaffungskonzepte entsprechend dem vorherrschenden Marktstandard überprüfen können
- Unternehmensimage untersuchen können
- Chancen und Bedrohungen aus den Einflussfaktoren (Marktein- und -austrittsbarrieren etc.) für das Unternehmen identifizieren können

- geeignete Indizes (Kaufkraftindex, IFO-Geschäftsklimaindex etc.) für die Analyse der Nachfrage auswählen und interpretieren können
- aus den vorliegenden Marketinginformationen des Teilprozesses „Ermitteln von Marketinginformationen“ und den Analysen und Prognosen die für das Produkt resultierenden Nachfragegröße abschätzen können
- Umsatzprognose für die zukünftige Nachfrage durchführen können
- Korrelation der einzelnen Einflussfaktoren im Makroumfeld einschätzen können
- Grundkenntnisse über wichtige gesetzliche Vorschriften und diese interpretieren und anwenden können (Rechtsverständnis)
- Prognose für das Bruttosozialprodukt (mit all seinen Faktoren wie bspw. Inflation, Arbeitslosigkeit, Zinsniveau, Verbraucherausgaben etc.) durchführen können
- aus der Bevölkerung die für das Unternehmen wesentlichen Personen und Gruppen (Stakeholder) identifizieren können
- dynamische Modelle und multiple Szenarien für das Schätzen von zukünftigen Ereignissen anwenden können
- Hypothesen und Vorhersagen empirisch belegen können
- Statistiken zielgerichtet auswerten können
- Verallgemeinerungen im Marketing realistisch bewerten können

#### *Wissen*

- Bezugsgrößen (Produktbezugsgrößen können Artikel, Produktform etc., Raumbezugsgrößen können Welt, Land, Bezirk etc. und zeitliche Bezugsgrößen können kurzfristig, mittelfristig und langfristig sein) für die Ermittlung der Nachfrage
- Bestimmungsgrößen des Marktanteils (Marketingaufwendungen, Elastizität, Preis etc.)
- demographische Komponenten (Bevölkerung, geographische Verteilung und Dichte, Mobilität und Altersstruktur, ethnische und religiöse Zusammensetzung sowie Geburten-, Heirats- und Sterberate der Zielvolkswirtschaft)
- technologische Komponenten (Beschleunigung des technischen Voranschreitens, Reglementierungen, Aufwendungen für Forschung und Entwicklung)
- volkswirtschaftliche Kerngrößen (Einkommensverteilung und -höhe, Preise und Spareinlagen, Zugriffsmöglichkeiten auf Kredite, d. h. Nettogeldvermögen der Haushalte, Wachstum und Stand des Bruttosozialprodukts etc.)
- politisch-rechtliche Komponenten (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen – GWB, Rechtsfälle des Bundeskartellamts, Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb – UWG, Preisangabenverordnung – PangV, Urheberrechtsgesetz, DIN und ISO-Normen etc.)
- Anti-Trust- und kartellrechtliche Bestimmungen
- sozio-kulturelle Komponenten (Überzeugungen, Wertevorstellungen und Normen)
- psychologische Faktoren (Motivation, Maslow'sche Bedürfnishierarchie etc.)
- unternehmensspezifische Kerngrößen (Eigen- und Fremdkapitalanteil, Cashflow und Liquiditätsreserven, Unternehmensimage etc.)
- Unternehmensmeldungen und -statistiken (Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes und der Landesstatistikämter)
- Unternehmens- und Branchenregister
- Länder- und Branchenberichte
- statistische Analysemethoden (z. B. Diskriminanz-, Faktoren-, Cluster-Analyse, Conjoint Measurement)
- ökonometrische Modelle der univariaten oder multiplen Regressions- und Zeitreihenanalyse sowie mikroökonometrische Modelle (LOGIT, PROBIT etc.)

*Methoden*

- Szenariotechnik zum Prognostizieren von Ereignissen
- Methoden zur Bestimmung des Absatzpotenzials (lineare Prognosemethoden; Proportions-Verknüpfungs-Methode)
- Methoden zur Bestimmung von chancenreichen Teilmärkten (branchenbezogene Aufbaumethode, Indexmethoden)
- Drei-Stufen-Verfahren für eine Umsatzprognose (Umfeld-, Branchen- und unternehmensspezifische Prognose)
- Bewertungsmethoden
- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)
- Methoden zur Messung der Marktmeinung wie Befragung von Experten, Konsumenten oder des eigenen Vertriebspersonals
- ergänzende Methoden wie Trendextrapolations-, -korrelationsmethoden und Frühindikation

### 3.1.2.4 Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen

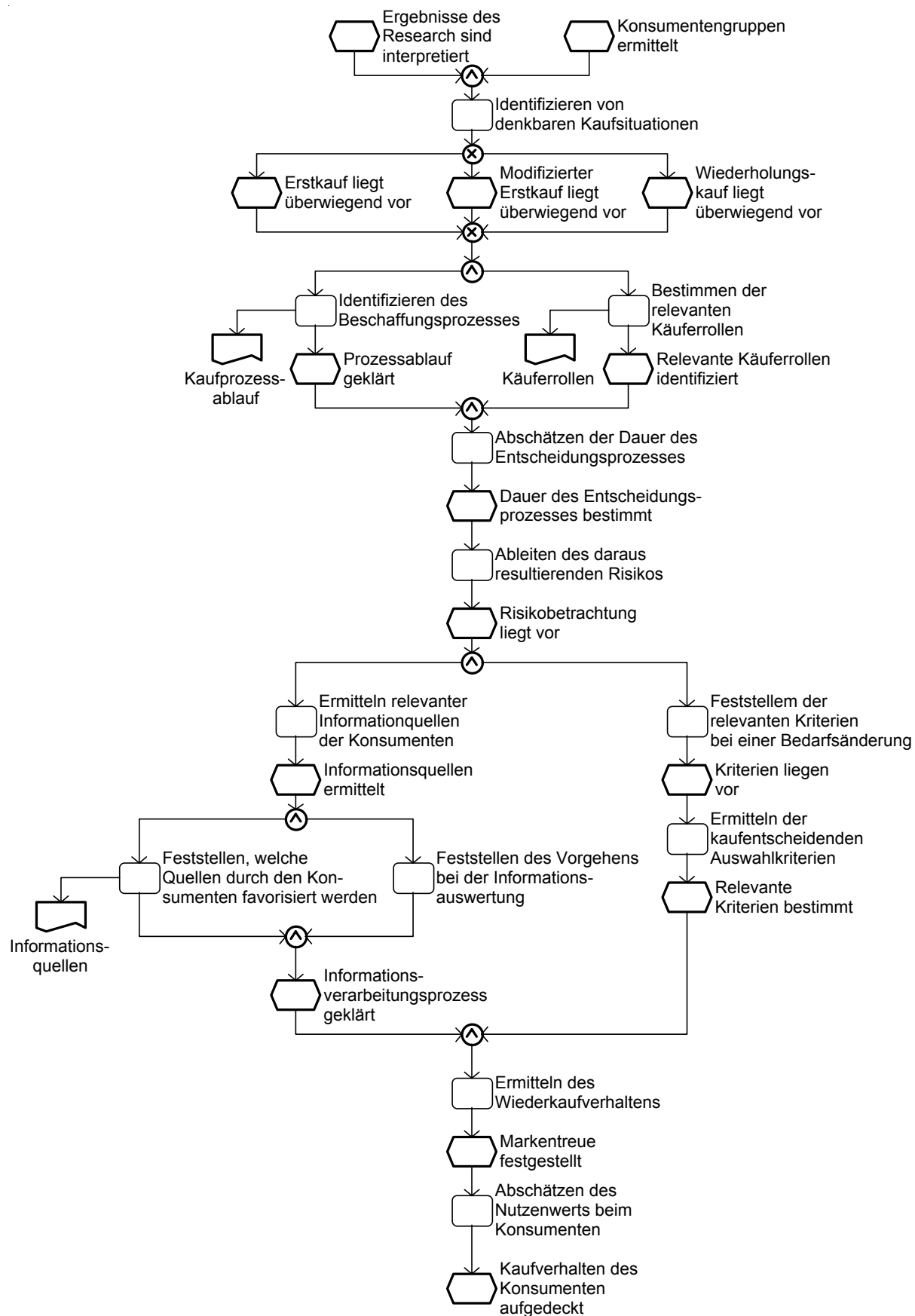


Abbildung 10: Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen.

Der IT Marketing Manager muss so viel wie möglich über seine Kunden in Erfahrung bringen; dazu gehört u. a. das Konsum- und Kaufverhalten. Das systematische Aufdecken dieser Informationen ist Gegenstand dieses Teilprozesses.

Dazu ist es zunächst notwendig, dass herausgestellt wird, ob es sich beim Kauf überwiegend um einen Erst- oder Wiederholungskauf handelt und in welchen zeitlichen Abständen das Produkt in der Regel bezogen wird. Des Weiteren ist herauszustellen, ob der Kunde eventuell in der Vergangenheit bereits ein ähnliches Produkt gekauft hat und somit bereits Erfahrungen mit dem Produkt oder der Produktgruppe besitzt (Erfahrungsgut). Im nächsten Schritt müssen alle relevanten am Kaufprozess beteiligten Personen bekannt werden und welche Käuferrollen diese einnehmen können. Zu den wichtigen Käuferrollen gehören Initiator, Einflussnehmer, Entscheidungsträger, Käufer und Benutzer. Diese können in einer Person vereint oder von unterschiedlichen Personen besetzt sein. Bei komplexen Käufen ist der Zeitraum, bis der Kunde zu einer Kaufentscheidung gelangt ist, in der Regel sehr groß. Daraus können Risiken für das Unternehmen erwachsen. Diese müssen bekannt gemacht werden, um im Risikomanagement angemessen darauf reagieren zu können.

Im nächsten Schritt müssen die Informationsquellen identifiziert werden, die der Konsument im Regelfall für eine Kaufentscheidung heranzieht. Des Weiteren sollten möglichst viele Eigenschaften bestimmt werden, die zu einer Bedarfsänderung beim Konsumenten führen.

Daraus abgeleitet stellt der IT Marketing Manager die für die Kaufentscheidung wesentlichen Kriterien zusammen. Weiterhin ist es für den IT Marketing Manager wichtig zu wissen, wie markentreu sich die Konsumenten verhalten. Am Schluss schätzt er den vom Konsumenten zu erwarteten Zusatznutzen ab, wenn er ein spezielles Produkt oder eine Dienstleistung bezieht. Die Nutzenerwartung kann zwischen verschiedenen Konsumentengruppen differieren.

#### **3.1.2.4.1 Tätigkeiten: Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen**

In diesem Teilprozess wird das Kundenverhalten näher betrachtet. Dabei muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten ausführen:

- Identifizieren denkbarer Kaufsituationen
- Ermitteln aller Personen, die am Beschaffungsprozess beteiligt sind
- Bestimmen der für die Produktsituation wesentlichen Käuferrollen
- daraus abgeleitet: Einschätzen der Dauer und des damit verbundenen Risikos des Entscheidungsprozesses
- Ermitteln von relevanten Informationsquellen, die der Konsument für den Kauf heranzieht
- darauf aufbauend: Erkennen, wie der Konsument Informationen gewinnt und
- Identifizieren, wie Konsumenten die gewonnenen Informationen verwenden
- Feststellen von relevanten Kriterien, die zu einer Bedarfsänderung beim Konsumenten führen können
- daraus abgeleitet: Ermitteln der für den Kauf wesentlichen Auswahlkriterien
- Ermitteln der Kaufhäufigkeit und der Markentreue des Konsumenten
- Abschätzen des beim Konsumenten auszulösenden Zusatznutzens

#### **3.1.2.4.2 Kompetenzfelder: Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen**

##### *Fähigkeiten*

- zu begreifen versuchen, welche exogenen Stimuli den Kunden zur Kaufentscheidung führen
- Wechselwirkungen zwischen kulturellen, sozialen, persönlichen und psychologischen Faktoren auf die Kaufentscheidung erkennen können

- Perspektivwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen im Markt darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Abhängigkeiten zwischen Kaufverhalten und den auf das Produkt wirkenden Faktoren erkennen können (komplexes, dissonanzminderndes, Abwechslung suchendes und habituelles Kaufverhalten)
- Kunden differenziert bewerten können
- sich auf wesentliche Phasen des Kaufprozesses konzentrieren können
- Bedeutung der Informationsquellen für den Konsumenten einschätzen können
- Besonderheiten des Supply Managements im Kontakt mit Organisationen als Kunde einschätzen können

#### *Wissen*

- soziale Kompetenz
- Käuferrollen und Kaufprozesse
- spezielle Kaufprozesse bei Organisationen (z. B. Business-to-Business oder Business-to-Government)
- Kaufablaufdiagramme und Beschaffungsprozesse
- gesetzliche Vorschriften beim Kauf durch öffentliche Institutionen (bspw. BHO – Bundeshaushaltsordnung)
- Phasenmodelle
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- Informationsquellen der Konsumenten (persönliche, kommerzielle, öffentliche und Erfahrungsquellen)
- ökonometrische Modelle der univariaten oder multiplen Regressions- und Zeitreihenanalyse sowie mikroökonometrische Modelle (LOGIT, PROBIT etc.)
- Bewertungsprozesse (Nutzenfunktion)
- Initial Public Offerings (IPO)
- Quellen möglicher Zusatznutzen (Produkt, Marke, Zielgruppe, Wettbewerb)

#### *Methoden*

- Methoden der Messung von Käuferreaktionen wie Markttest von Produkten
- Methoden der Analyse des Käuferverhaltens wie Zeitreihenanalyse, statistische Nachfrageanalyse oder das SOR-Modell (Stimulus-Organismus-Response)
- Methoden für die Bestimmung von Erwartungswerten bei Alternativbewertungen wie bspw. Idealabstandmodell, Konjunktives Modell oder Determinanzmodell
- Methoden der Marketingforschung wie Statistik- und ökonometrische Methoden, Conjoint Measurement (CM) und Trade-off-Analyse, Umfragen im Internet und per E-Mail, APIA (Analyse projektiver Interaktionen) und etliche mehr



### 3.1.2.5 Bewerten der Unternehmenskompetenz

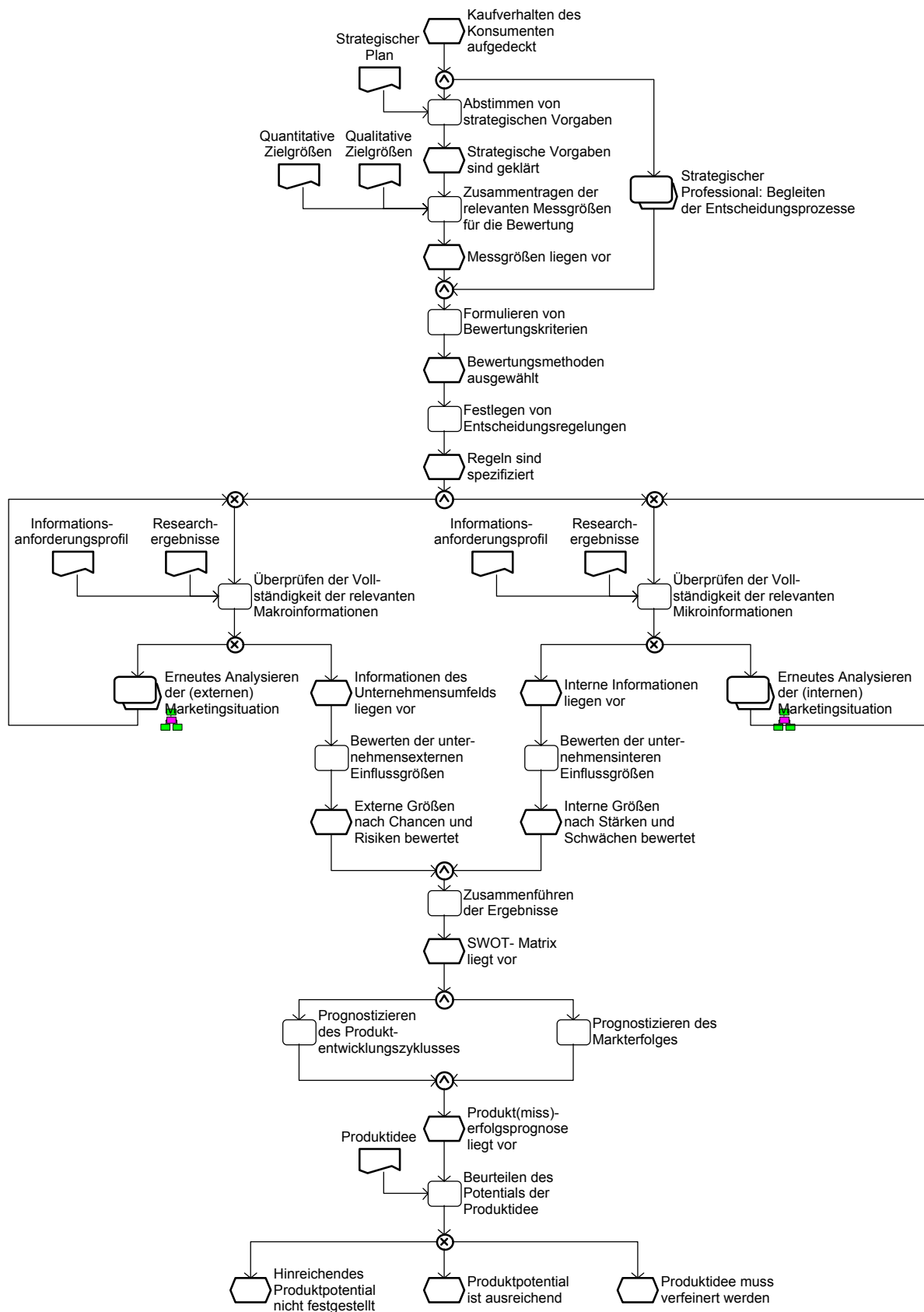


Abbildung 11: Bewerten der Unternehmenskompetenz.

Ziel dieses Teilprozesses ist es zu überprüfen, ob das Produkt zum einen aus Marktsicht und zum anderen aus der vorhandenen Unternehmenskompetenz bis zur Marktreife geführt werden kann.

Dazu muss im Vorfeld überprüft werden, ob das Produkt mit strategischen Vorgaben vereinbar ist. Danach werden die im Teilprozess 3.1.2.2 „Ermitteln von Marketinginformationen“ ermittelten qualitativen und quantitativen Ziel- bzw. Messgrößen zusammengetragen, um darauf aufbauend Kriterien für die Bewertung und Entscheidungsregeln zu formulieren.

Nun wird abschließend überprüft, ob keine Lücken in der Datenerhebung existieren. Daraufhin werden unternehmensinterne und unternehmensexterne Größen in Bezug auf das Produkt nach ihren Stärken und Schwächen sowie nach ihren Chancen und Risiken durchleuchtet. Zusammengefasst werden die Ergebnisse in einer SWOT-Matrix („Strength“, „Weakness“, „Opportunities“ und „Threats“). Im Ergebnis werden die Marktchancen und der Verlauf der Produktentwicklung geschätzt und das Potenzial für eine Fortführung beurteilt. Eventuell muss die Produktidee noch einmal verfeinert werden.

Des Weiteren kann die Überprüfung, ob die bereits gesammelten Informationen vollständig sind, dazu führen, dass der Teilprozess „Analysieren der Marketingsituation“ für die Ergänzung fehlender Informationen erneut vom IT Marketing Manager durchgeführt werden muss.

#### **3.1.2.5.1 Tätigkeiten: Bewerten der Unternehmenskompetenz**

Um das Potenzial einer Produktidee auf der Grundlage gesammelter Informationen bewerten zu können, muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Berücksichtigen von strategischen Vorgaben (z. B. Unternehmensleitbild)
- Zusammentragen von qualitativen und quantitativen Zielgrößen (z. B. Wachstums- und Gewinnziele, Umsatz- und Absatzzahlen, Renditevorgaben, Qualitätsstandards)
- Auswählen von Bewertungskriterien und Entscheidungsregelungen
- Überprüfen der Vollständigkeit von relevanten externen und internen Informationen
- Bewerten dieser Informationen
- Zusammentragen der Ergebnisse und Durchführen einer SWOT-Analyse
- Einschätzen des Entwicklungsprozesses des Produkts und des Markterfolgs
- Beurteilung des Potenzials der ausgewählten Produktidee

#### **3.1.2.5.2 Kompetenzfelder: Bewerten der Unternehmenskompetenz**

##### *Fähigkeiten*

- aus strategischen Vorgaben den unternehmerischen Grundauftrag (Unternehmensbild) identifizieren und verstehen (operationalisieren) können
- für die Bewertung relevante Größen heranziehen können
- Leistungsstand ermitteln und darstellen können
- Kausalität zwischen ermittelten Informationen herstellen können
- aus Erfahrungswerten und unternehmerischen Vorgaben Bewertungsmaßstäbe formulieren können
- weitere Informationsbedarfe ermitteln können
- strategische Planungslücken mithilfe der Portefeuille-Methoden aufdecken können
- Stärken und Schwächen des Unternehmens einschätzen können
- Stärken und Schwächen der Konkurrenz einschätzen können

- Chancen und Risiken für das Unternehmen ermitteln können
- auf der Grundlage der SWOT-Analyse, der strategischen Rahmenbedingungen sowie der herausgestellten Zielgrößen die Attraktivität und Erfolgswahrscheinlichkeit des Produkts abschätzen und bewerten können
- Gefährdungspotenziale aufspüren und deren Eintrittswahrscheinlichkeit prognostizieren können
- unternehmerische Kernkompetenzen herausstellen können
- Finanzierungsrahmen in die Beurteilung einbeziehen können
- Herausstellen wesentlicher Problemfragen (ist das Produkt wettbewerbsfähig, soll mehr Geld in die Forschung investiert werden etc.)
- Produkt in einen adäquaten Produktlebenszyklus einordnen können
- Produktpotenziale entdecken können
- Lock-in erkennen können
- mögliche Wettbewerbsvorteile aufdecken können

#### *Wissen*

- Unternehmenspolitik und -prinzipien
- Planungsvorgaben
- Messgrößen zur Ermittlung des Produkt- oder des Marketingerfolgs
- Grundlagen der Wahrscheinlichkeitsrechnung
- Komplementärprodukte und Substitute
- Effekte auf das Produkt wie Standardisierung, Lock-in-Zyklus und Umstellungskosten

#### *Methoden*

- Zielfindung und Bewertung (bei der Stärken-Schwächen-Analyse)
- Portefeuille-Analyse aus Unternehmens- und externer Sicht (z. B. Multifaktoren-Methode, Marktwachstum-Marktanteil-Matrix)
- SWOT-Analyse
- Chancen-Gefahren-Matrizen
- Checklisten zur Stärken-Schwächen-Analyse

### 3.1.2.6 Ermitteln von Marktsegmenten

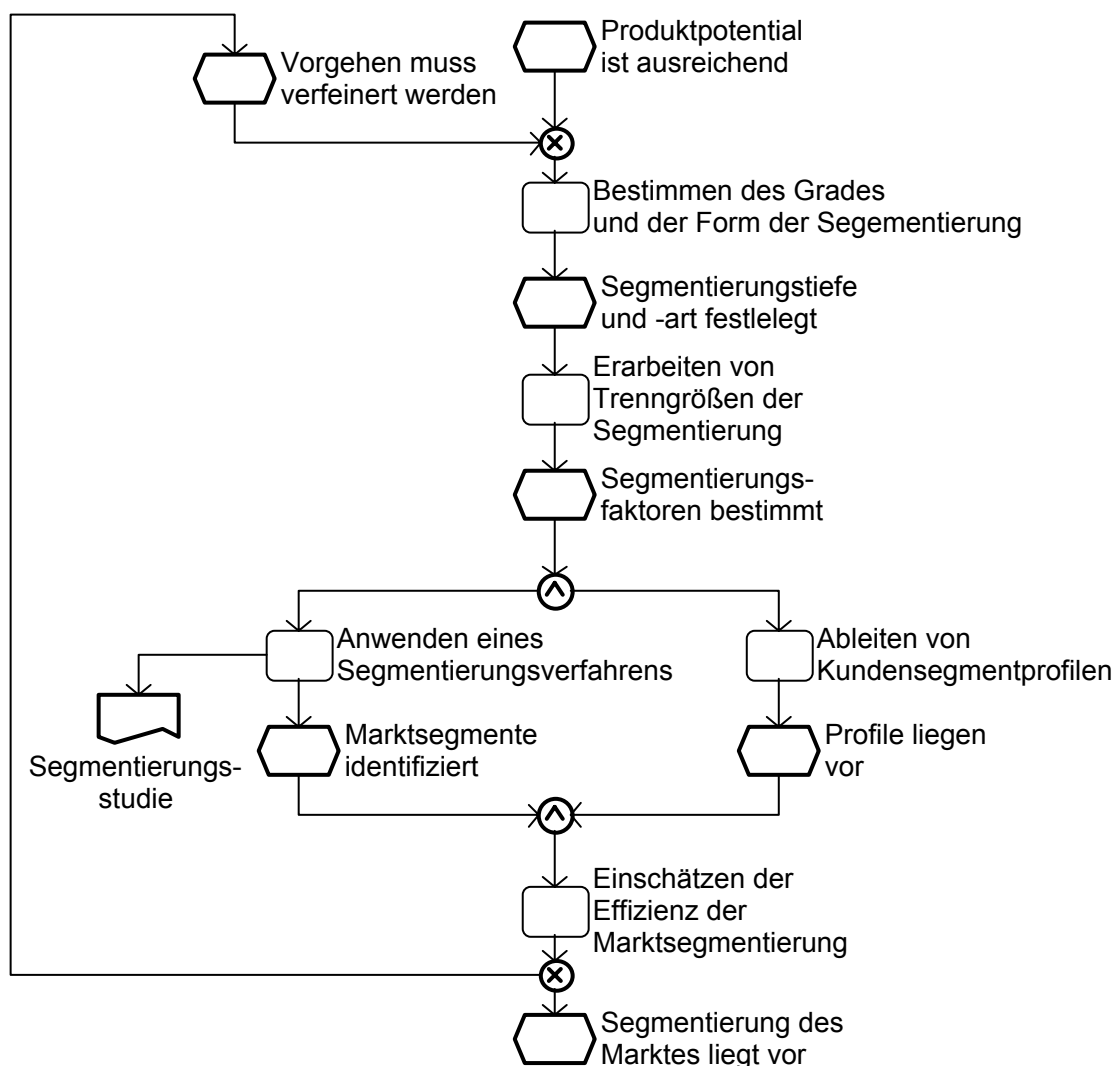


Abbildung 12: Ermitteln von Marktsegmenten.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, den relevanten Markt möglichst effizient zu segmentieren. Dazu müssen im Vorfeld die Granularität und die Form der durchzuführenden Segmentierung festgelegt werden. Im Zuge dessen werden gängige Trennvariablen wie Alter, zur Verfügung stehendes Einkommen, Innovationsaufgeschlossenheit, Prozessorleistung, Arbeitsspeicher etc. ausgewählt und die Segmentierung wird anhand eines ausgewählten Verfahrens durchgeführt. Anhand der Segmentierung können für dieses Segment typische Kundenprofile definiert und abgeleitet werden. Der Teilprozess endet mit einer Überprüfung, wie praktikabel die durchgeführte Segmentierung und die daraus resultierenden Segmente sind. Eventuell muss der Teilprozess erneut durchgeführt werden.

#### 3.1.2.6.1 Tätigkeiten: Ermitteln von Marktsegmenten

Die Segmentierung des ausgewählten Marktes resultiert in praktikablen Marktsegmenten. Um diese zu erhalten, muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Bestimmen des Segmentierungsgrads und der Segmentierungsform (nach Produkt- oder Leistungsmerkmalen, Kunden etc.)
- Erarbeiten der diesbezüglichen Trennvariablen

- Auswählen eines geeigneten Segmentierungsverfahrens und Durchführen der Segmentierungsstudie zur Generierung entsprechender Marktsegmente
- Ableiten von für die einzelnen Segmente typischen Kundenprofilen
- Einschätzen der Effizienz der erfolgten Marktsegmentierung

### **3.1.2.6.2 Kompetenzfelder: Ermitteln von Marktsegmenten**

#### *Fähigkeiten*

- geeignete Segmentierungstiefe und -form für das Produkt (Massenmarkt, Nischenmarkt, Produktvarianten) auswählen können
- Trennvariablen für die Segmentierung identifizieren können
- effiziente Trennvariablen auswählen und für das Segmentieren des Marktes einsetzen können
- Segmentierung auf der Grundlage der Präferenzstruktur am Markt vornehmen können
- Segmente in ausführlicher Form beschreiben (profilieren) können
- aus den ermittelten Segmenten Kundenprofile formulieren können
- Effizienz der Segmentierung bestimmen und einschätzen können

#### *Wissen*

- Segmentierungsparameter (Produkt, Funktion und Kunde)
- Trennvariablen (z. B. geographische, demographische, psychographische und verhaltensbezogene Trennvariablen)
- Segmentierungsgrade (Nullsegmentierung, Atomistische Segmentierung)
- methodisches Vorgehen bei der Segmentierung
- Segmentierungsmethoden
- Testverfahren für Marktsegmentierung

#### *Methoden*

- Faktorenanalyse und Cluster-Analyse
- Marktpartitionierung
- Segmentierungsmethodik anhand mehrerer Merkmale (Segmentierungsmatrix, Multi-segmentierung)

### 3.1.2.7 Auswählen der Zielmärkte

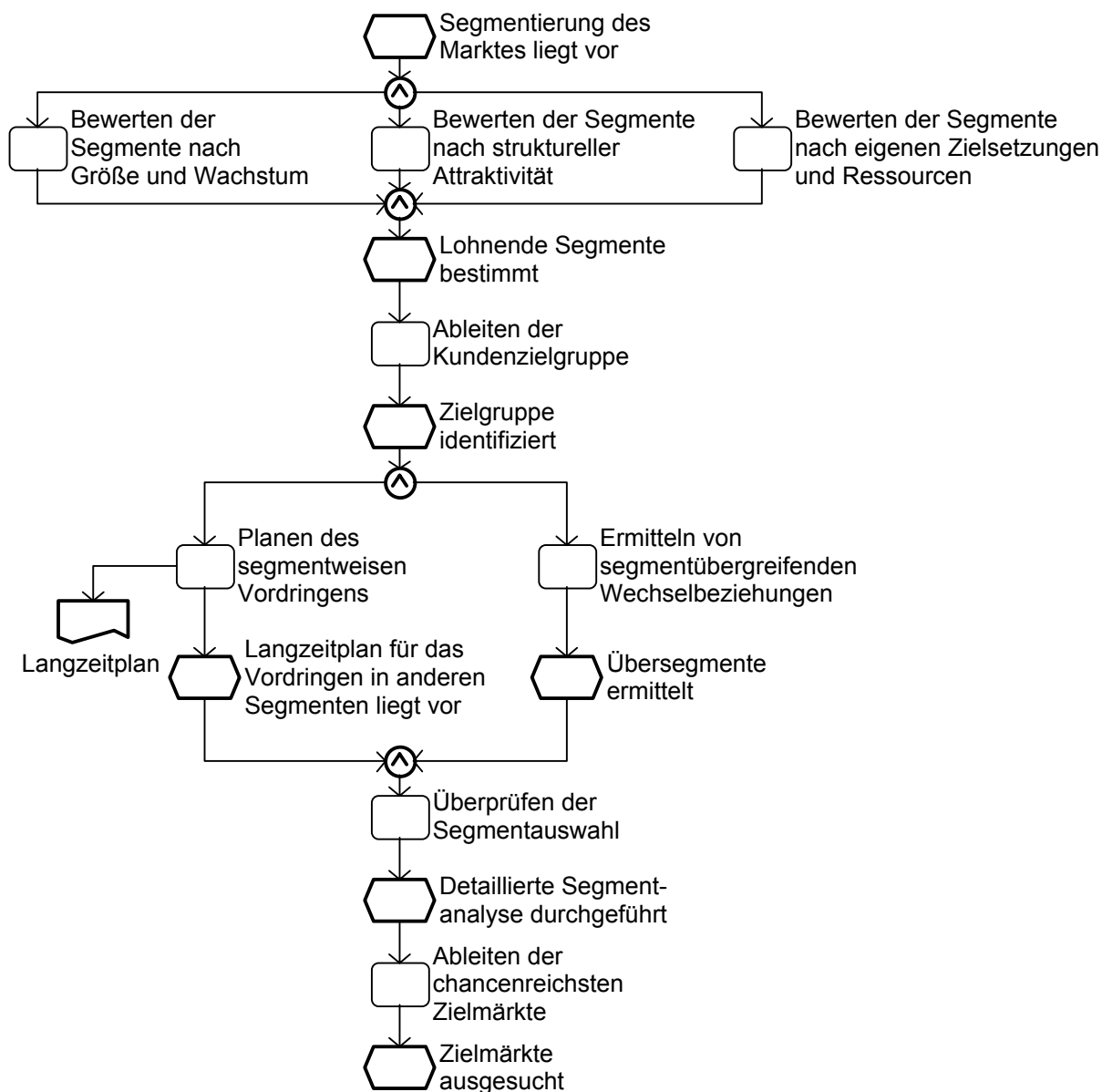


Abbildung 13: Auswählen der Zielmärkte.

Dieser Teilprozess hat das Ziel die chancenreichsten Zielmärkte zu sichten. Dazu werden die im Teilprozess „Ermitteln von Marktsegmenten“ bestimmten Segmente der Reihe nach bewertet und die rentablen Segmente ausgewählt sowie die Kundenzielgruppe festgelegt.

Da meist nur das Budget für einige wenige Segmente zur Verfügung steht, aber durchaus mehrere interessante Marktsegmente vorliegen, soll im nächsten Schritt das segmentweise Vordringen geplant werden. Des Weiteren werden durch das Vorhandensein von Wechselbeziehungen in Kostenstruktur, Leistungserbringung und Technologie zwischen den Segmenten Übersegmente ermittelt. Im nächsten Schritt muss der IT Marketing Manager aus den lohnenden Segmenten diejenigen auswählen, die als die chancenreichsten und rentabelsten gelten, und die er daher zu den Zielmärkten für die Marketingkampagne machen möchte.

#### 3.1.2.7.1 Tätigkeiten: Auswählen der Zielmärkte

Um die geeignetsten Zielmärkte für die Marketingkampagne auszuwählen, muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Bewerten der Segmente nach deren Größe und Wachstumsaussichten
- Bewerten der Segmente nach deren struktureller Attraktivität
- Bewerten der Segmente unter Berücksichtigung eigener Zielvorgaben und vorhandener Ressourcen
- Ableiten der Kundenzielgruppe
- Planen des segmentweisen Vordringens und
- Ermitteln von segmentübergreifenden Wechselbeziehungen
- Überprüfen der gesichteten Segmente
- Ableiten der chancenreichsten und rentabelsten Zielmärkte

### **3.1.2.7.2 Kompetenzfelder: Auswählen der Zielmärkte**

Hier werden nur die Kompetenzen aufgeführt, die für das Auswählen der Zielmärkte notwendig sind. Für Kompetenzen des Segmentierens vgl. Abschnitt 3.1.2.6.2 „Ermitteln von Marktsegmenten“.

#### *Fähigkeiten*

- Marktsegmente nach ihrer „richtigen“ Größe bewerten können
- Segmentwachstum unter dem Konkurrenzstreben einschätzen können
- Segmente mit den Zielsetzungen, die u. a. aus strategischen Vorgaben abgeleitet wurden, und der vorhandenen Unternehmenskompetenz sowie der Ressourcen vergleichen können
- strukturelle Attraktivität unter Berücksichtigung von Einflusskräften (Marktein- und -austrittsbarrieren, Switching-Costs etc.) ermitteln können
- aus den Zielmärkten mithilfe der Kundensegmentprofile die Kundenzielgruppe ermitteln können
- Zielmärkte nach geeigneten Kriterien (Muster) zusammenstellen können
- Kriterien der konkreten Zielmärkte berücksichtigen können
- bei der Zielmarktauswahl auf Kollision mit übergeordneten Unternehmenszielen achten können
- segmentübergreifende Wechselbeziehungen (bei Kostenstruktur, Leistungserbringung und eingesetzter Technologie) erkennen können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- Konsequenzen aus der Anpassung der Zielbedingungen abschätzen können
- Reihenfolge und Zeitpunkt des Eintretens in verschiedene Marktsegmente festlegen können (Langzeitplan)
- Zusammenhang zwischen geplanten Marketingaktivitäten (Absatzförderungsmix) und Veränderungen des Unternehmenserfolgs (Umsatz- oder Absatzzahlen) erkennen und abschätzen können

#### *Wissen*

- Unternehmenskompetenz und verfügbare Ressourcen
- Kundensegmentprofile
- Vorgehensmodelle
- Umsatz- und Absatzschätzungen für einzelne Segmente

*Methoden*

- Muster der Zielmarktbestimmung
- Analysemethoden der Segmentierung



### 3.1.2.8 Festlegen der Marketingziele

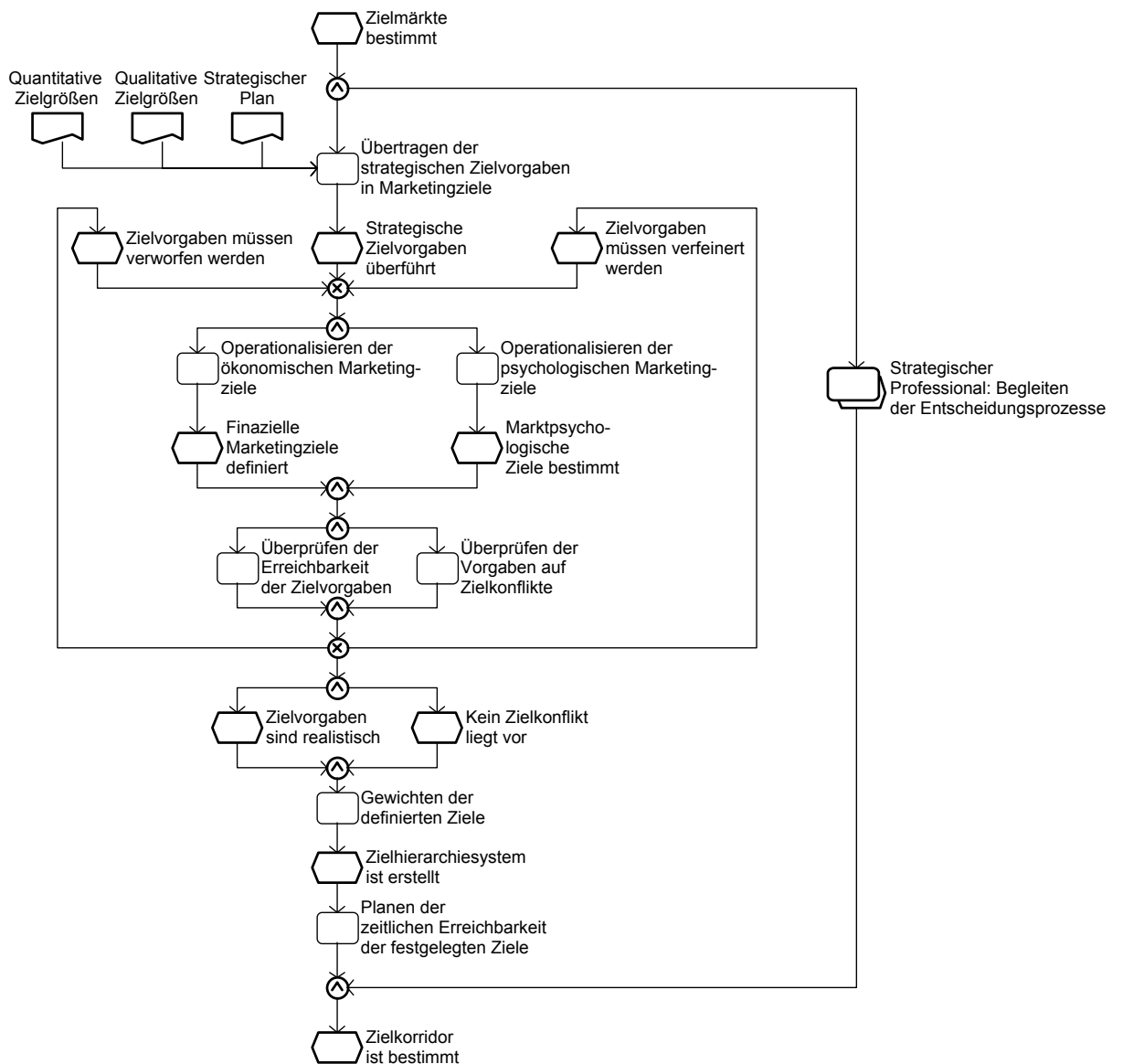


Abbildung 14: Festlegen der Marketingziele.

Aus der SWOT-Analyse lassen sich Marketingziele und Strategien formulieren, die mit der geplanten Marketingkampagne erreicht werden sollen. Das Festlegen der Ziele, die mit dem Marketing auf den einzelnen Zielmärkten und im Gesamten verfolgt werden sollen, ist Gegenstand dieses Teilprozesses.

Dabei werden aus den Zielgrößen des Teilprozesses „Bewerten der Unternehmenskompetenz“ und den strategischen Vorgaben konkrete Marketingziele formuliert. Diese müssen quantitativ operationalisiert werden, um ihre Erreichbarkeit und später ihre tatsächliche Erfüllung überprüfen zu können. Neben Ihrer Erreichbarkeit muss der IT Marketing Manager die Ziele auf eventuelle Konflikte prüfen. Sind die Marketingziele realistisch und frei von Konflikten mit anderen aufgestellten Zielen, können diese priorisiert und ihre Erreichbarkeit geplant werden.

#### 3.1.2.8.1 Tätigkeiten: Festlegen der Marketingziele

Für die Definition und Planung von Marketingzielen muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Übertragen der strategischen Vorgaben in Marketingziele
- Quantifizieren der ökonomischen und psychologischen Marketingziele
- Überprüfen der Erreichbarkeit der Zielvorgaben
- Überprüfen der Vorgaben auf Vorhandensein von Zielkonflikten

Sind die Zielvorgaben realistisch und frei von Zielkonflikten:

- Gewichten der definierten Ziele
- Festlegen eines Zeitplans zur Zielerreichung

### **3.1.2.8.2 Kompetenzfelder: Festlegen der Marketingziele**

#### *Fähigkeiten*

- strategische Vorgaben in Marketingziele (Marktanteile, Bekanntheitsgrad, Image etc.) überführen können
- Marketingziele operationalisieren können
- Marketingziele hinsichtlich ihrer Erfüllung hierarchisch gliedern, quantitativ definieren, auf ihre Realisierbarkeit und Ausgewogenheit überprüfen können
- Konflikte zwischen den Marketingzielen erkennen können
- wirtschaftliche Kriterien bei der Zielformulierung berücksichtigen können
- Machbarkeit beurteilen können
- Marketingziele hinsichtlich ihrer Geeignetheit der Zielmärkte überprüfen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- Konsequenzen aus Anpassungen der (organisatorischen) Rahmenbedingungen abschätzen können
- systembezogen denken können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung kennen und anwenden

#### *Wissen*

- Unternehmensleitbild (Corporate Identity) des Unternehmens kennen
- Marketingstrategiemodelle und ihre Anwendung
- Prozessmanagement
- strategische Allianzen (z. B. Verkaufsförderungsallianzen oder Logistikallianzen)
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- soziale Wahrnehmung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome

*Methoden*

- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)
- Management-by-Objective-Konzept (MBO-Konzept)
- Zeitmanagement und Ressourcenplanung

### 3.1.2.9 Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie

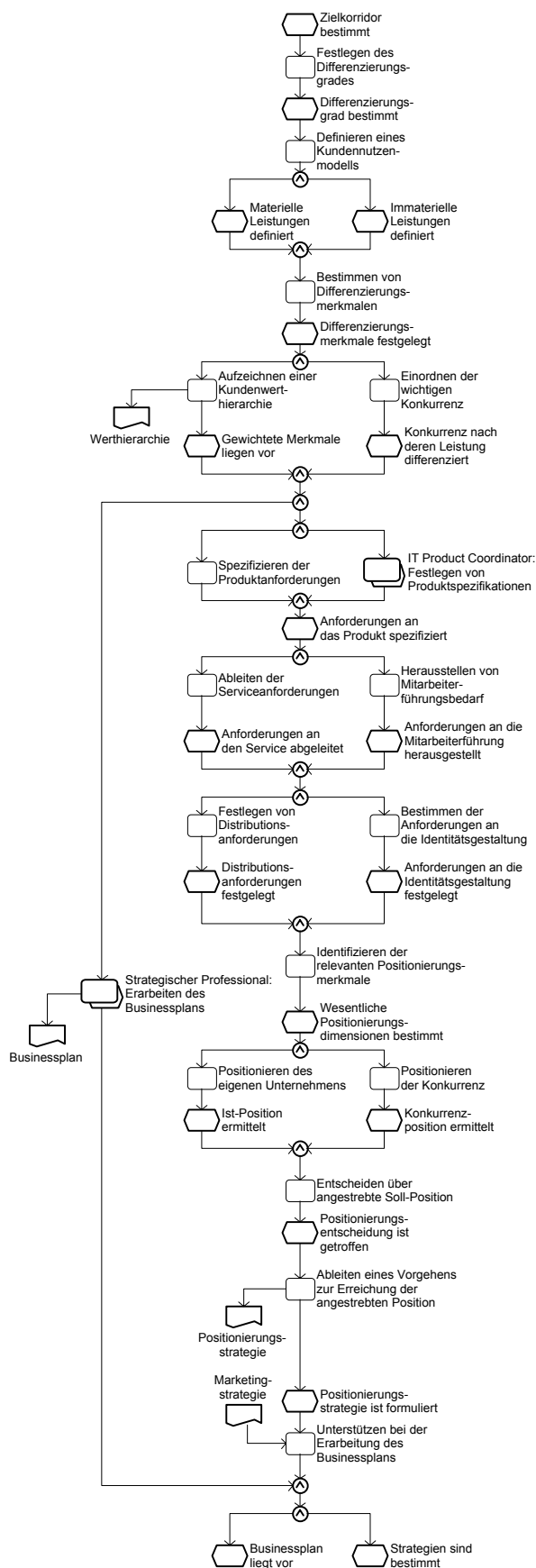


Abbildung 15: Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil herauszustellen. Dazu ist es wichtig, zum einen die Differenzierungsmerkmale und zum anderen die Differenzierungsbemühungen der Konkurrenz zu kennen. Über ein Kundennutzenmodell kann der IT Marketing Manager hervorheben, welche Markenunterschiede für den Kunden von Bedeutung sind, welchen ein gewisser Wert beigemessen wird und wo sich die Mitkonkurrenz einordnet. Anhand der festgestellten Differenzierungsmerkmale können konkrete Anforderungen an die verschiedenen Unternehmenszweige gestellt werden.

Weiterhin muss der IT Marketing Manager festlegen, welche der festgestellten Merkmale sich überhaupt zu einer Differenzierung von der Konkurrenz eignen, da eine Beschreibung aller Produktdetails nicht sinnvoll ist. Das Angebot an den Kunden muss so formuliert sein, dass es in seinem Bewusstsein einen besonderen, geschätzten und von der Mitkonkurrenz abgesetzten Platz einnimmt. Ist klar, welche Merkmale die Unternehmen aus der Sicht des Konsumenten positionieren, werden die Konkurrenz und das eigene Unternehmen anhand dieser in ein Positionierungsschema eingeordnet. Dieses beschreibt die Ist-Positionen in den Köpfen der Kunden. Aus der Kenntnis der Konsumentenpräferenzen können dann eine Soll-Position (Wunschposition) für das Unternehmen und ein Vorgehen, wie diese zu erreichen ist, festgelegt werden.

Aus den Anforderungen aus der Differenzierungsstrategie sowie der parallel zu diesem Teilprozess durchzuführenden, im Teilprozess „Formulieren der Marketingstrategie“ gebündelten Tätigkeiten zur Formulierung einer Wettbewerbsstrategie wird zusammen mit dem verantwortlichen strategischen Professional ein Businessplan entworfen. In diesem sind Marketingziele und -kampagne festgehalten und mit welchen Mitteln (Entwickeln eines neuen Produkts, Relaunching eines etablierten Produkts etc.) diese erreicht werden sollen.

#### **3.1.2.9.1 Tätigkeiten: Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie**

Ziel dieses Teilprozesses ist es, zum einen eine detaillierte Differenzierungs- und daraus abgeleitet eine Positionierungsstrategie für die im Parallelprozess 3.1.2.10 zu formulierende Wettbewerbsstrategie zu bestimmen. Zum anderen entwirft der Marketing Manager zusammen mit dem strategischen Professional einen Businessplan, welcher die gesetzten Marketingziele und die strategische Marketingplanung enthält. Dazu muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten ausführen:

- Festlegen des Differenzierungsgrads und Herausstellen von Differenzierungsmerkmalen
- Definieren eines geeigneten Kundennutzenmodells
- Einordnen der für diesen Zielmarkt wichtigen Konkurrenz
- Ableiten einer Werthierarchie aus Kundensicht, in der die Prioritäten für bestimmte Differenzierungsmerkmale festgelegt sind, mit dem Ziel, eine Kombination aus materiellen und immateriellen Leistungen zusammenzustellen, um sich wirkungsvoll von den Mitwettbewerbern zu differenzieren
- Herausstellen wesentlicher Differenzierungsmerkmale und der daraus resultierenden Anforderungen an das Produkt, den Service, die Mitarbeiterführung, die Distribution und die Identitätsgestaltung mit den entsprechenden Spezialisten
- Identifizieren der auf dem Markt beobachteten Positionierungsdimensionen
- Positionieren der Mitkonkurrenz
- Ermitteln der eigenen Ist-Position und das Festlegen einer wünschenswerten Soll-Position
- Ableiten eines Vorgehens für das Erreichen der angestrebten Position
- Unterstützen des strategischen Professionals bei der Erarbeitung des Businessplans

### 3.1.2.9.2 Kompetenzfelder: Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie

#### Fähigkeiten

- Ausmaß (Grad und Tiefe) der Differenzierung anhand der Art des Kaufverhaltens (siehe dazu Abschnitt 3.1.2.4.2 „Kompetenzfelder: Analysieren des Kaufverhaltens der Konsumentengruppen“), der Kundenstruktur, des vorhandenen Angebotspektrums und der Konkurrenzsituation abstimmen können
- Unternehmen in Branchenmatrix (mengenbewegte, festgefahrene, fragmentierte und spezialisierte Branche) einordnen können
- aus der Position des Unternehmens in der Branchenmatrix auf Größe und Anzahl der realisierbaren Wettbewerbsvorteile schließen können
- Vergleichsobjekte (ähnliche Produkte auf dem Markt) der Konsumenten für die Differenzierung identifizieren können
- bedeutungsvolle Unterschiede für die Differenzierung herausstellen können
- Eigenschaften, die den Vergleichsobjekten vom Kunden zugeordnet werden, möglichst genau identifizieren und daraus Differenzierungsmerkmale ableiten können
- Perspektivwechsel (Kundensicht) vollziehen und unterschiedliche Positionen darstellen können
- mentale Positionierung der Vergleichsobjekte vom Käufer nachvollziehen können
- Ansätze der Differenzierung (besser, schneller, neuer und preisgünstiger) kennen und auf die Produktidee übertragen können
- Wirkung von Differenzierungsmerkmalen beim Kunden einschätzen können
- wertprägende Produkt- und Dienstleistungsfaktoren des Kunden zu einem Kundennutzenmodell zusammentragen können
- wertprägende Faktoren in eine Kundenwerthierarchie (fundamentale, erwartete, begehrte und unvorhergesehene Eigenschaften) übertragen und diese gewichten können
- Differenzierungsmerkmale durch das Produkt erarbeiten können, wie bspw. Produktausstattungs-elemente oder -pakete, Produktleistung oder -qualität, Konformität, Haltbarkeit, Zuverlässigkeit, Instandsetzbarkeit etc. (Hinweis: diese Anforderungen fließen dann in den Teilprozess 3.2.2.1 „Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess“ des Referenzprozesses „Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie“ ein)
- Produktdesign auf identifizierte Produktdifferenzierungsmerkmale abstimmen können
- Beziehung zwischen Produktqualität und Kapitalrendite berücksichtigen
- Differenzierungsmerkmale über den produktverbundenen Service (die produktbegleitende Dienstleistung) herausstellen können, wie bspw. Auftragshilfen, Zustellung, Installation, Kundens Schulung und -beratung etc. (Hinweis: diese Anforderungen fließen dann in den Teilprozess 3.2.2.1 „Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess“ und in den Teilprozess 3.2.2.4 „Durchführen der Integration in das Vertriebssystem“ des Referenzprozesses „Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie“ ein)
- Anforderungen an die Mitarbeiterentwicklung formulieren können, wie Fachkompetenz, Höflichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Kundenfreundlichkeit und Kommunikation (Hinweis: diese Anforderungen fließen dann in den Teilprozess 3.3.2.3 „Führen der Mitarbeiter“ des Referenzprozesses „Referenzprozess: Geschäftsperiode“ ein)
- Anforderungen an die Distribution erstellen können, wie bspw. Art des Absatzweges, der Abdeckungsgrad etc. (Hinweis: diese Anforderungen fließen dann in den Teilprozess 3.2.2.4 „Durchführen der Integration in das Vertriebssystem“ des Referenzprozesses „Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie“ ein)

- Anforderung an die Identitätsgestaltung (Symbole) operationalisieren und kommunizieren können
- wirtschaftliche Kriterien sowie Konkurrenzverhalten beim Festlegen der Anzahl der zu kommunizierenden Produktdetails berücksichtigen können
- wesentliche Produktdetails, die im Markt von Wert sind, bestimmen können
- Positionierungskonzepte auswählen und anwenden können
- Vorgaben (für den Marketingmix) treffen können
- Bedarfe ermitteln können
- Aufwendungen, Kosten und Zeiträume für die Umsetzung der Wettbewerbsstrategie schätzen können
- Finanzierungsstrategien für die Wettbewerbsstrategie erstellen können
- relevante projektbezogene Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- Konsequenzen aus Anpassungen der (organisatorischen) Rahmenbedingungen abschätzen können
- beim Erstellen des Businessplans Informationen (wie Finanzierung, Zeiträume, Aufwände etc.) in ausreichender Form zusammenfassen und vermitteln können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung kennen und anwenden

#### *Wissen*

- Differenzierungsmerkmale der Branche
- Kriterien für effektive Differenzierung
- Vergleichsdiagramme
- Aversion der Extreme
- Unternehmenssituation und -kompetenz
- Positionierungsfehler (Über- oder Unterpositionierung, unklare oder zweifelhafte Positionierung)
- Erfolgskontrollrechnungen (Return on Investment; Cashflow)
- Finanzierungsformen und -strategien
- soziale Wahrnehmung
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome

#### *Methoden*

- Branchenmatrix
- Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsmodelle (Marktkategorisierung)
- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)

- Analyseverfahren für die Erarbeitung von Positionierungskonzepten (Nutzen-Positionierung, multidimensionale Skalierung, Konzept nach Ries und Trout, Positionierungskreuz)
- Visualisierung



### 3.1.2.10 Formulieren der Marketingstrategie

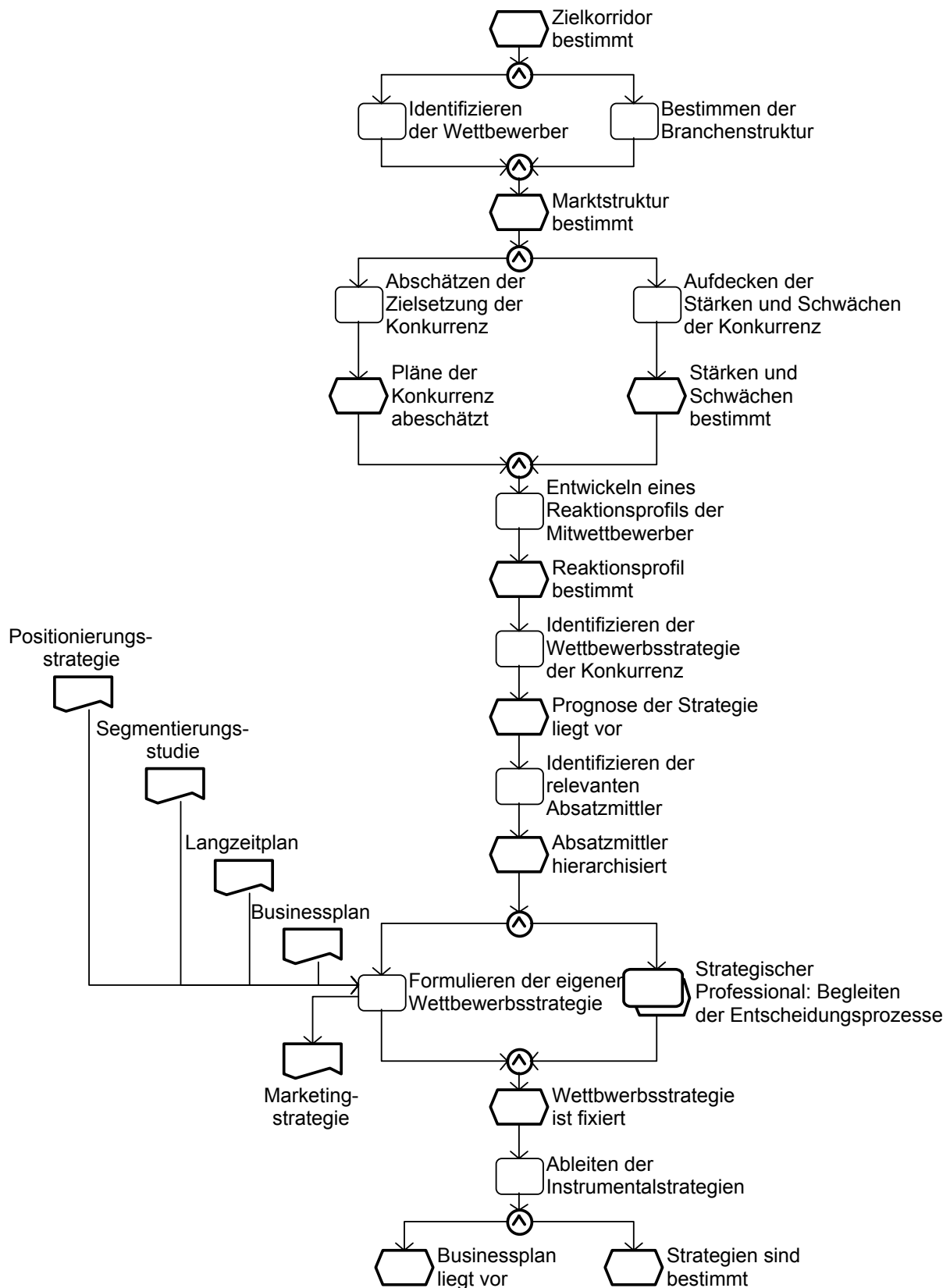


Abbildung 16: Formulieren der Marketingstrategie.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, eine Wettbewerbsstrategie abzuleiten, die inhaltlich in den parallel zu diesem Prozess laufenden Teilprozess „Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie“ bei der Formulierung eines Businessplans einfließt.

Dazu müssen zunächst die Branchenstruktur für die Zielmärkte aufgedeckt und die relevanten Wettbewerber auf diesen identifiziert werden. Im nächsten Schritt ist es wichtig, ein Reaktionsprofil für die wichtigen Konkurrenten zu erstellen, um darauf aufbauend möglichst genau zu erfahren, welche Strategie die Wettbewerber verfolgen. Des Weiteren ist es hinsichtlich der Art und Weise der Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern notwendig, diese in ihrer Relevanz zu hierarchisieren.

Zusammen mit dem verantwortlichen strategischen Professional wird eine eigene Wettbewerbsstrategie formuliert, in die alle Informationen aus den vergangenen Teilprozessen einfließen. Diese beinhaltet die strategische Ausrichtung des Unternehmens gegenüber seinen Kunden, Wettbewerbern und Absatzmittlern. Die Wettbewerbsstrategie muss mit dem Businessplan abgestimmt sein und hängt von den Werten und Gegebenheiten des Unternehmens ab.

Hinweis: In diesem Prozess nutzt der IT Marketing Manager das im Teilprozess 3.1.2.2 „Ermitteln von Marketinginformationen“ installierte Informationssystem, welches im Laufe des Referenzprozesses mit weiteren Informationen und Strategieempfehlungen angereichert wurde, um zur Formulierung einer geeigneten Marketingstrategie (Wettbewerbsstrategie) zu gelangen.

#### **3.1.2.10.1 Tätigkeiten: Formulieren der Marketingstrategie**

Um ein eigene Wettbewerbsstrategie zu finden, arbeitet der IT Marketing Manager eng mit dem strategischen Professional zusammen. Als Vorbereitung führt er die folgenden Tätigkeiten durch:

- Identifizieren der für die Zielmärkte wesentlichen Mitwettbewerber sowie
- Bestimmen der vorliegenden Branchenstruktur der einzelnen Zielmärkte
- Abschätzen der Zielsetzungen der einzelnen Mitwettbewerber und parallel dazu
- Aufdecken der marktbezogenen Stärken und Schwächen der Konkurrenz
- Entwickeln eines Reaktionsprofils bei Markt- und Strategieänderungen bei der Konkurrenz
- Prognostizieren der Wettbewerbsstrategie der Konkurrenz
- Identifizieren und Hierarchisieren der relevanten Absatzmittler
- zusammen mit dem verantwortlichen strategischen Professional: Entwicklung einer eigenen Wettbewerbsstrategie
- Ableiten der notwendigen Instrumentalstrategien für die vier Instrumente des Marketingmixes

#### **3.1.2.10.2 Kompetenzfelder: Formulieren der Marketingstrategie**

##### *Fähigkeiten*

- Entwicklung der Zielmärkte einschätzen können
- Phasen der Märkte ermitteln können (Wachstums-, Konsolidierungs- oder Fragmentierungsphase)
- aus den Handlungen der Konkurrenz auf mögliche Strategien schließen können
- aus der Prognose der Konkurrenzziele und des Stärken-Schwächen-Profiles auf das erwartete Verhalten des Wettbewerbers schließen können (Reaktionsprofil)
- Kompetenzen der Absatzmittler bewerten können
- aus der Eigenschaft des Produkts und der Beschaffenheit der Märkte die marktfeldstrategische Option (Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs- und Diversifikationsoption) auswählen und operationalisieren können

- aus der Segmentierung die marktparzellierungsstrategische Option (Massenmarkt- oder Marktsegmentierungsstrategien) auswählen und daraus strategische Handlungsmuster operationalisieren können
- aus den Markt- und Absatzräumen sowie aus dem Langzeitplan die marktarealstrategische Option (Domestic oder Internationales Marketing) auswählen und operationalisieren können
- aus der zielmarktspezifischen Struktur die marktstimulierungsstrategische Option (Präferenzstrategie und Preis-Mengen-Strategie) auswählen und operationalisieren können
- vertikale und horizontale Strategiekonzepte (Optionen) für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie anwenden können
- konsequentes strategisches Handeln
- Gültigkeit des Produktlebenszyklus (PLC) für das Produkt hinterfragen können
- dem Produkt auf der Grundlage ähnlicher Produkte im Markt eine konkrete Kurvenausprägung zuordnen können
- Produkt in eine PLC-Phase einordnen können
- aus der Position des Produkts im PLC auf geeignete Marketingstrategie schließen können
- Chancen und Risiken aus der PLC-Position ableiten und beachten können
- Vorgaben für die Elemente des umzusetzenden Marketingprogramms formulieren können
- Zusammenhang zwischen Absatzförderung und Preispolitik einschätzen können
- „First Mover“-Vorteil und daraus resultierende „Installed Base“ (Kundenstamm) prognostizieren können
- vorhandene Lock-in-Effekte in der Formulierung der Marketingstrategie berücksichtigen und weiter ausbauen können
- Zugang zu wichtigen Lizenzen, offenen Programmierschnittstellen (APIs) sicherstellen können
- Wirkung von Produktbündelungen (Komplementärprodukte) einschätzen können
- Strategie auf Grundlage des zu bedienenden Markts (Auslands- oder Inlandsgeschäft) ausrichten können
- Länder anhand ihrer Marktattraktivität, ihres Wettbewerbsvorteils und ihres Risikos einschätzen können (bei der Formulierung einer Strategie globaler Märkte)

### *Wissen*

- Marktzusammensetzung (Anbieter- oder Abnehmermarkt, horizontale oder vertikale Konkurrenz)
- Branchenstruktur (Monopol, reines oder differenziertes Oligopol oder monopolistischer Wettbewerb)
- Konzept der Marktevolution
- Marketingstrategien für Marktführer, Herausforderer, Mitläufer und Nischenbesetzer
- Marketingstrategieebenen (Marktfeldstrategien, Marktstimulierungsstrategie, Marktparzellierungsstrategie, Marktarealstrategie)
- Marktstrukturen („Zwiebelform“, „Glockenform“, polarisierende Formen)
- Preis-Leistungs-Analysen
- aus wahrgenommener Qualität und wahrgenommenem Preis im Markt die Strategieposition im Preis-Qualitäts-Wettbewerb bestimmen können
- Produktlebenszyklus-Konzept (Nachfrage und Technologie-Lebenszyklus)

- Lock-in Zyklus
- gängige Produktlebenszyklus-Verlaufsmuster
- Expansionsstrategien
- Marketingstrategien der Einführungs- und Wachstumsphase (Marktaberschöpfungs- und Marktdurchdringungsgeschwindigkeit)
- Marketingstrategien der Reifephase (Markt- und Produktmodifikationen, Versioning)
- Marketingstrategien der Rückgangphase (Relaunching, Geschwindigkeit des Herausnehmens des Produkts aus dem Markt)
- Instrumentalstrategien (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationsstrategien, 4-Ps)

#### *Methoden*

- Konzept der Produktsubstituierung (Markensegment-, Produktklassen-, Funktionsträger- und Generika-Wettbewerb)
- Branchenkonzept
- Benchmarking für die Analyse der Stärken und Schwächen der Wettbewerber
- Analysemethoden zum Identifizieren strategischer Gruppen
- Methoden der Beurteilung der marktdurchdringungsstrategischen Möglichkeiten („Gain-and-Loss-Analysen“)
- Umsatz- und Deckungsbeitragsrechnung
- ABC-Analyse
- Gap-Analysen für die Konkretisierung der marktfeldstrategischen Maßnahmen
- Methoden des Kostenmanagements
- Strategieraster für die Formulierung eines Gesamtkonzepts (Wettbewerbsstrategie)
- PLC als Kontroll- und Prognoseinstrument für die Entwicklung des Produkts
- Konzept der Adaption des Marketingprogramms

## 3.2 Umsetzen der Marketingstrategie

Wenn das Unternehmen den Markt segmentiert, seine Zielkunden ausgesucht und über die angestrebte Positionierung seines Angebots im Markt entschieden sowie eine Wettbewerbsstrategie entworfen hat, dann sind die Voraussetzungen für die Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts geschaffen. Die Begleitung der Entwicklung und das Festlegen der nötigen Marketinginstrumente sind Gegenstand dieses Referenzprozesses.

Dieser Referenzprozess kann auch autonom für bestehende Produkte durchgeführt werden.

### 3.2.1 Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie

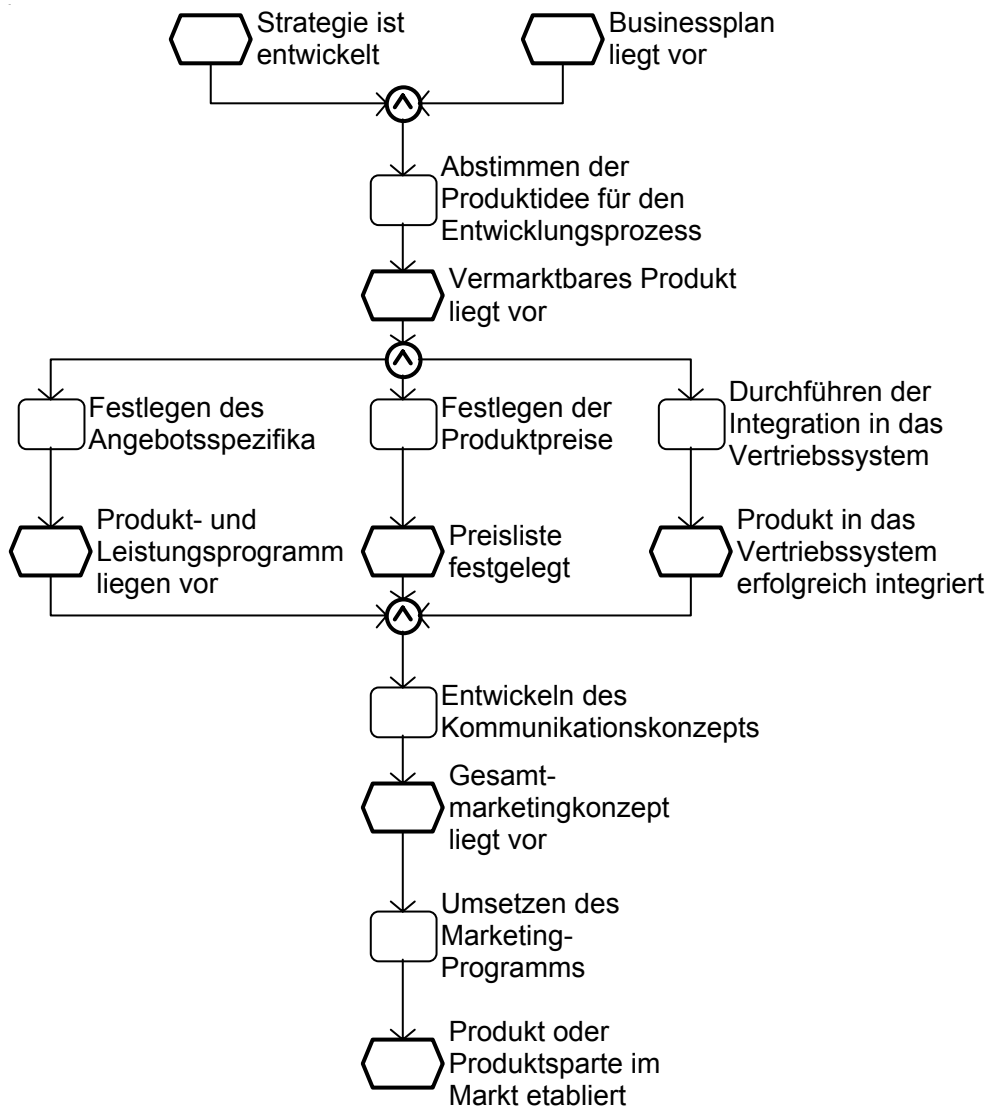


Abbildung 17: Referenzprozess "Referenzprozess: Umsetzen der Marketingstrategie".

Dieser Referenzprozess wird vom IT Marketing Manager durchlaufen, wenn es zum einen heißt, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung oder zum anderen einen Relaunch durchzuführen. Er hat im Vorfeld für die nötige Spezifikation der Wettbewerbsstrategie gesorgt und arbeitet auf Grundlage eines Businessplans die notwendigen Schritte für die erfolgreiche Durchführung einer Marketingkampagne aus. Dazu sind vom IT Marketing Manager für das zu platzierende Produkt angebots-, preis- und distributionspolitische Entscheidungen zu treffen. Liegen diese vor, wird ein Kommunikationskonzept erarbeitet und umgesetzt.

Am Ende wird das Produkt zur Betreuung und Pflege an eine im Unternehmen verantwortliche Person (z. B. den IT Product Coordinator) übergeben und zusammen mit dieser der Produkterfolg verfolgt und kontrolliert.

### **3.2.2 Prozesskompass: Umsetzen der Marketingstrategie**

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess
2. Festlegen der Angebotsspezifika
3. Festlegen der Produktpreise
4. Durchführen der Integration in das Vertriebssystem
5. Entwickeln der Kommunikationsmaßnahmen
6. Umsetzen des Marketingprogramms

### 3.2.2.1 Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess

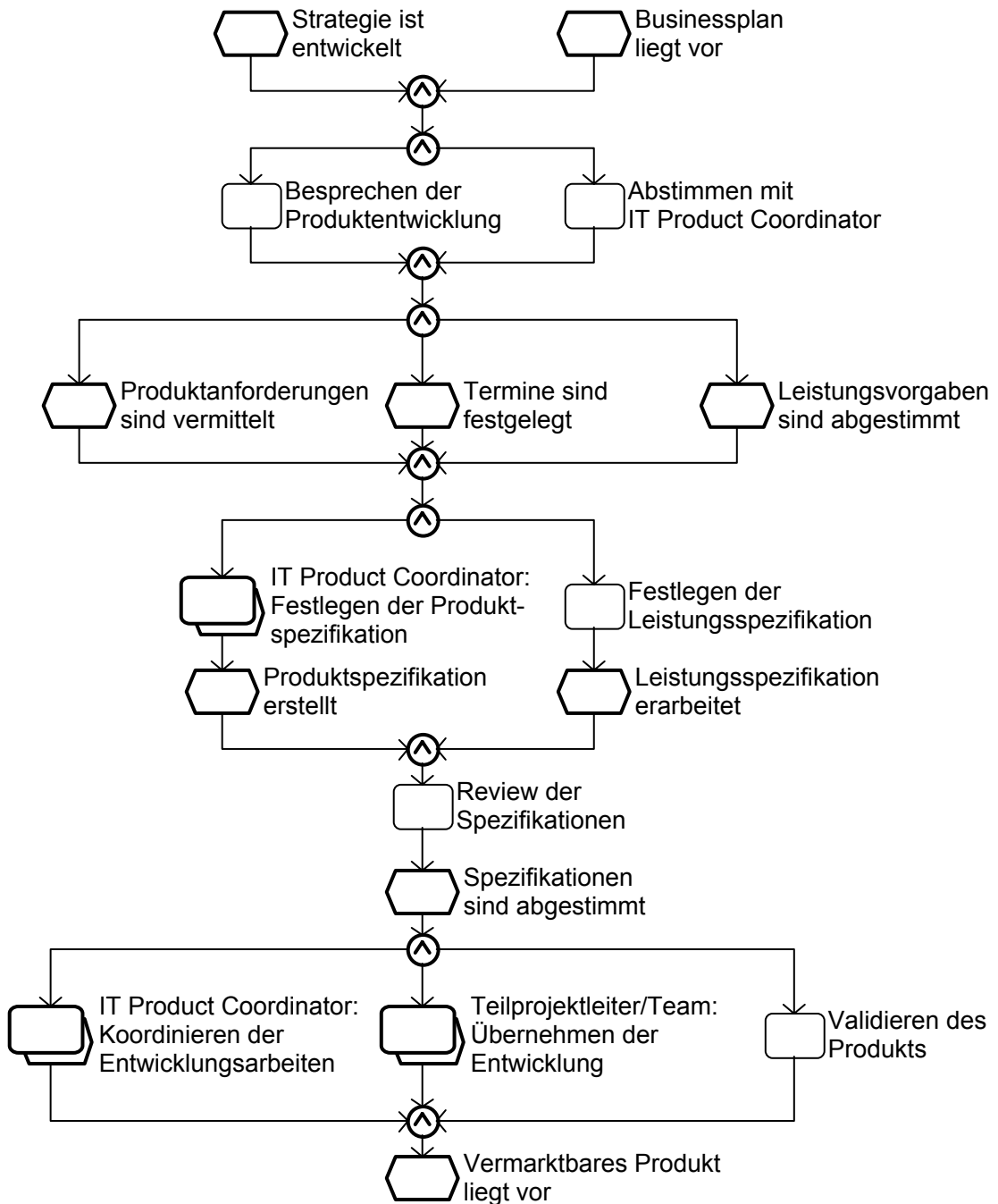


Abbildung 18: Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, die Anforderungen aus Marketingsicht in das zu entwickelnde Produkt einfließen zu lassen. Dazu müssen die im Vorfeld durch die Wettbewerbsstrategie und den Businessplan formulierten Produkthanforderungen dem Entwicklerteam kommuniziert werden.

Da der IT Product Coordinator die weitere Entwicklung betreuen soll, muss der IT Marketing Manager mit ihm den Verlauf der Produktentwicklung und die Produktspezifikationen abstimmen. Weiterhin muss der IT Marketing Manager die Leistungsspezifikationen erarbeiten und mit den Produktspezifikationen abstimmen und vice versa. Liegen diese vor, kann das Produkt entwickelt werden. Der IT Marketing Manager validiert in Zusammenarbeit mit dem IT Product Coordinator das Produkt während und nach der Entwicklungsphase. Hierbei achten sie darauf, dass die Anforderungen in ausreichendem Maße beachtet

wurden. Gegebenenfalls muss das Produkt überarbeitet werden und erneut zur Validierung vorgelegt werden (iteratives Vorgehen).

#### **3.2.2.1.1 Tätigkeiten: Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess**

Ziel dieses Teilprozesses ist es, die Produktentwicklung anzustoßen und die Übergabe an das Entwicklungsteam vorzubereiten. Dazu muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Besprechen der Produktentwicklung
- Abstimmen der Vorgaben mit dem IT Product Coordinator
- Festlegen der Produktspezifikationen in Zusammenarbeit mit dem IT Product Coordinator
- Erarbeiten der Leistungsspezifikationen
- Abstimmen der Leistungs- und Produktspezifikationen
- fachliche Betreuung der Entwicklungsarbeit aus Marketingsicht sowie Validierung des Endprodukts

#### **3.2.2.1.2 Kompetenzfelder: Abstimmen der Produktidee für den Entwicklungsprozess**

##### *Fähigkeiten*

- Entwicklungsphasen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher (Businessplan) und marketingstrategischer Rahmenbedingungen festlegen können
- Projektziele und Aufgaben auf Aktivitätsebene operationalisieren und konkrete Vorgänge ableiten können
- dabei Vorgehensmodelle, Schnittstellen zum Entwicklungsumfeld sowie Vorgaben aus dem Qualitäts- und Risikomanagement berücksichtigen und vermitteln können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit berücksichtigen und durchsetzen können
- Konsequenzen aus möglichen Veränderungen der Projektplanung und der Rahmenbedingungen abschätzen können
- Entwicklungsplan an gegebene Umstände anpassen können
- systembezogen denken können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- klare Aufträge ableiten und formulieren können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Perspektivwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- mit Widerständen und Konflikten umgehen können
- Sitzungen moderieren und Vorschläge zur kooperativen Konfliktlösung entwickeln können

##### *Wissen*

- technische Spezifikationen, Lasten-/Pflichtenheft
- Projektphasenmodelle
- Zeitplanung, Meilensteinplanung
- Systembegriff, -komponenten und -strukturen



- Risikoanalyse, -bewertung und -vorsorge
- Projektkostenrechnung
- Kostenmanagement
- Vorgehensmodelle und Normen zum Projektmanagement
- Personalverantwortung
- soziale Kompetenz
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome
- Motivation und Motivationstypen
- Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation
- Personalbedarfsdeckung (quantitativ und qualitativ)
- Stellenbeschreibung, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche

#### *Methoden*

- statische Investitionsrechenverfahren für die Berücksichtigung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen während der Projektplanung und der Entwicklung (z. B. Gewinnvergleichsrechnung, Kostenvergleichsrechnung, Rentabilitätsrechnung)
- dynamische Investitionsrechenverfahren für die Berücksichtigung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen während der Projektplanung und der Entwicklung (z. B. Kapitalwertmethode, dynamische Amortisationsrechnung, interne Zinssatzmethode)
- nichtmonetäre Verfahren für die Berücksichtigung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen während der Projektplanung und der Entwicklung (Nutzwertanalyse, Szenariotechnik)
- Netzplantechnik
- Vorgangsliste
- Moderation
- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Präsentation
- Visualisierung
- Bedarfsschätzung

### 3.2.2.2 Festlegen der Angebotsspezifika

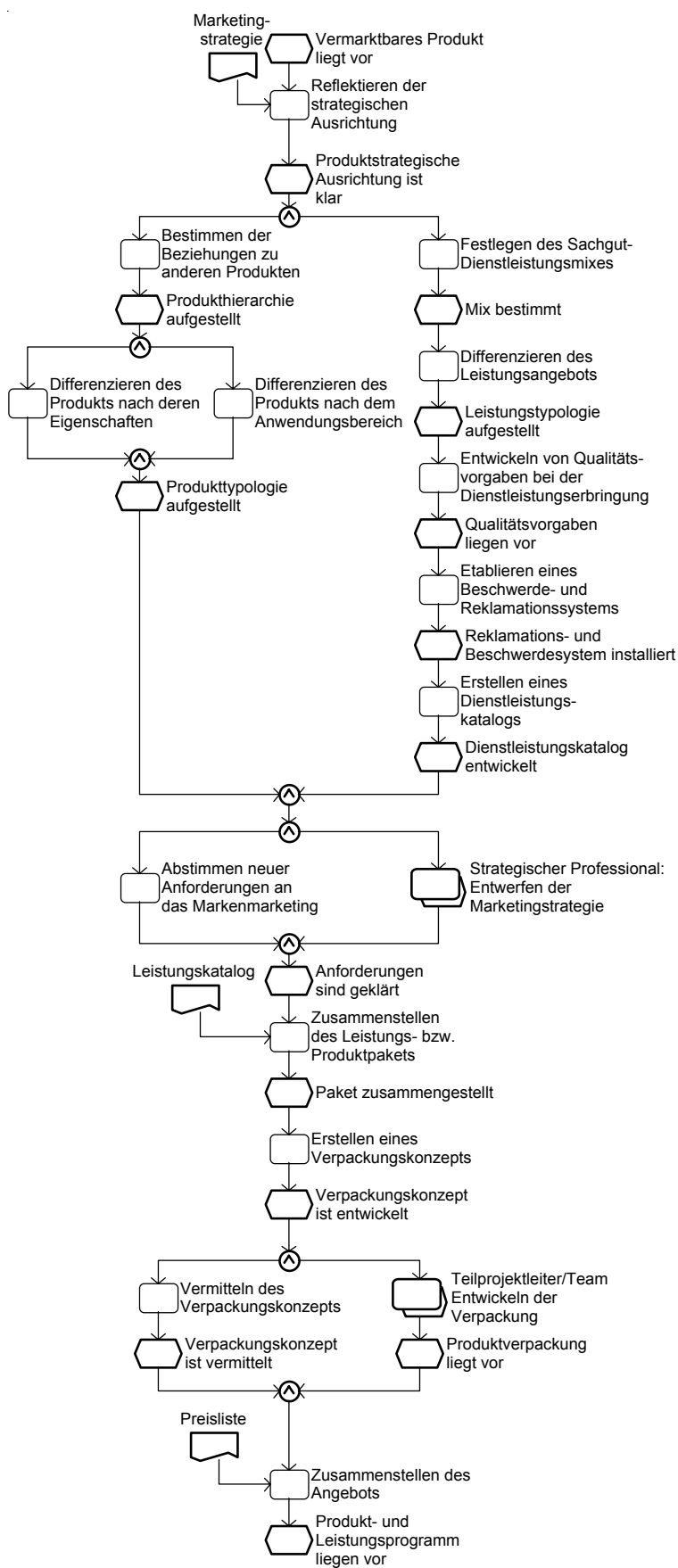


Abbildung 19: Festlegen der Angebotsspezifika.

Nachdem das Produkt vorliegt, kann mit der Verwirklichung der Marketingstrategie mit den Elementen des Marketingmixes begonnen werden. In diesem Teilprozess wird das Angebotsprogramm ausgestaltet.

Da das Produkt für den Kunden das wesentlichste Element im Angebot eines Unternehmens am Markt ist, müssen die Bedürfnisse und Wünsche der Zielkundschaft, die mit diesem Produkt befriedigt werden sollen, herausgestellt werden. Dies geschieht im Spannungsfeld Vorteilhaftigkeit des Preises – Leistungselemente und Qualität des Produkts – Leistungsmix und Qualität des Kundenservices, welches die Attraktivität eines Angebots am Markt für den Kunden wesentlich beeinflusst. Daraus können neue Anforderungen an das Markenmanagement, welches dem strategischen Professional unterstellt ist, entstehen.

In dem Prozess werden vom IT Marketing Manager Leistungspakete zusammengestellt, welche den Unternehmenserfolg maximieren. In einem Leistungspaket können Produkte definiert sein, die auf die unterschiedlichen Kundenwünsche (Standard, Premium etc.) abgestimmt sind. Bevor das Angebot entgeltlich formuliert ist, muss noch die Verpackungsgestaltung festgelegt werden. In diesem Schritt ist es notwendig, alle gesetzlich vorgeschriebenen Hinweise und Marken (Urheberrechtshinweise, Systemvoraussetzungen etc.) in das Verpackungskonzept zu integrieren.

Hinweis: Die eigentliche Entwicklung der Verpackung – das Aussehen, die Form und das Material sowie die Farb- und Textgestaltung – erfolgt in der Regel durch einen Grafiker. Dieses Aufgabengebiet liegt außerhalb des IT-Weiterbildungssystems.

#### **3.2.2.2.1 Tätigkeiten: Festlegen der Angebotsspezifika**

Ziel dieses Teilprozesses ist es, das Produkt zu definieren und ein konkretes Angebot aus Produkt- und Dienstleistungsmix zu formulieren. Dazu werden unter anderem Ergebnisse aus dem parallel zu diesem Prozess durchzuführenden Teilprozess „Festlegen der Produktpreise“ berücksichtigt. Der IT Marketing Manager sorgt dabei für die erfolgreiche Durchführung der folgenden Tätigkeiten:

- Reflektieren der produktstrategischen Ausrichtung
- Bestimmen der Beziehungen zu anderen eigenen und sonstigen am Markt etablierten Produkten innerhalb der Produktkategorie
- Herausstellen von Produkteigenschaften und des Anwendungsbereichs des Produkts

Parallel dazu:

- Festlegen, wie weit das Produkt mit Dienstleistungen (oder vice versa) verknüpft werden soll
- Differenzieren des eigenen Dienstleistungsangebots
- Entwickeln von Qualitätsanforderungen bei der Dienstleistungserbringung
- Etablieren eines Beschwerde- und Reklamationssystem (wenn noch nicht vorhanden)
- Erstellen eines Leistungskatalogs für angebotene Dienstleistungen

Nachdem das Produkt in die Produktlinie eingeordnet und der Dienstleistungskatalog aufgestellt ist:

- Abstimmen neuer Anforderungen an das Markenmanagement in Zusammenarbeit mit dem verantwortlichen strategischen Professional
- Zusammenstellen des Leistungs- bzw. Produktpakets
- Erstellen eines darauf abgestimmten Verpackungskonzepts
- Vermitteln des Verpackungskonzepts und Übergeben der Entwicklung an den verantwortlichen Teilprojektleiter

- Zusammenstellen des Angebots (beinhaltet ein Bündel von unterschiedlichen Produkt- und Dienstleistungselementen) unter Berücksichtigung der im Teilprozess „Festlegen der Produktpreise“ ermittelten Preise

### **3.2.2.2.2 Kompetenzfelder: Festlegen der Angebotsspezifika**

#### *Fähigkeiten*

- Produkt mit anderen Produkten im Unternehmen in Beziehung setzen können (Aufstellen einer Produkthierarchie)
- Produkt produktpolitisch differenzieren können
- Produkt in einer Wertschöpfungskette positionieren können (wenn der Kunde eine Organisation ist)
- Anforderungen an die Markenführung konkretisieren können
- Bedeutung eines Dienstleistungsangebots herausstellen können
- Verbindung von Dienstleistung und Produkt herstellen und die Auswirkungen auf den Produkterfolg einschätzen können
- eigenes Dienstleistungsangebot (über innovative Leistungselemente, Ausführung der Dienstleistung und/oder Image) von der Konkurrenz differenzieren können
- Qualitätsstandards anwenden und durchsetzen können
- angemessenes Beschwerde- oder Reklamationssystem (Call-Center, Kundendienstleistung im Internet etc.) im Unternehmen etablieren können
- Dienstleistungskatalog mit den vorhandenen und geplanten Unternehmenskompetenzen abstimmen können
- im Dienstleistungskatalog die Verknüpfung von Produkt und begleitendem Service ausdrücken können (bspw. Wartungs- und Betreuungsaufgaben nach dem Kauf eines Server-Systems)
- Mitarbeitererfordernisse und Anforderungen an Personalauswahl, -motivation und -schulung formulieren und deren Umsetzung durchsetzen können
- Eignungsgespräche vorbereiten und führen können
- Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Zuordnung der Dienstleistungserbringung mit getroffenen Mitarbeiterereinschätzungen (Stärken, Schwächen, Kommunikationstyp etc.) abstimmen können
- verschiedene Produkte und Dienstleistungen Gewinn fördernd zusammenstellen (bündeln) können
- Aversion der Extreme beim Zusammenstellen eines Produkt-Dienstleistungs-Mixes beachten können
- bei der Konzeption der Verpackung auf gesetzlich vorgeschriebene Etikettierung achten
- Angebot auf den Preis ausrichten und abstimmen können

#### *Wissen*

- Unternehmenskompetenz
- Kundenbeurteilungskomponenten des Angebots (Leistungselemente und Qualität des Produkts, Leistungsmix und Qualität des Kundendienstes, Vorteilhaftigkeit des Preises)
- Produktkonzeptionsebenen für die Produktdefinition
- Produkteigenschaften (kurzlebige und langlebige Wirtschaftsgüter, Dienstleistungen)

- Dimensionen des Produktaufbaus (Kernprodukt/-nutzen, Produktdesign, Verpackung, Markierung, Service)
- Produktlinien
- Markenpolitik (Markenaufbau, Produktstretching, Funktionen von Marken und Markenfamilien etc.)
- Dienstleistungsqualitätsmodelle
- ISO 9000ff.
- Personalverantwortung
- Stellenbeschreibung, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- gesetzliche Bestimmungen bei der Markierung und Etikettierung von Produkten (Impressumspflicht, AGB etc.)
- Grundlagen des kaufmännischen Rechts (HGB, PangV, AGB etc.)
- Preisabsatzkausalität

#### *Methoden*

- Kreativitätstechniken, z. B. morphologischer Kasten
- Bedarfsschätzung
- Konzepte der Informationsversionierung und -bündelung
- Konzepte des kundenindividuellen Bündelns
- Konzepte der Preisdiskriminierung mithilfe unterschiedlicher Verpackungsgrößen (Inhalt und Umfang des Produkts)

### 3.2.2.3 Festlegen der Produktpreise

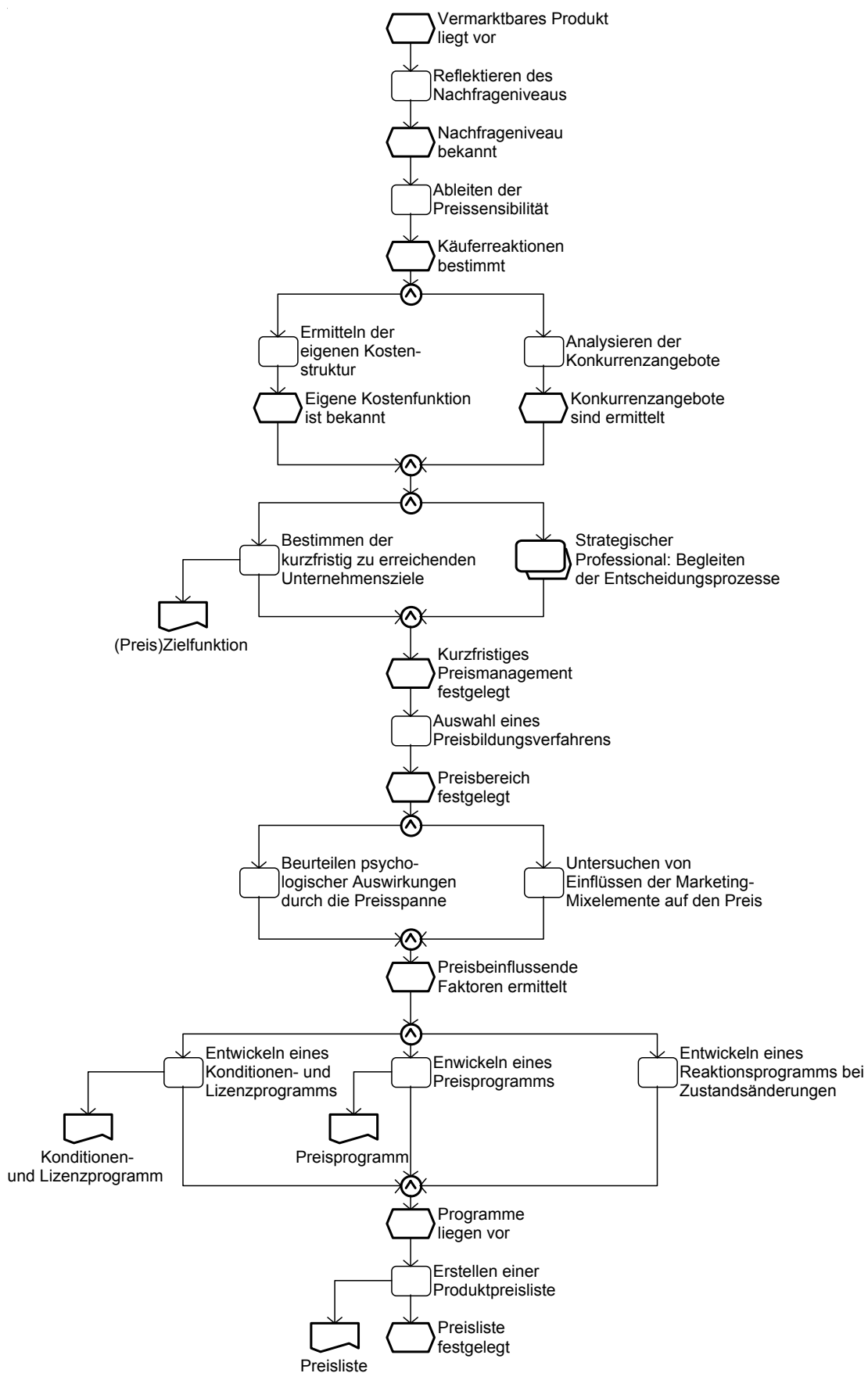


Abbildung 20: Festlegen der Produktpreise.

Die Produktpreise für unterschiedliche Leistungspakete sind davon abhängig, wie stark die Nachfrage nach diesen einzelnen Paketen ist und wie empfindlich diese auf eventuelle Preisveränderungen reagiert. Ziel dieses Teilprozesses ist es, die für die Pakete optimalen Preise festzulegen, welche dann in die entsprechenden Angebote einfließen können.

Dazu müssen vom IT Marketing Manager aus dem internen Berichtswesen die eigenen Kostenstrukturen und aus der Beobachtung des Marktes die zu erwartende Nachfrage und die Preise von Konkurrenzprodukten entnommen werden. Des Weiteren müssen interne Absatz- und Gewinnziele bekannt sein sowie die zu verfolgende Preisstrategie. Durch die Anwendung eines geeigneten Preisbildungsverfahrens sowie die Berücksichtigung der Preisstrategie kann nun der IT Marketing Manager eine Preisliste für unterschiedliche Leistungsbündel erstellen.

#### **3.2.2.3.1 Tätigkeiten: Festlegen der Produktpreise**

Für die Bestimmung eines optimalen Preises für ein Produktpaket muss der IT Marketing Manager die drei Determinanten Kostenstruktur, Nachfrage und preispolitische Zielsetzung kennen sowie marktpsychologische Auswirkungen und Einflüsse aus dem Marketingmix berücksichtigen. Im Ergebnis wird eine Preisliste erstellt. Um sich diesem Ziel zu nähern, muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Schätzen des zu erwartenden Nachfrageniveaus auf den Zielmärkten
- Ableiten der Preissensibilität der Kunden in den Zielmärkten
- Ermitteln der eigenen Kostenstruktur aus den internen Erhebungen
- aus den Marktbeobachtungen abgeleitet: Ermitteln der Preisstruktur der Konkurrenzangebote
- zusammen mit dem verantwortlichen strategischen Professional: Abstimmen der mit dieser Marketingkampagne zu erreichenden preispolitischen Zielsetzung
- Anwenden eines geeigneten Preisbildungsverfahrens
- Beurteilen psychologischer Auswirkungen auf die zuvor festgelegte Preisspanne
- Untersuchen möglicher Einflüsse von Marketingmix-Elementen auf die Preisspanne
- daraus abgeleitet: Entwickeln eines Konditions- und Lizenzprogramms
- Festlegen eines Preisprogramms
- Entwickeln eines Reaktionsprogramms bei marktwirtschaftlichen Zustandsänderungen
- Zusammenfügen der einzelnen Programme zu einer Produktpreisliste

#### **3.2.2.3.2 Kompetenzfelder: Festlegen der Produktpreise**

##### *Fähigkeiten*

- Nachfrageniveau der einzelnen Zielmärkte bestimmen können (ermittelt im Teilprozess 3.1.2.3 „Analysieren der Marketingsituation“ des Referenzprozesses „Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie“)
- aus der Beschaffenheit der Nachfrage Preissensibilitäten (Elastizitäten) ermitteln können
- aus dem Kostenmanagement die eigene Kostenstruktur ermitteln können
- auf Grundlage der Marktbeschaffenheit (Monopol, Oligopol) und der Konkurrenzpreise auf Preisreaktionen im Markt schließen können
- aus den strategischen Vorgaben das gewünschte Preisniveau ableiten können
- aus der preispolitischen Zielsetzung ein ausgewogenes Verhältnis aus Gewinn-, Umsatz-, Absatzmaximierung und Marktabschöpfung ermitteln können
- Marktdynamik in der Ziel- und Preisfestlegung berücksichtigen können

- psychologische Auswirkungen von Preisen (Preisabstufungen) und Preisänderungen abschätzen können
- Zusammenhang zwischen Preis und Umsatz sowie Gewinn erkennen und beachten können
- Optimalität der gewählten Preise überprüfen können
- Preise auf das Angebot (Produkt-Dienstleistungs-Bündel) abstimmen können
- Einfluss der Marketingmix-Elemente auf die Preisgestaltung abschätzen können
- Trade-off zwischen Kontrolle der Copyrights und dem Kundenwert (= Wert des Produkts) einschätzen können
- Konditionen so gestalten können, dass der Wert des Produkts maximiert wird, nicht aber der Produktschutz
- Lock-in-Effekte in der Preis- und Konditionsgestaltung berücksichtigen können
- aussagekräftigen Preiskatalog erstellen können
- soziale Kompetenz

### *Wissen*

- Theorien der Nachfrage (lineare Nachfrage, Attraktionsmodell, Gutenberg-Nachfrage etc.)
- Preis- und Nachfrageelastizitäten
- Einflussfaktoren der Preissensibilität
- Amoroso-Robinson-Relation
- typische Kostenfunktionen in der IT-Branche
- statisches und dynamisches (strategisches) Preismanagement
- Kostenmanagement (Cashflow)
- Preisbildungsverfahren (Zuschlagsverfahren; Kapitalrenditeverfahren, Break-Even-Analyse)
- Penetrations-, Harvesting-, pulsierende und Skimming-Preisstrategien
- dynamische Effekte wie Carryover-Effekte und Preisrespons-Dynamik bei der Preisfestsetzung
- Preisdiskriminierungsstrategien
- preispsychologische Effekte (Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung, preisabhängige Qualitätsbeurteilung)
- Lock-in und Switching-Costs
- Rechtemanagement in der IT-Branche (Copyrights, Lizenzen und Patente)
- gesetzliche Vorschriften beim Pricing von Produkten (PangV, Prospekthaftung etc.)

### *Methoden*

- Sensibilitätsanalysen
- Methoden zur Ermittlung der Nachfrage (statistische und ökonometrische Verfahren, Preisexperimente, Labortests)
- Gewinnmaximierungsmethoden
- Methoden für die Bestimmung von Erwartungswerten bei Alternativbewertungen, wie bspw. das Idealabstandsmodell, das konjunktive Modell oder Determinanzmodell



### 3.2.2.4 Durchführen der Integration in das Vertriebssystem

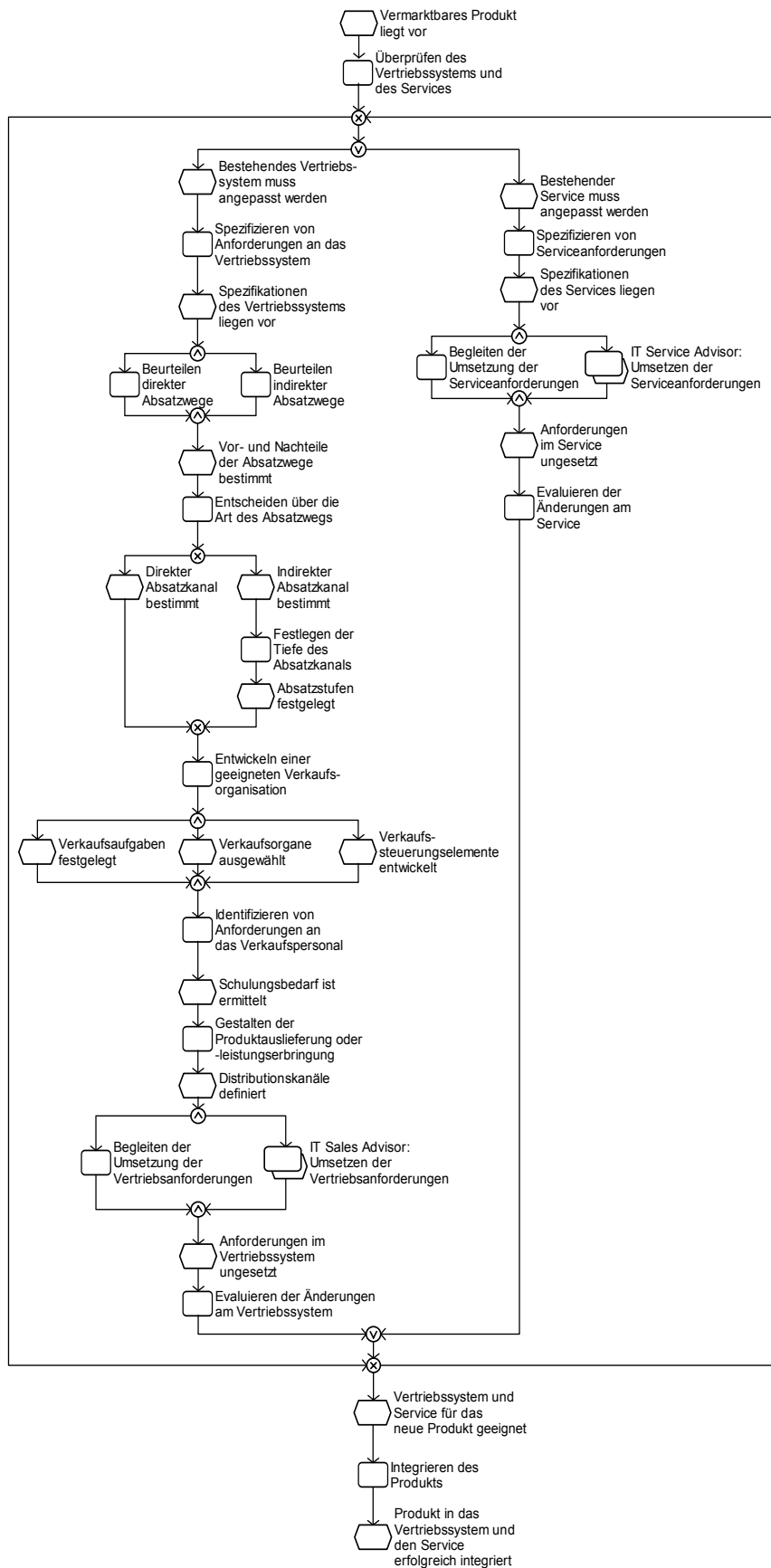


Abbildung 21: Durchführen der Integration in das Vertriebssystem.

Durch ein neues Produkt oder das Bedienen eines neuen Markts können neue Anforderungen an das bestehende Vertriebssystem und an den Service (siehe Teilprozess 3.1.2.9 „Entwerfen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie“) herangetragen werden. Gegenstand dieses Prozesses ist es, das System dahingehend zu überprüfen, ob es den Anforderungen entspricht. Gegebenenfalls sind das Vertriebssystem sowie der Service umzustrukturieren bzw. zu ergänzen oder neu zu gestalten. Dies geschieht in enger Kooperation mit dem verantwortlichen Spezialisten, dem IT Sales Advisor und IT Service Advisor.

Ist das Vertriebs- und Servicesystem angepasst, kann der IT Marketing Manager das Produkt integrieren. Verkauf und Service sind somit organisiert und können wie das Angebotsprogramm und der Preis als integraler Bestandteil in die im nächsten Schritt durchzuführende Marketingkampagne eingefügt werden.

#### **3.2.2.4.1 Tätigkeiten: Durchführen der Integration in das Vertriebssystem**

Gegenstand dieses Teilprozesses ist es, zum einen das vorhandene Vertriebssystem zu beurteilen und zum anderen das entwickelte Produkt in das Vertriebssystem zu integrieren. Dazu muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Überprüfen des vorhandenen Vertriebssystems sowie des Services

Entspricht das bestehende Vertriebssystem nicht den Anforderungen:

- Spezifizieren der Anforderungen an das Vertriebssystem
- Beurteilen von direkten und indirekten Absatzwegen
- Entscheiden, welche Art von Absatzweg genutzt werden soll
- Bei der Entscheidung, einen indirekten Absatzweg zu nutzen: Entscheiden über die Tiefe des Absatzwegs
- Entwickeln einer dafür geeigneten Verkaufsorganisation
- Identifizieren von Anforderungen an das Verkaufspersonal
- Gestalten der Produktauslieferung bzw. des Wegs der Dienstleistungserbringung
- Begleiten der Umsetzung der Anforderungen an das Vertriebssystem
- Evaluieren des modifizierten Vertriebssystems

Entspricht der entsprechende Service nicht den Anforderungen:

- Spezifizieren der Anforderungen an den Service
- Umsetzen der Serviceanforderungen zusammen mit dem IT Service Advisor
- Evaluieren der durchgeführten Änderungen am Service

Auf jeden Fall:

- Integrieren des Produkts in das Vertriebssystem und den Service

#### **3.2.2.4.2 Kompetenzfelder: Durchführen der Integration in das Vertriebssystem**

##### *Fähigkeiten*

- Eignungskriterien formulieren können
- formale und qualitative Leistungsbeurteilung für die Beurteilung des Vertriebs und des Services heranziehen und geeignet einsetzen können

- Produkt- oder Dienstleistungsbeschränkungen in der Beurteilung des Vertriebs und des Services berücksichtigen und in konkrete Anforderungen überführen können
- Konsumentenanforderungen auf Vertriebskanalwahl projizieren können
- horizontale und vertikale Konflikte in der Distributionsabwicklung beurteilen und geeignete Maßnahmen zur Auflösung ableiten können
- Anforderungen an die Vertriebssteuerung formulieren und daraufhin geeignete Lösungen anfordern können
- die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen erkennen und diese umsetzen können (z. B. bei der Einführung neuer Produkte, veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, Veränderungen im Markt etc.)
- Zielvorgaben für Distributionsdurchführung (schnelle Lieferung, flexibles und umfangreiches Sortiment)
- neue Vertriebskanäle erschließen und auf deren Geeignetheit für das zu vermarktende Produkt/die zu vermarktende Dienstleistung prüfen können
- Kriterien der Wirtschaftlichkeit berücksichtigen können
- Konsequenzen aus Anpassung der Rahmenbedingungen abschätzen können
- Arbeitsklima, Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Verkaufspersonal beurteilen können
- zum Selbstmanagement anleiten können
- geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen können
- Lernprozesse selbst gestalten können
- systembezogen denken können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Perspektivwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Rollenkonflikte erkennen und geeignete Maßnahmen zur Auflösung ableiten können
- Vorschläge zur kooperativen Konfliktlösung entwickeln können

### *Wissen*

- Struktur und Größe der vorhandenen Verkaufsorganisation
- Beziehungsmanagement (Management der Kundenbeziehungen)
- Funktionen und Funktionsflüsse im Distributionssystem (Absatzmittler, Zwischenhändler sowie Informationsfluss, Absatzförderungsfluss etc.)
- Distributionsstufen (Nullstufen-, Einstufen-, Zweistufen- und Dreistufenkanal)
- Verkaufsorgane des direkten (Handlungsreisende, Vertreter, Internetshops etc.) und indirekten (Groß- und Einzelhandel) Vertriebs
- horizontale (Preiskampf zweier Händler) und vertikale Konflikte (Konflikte zwischen den einzelnen Distributionsstufen)
- Lösungsansätze für Verkaufskonflikte (Exklusivverkaufsrecht, OEM)
- Stellenwert sozialer Faktoren für den Vertriebs- und Serviceerfolg
- Servicequalität (ISO 9000ff.)
- Aufgaben und Elemente der Führung

- Führungsstile und -merkmale
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln der verbalen und nonverbalen Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome
- Motivation und Motivationstypen
- Kreativitätstechniken (z. B. Osborn-Checkliste)
- Problemarten
- Personalverantwortung
- Lernprozesse

#### *Methoden*

- Verfahren zur Auswahl und Beurteilung von Bewerbern (Assessment Center, Bewerbungsgespräche)
- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Visualisierung
- Bewertung und Auswahlentscheidung (für Maßnahmenvorschläge)
- Zeitmanagement
- Vertriebssteuerungssysteme (ERP-Systeme, CRM-Systeme etc.), soweit vorhanden

### 3.2.2.5 Entwickeln der Kommunikationsmaßnahmen

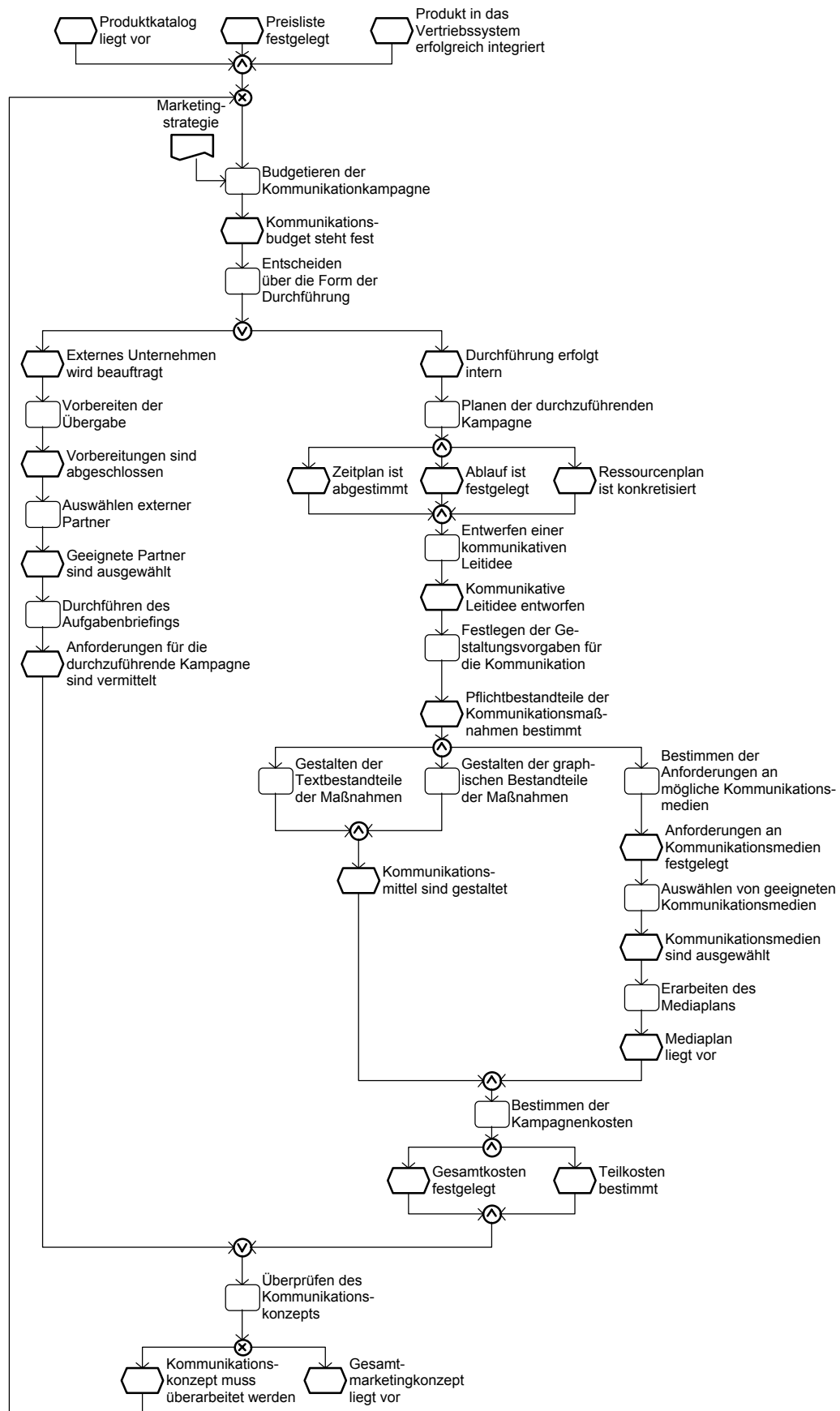


Abbildung 22: Entwickeln der Kommunikationsmaßnahmen.

Ziel dieses Teilprozesses ist es, die unterschiedlichen Instrumentalpolitiken mit Kommunikationsmix zu verknüpfen, die einzelnen Elemente aufeinander abzustimmen und zu einem Gesamtmarketingkonzept zu gelangen.

Liegen Angebot, Preis und Distributionswege vor, kann mit der Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen begonnen werden. Die Auswahl der Kommunikationsinstrumente und ihre Kombination werden neben der strategischen Zielsetzung durch das Werbebudget bestimmt. Dabei kann Planung und Ausgestaltung der Kommunikationskampagne auch durch ein externes Unternehmen erfolgen. Den IT Marketing Manager können aus dem IT-Weiterbildungssystem folgende Spezialisten bei der Ausarbeitung unterstützen:

- der E Marketing Developer für den Entwurf einer Werbekampagne, die ausschließlich das Medium Internet und E-Mail als Kommunikationskanal verwendet und
- der IT Product Coordinator, der Kampagnen darüber hinaus gestalten und betreuen kann

Hinweis: Der IT Marketing Manager ist nicht für den Inhalt und die eigentliche Ausgestaltung der Werbung verantwortlich. Er sorgt lediglich dafür, dass sie von entsprechenden Personen mit konkreten Vorgaben ausgestattet durchgeführt werden kann.

#### **3.2.2.5.1 Tätigkeiten: Entwickeln der Kommunikationsmaßnahmen**

Für die Erarbeitung der Kommunikationsmaßnahmen muss der IT Marketing Manager für die Durchführung folgender Tätigkeiten sorgen:

- Budgetieren der Kommunikationskampagne
- Entscheiden darüber, ob die Durchführung in Eigenregie oder aber durch externe Unternehmen erfolgen soll

Soll ein externes Unternehmen beauftragt werden:

- Vorbereiten der Übergabe an das Unternehmen
- Auswahl der Unternehmen
- Durchführen eines Briefings mit dem ausgewählten externen Partner für die Vermittlung der Anforderungen an die Marketingkampagne

Bei einer internen Durchführung:

- Planen der durchzuführenden Kampagne
- Entwerfen einer kommunikativen Leitidee
- Festlegen von Pflichtbestandteilen der Kommunikation
- Gestalten der Text- und Grafikbestandteile der Kommunikation
- Bestimmen der Anforderungen an die Kommunikationsmedien
- Auswählen der geeigneten Kommunikationsmedien
- Aufstellen des Mediaplans
- Bestimmen der Kampagnenkosten

Am Schluss:

- Überprüfen der Geeignetheit des vorliegenden Kommunikationskonzepts

### **3.2.2.5.2 Kompetenzfelder: Entwickeln der Kommunikationsmaßnahmen**

#### *Fähigkeiten*

- Vor- und Nachteile externer und interner Durchführung beurteilen können
- Verfügbarkeit von Unternehmensressourcen (Zeit, Mitarbeiter, Kompetenzen, Finanzen) einschätzen können
- Anforderungsprofil an externe Dienstleister aufstellen können
- geeignetes Auswahlverfahren zur Suche nach externen Unternehmen konzipieren können
- Anforderungen für die durchzuführende Kampagne kurz, präzise und für jeden nachvollziehbar formulieren können
- strategische Unternehmensziele bei der Konzeption der Maßnahmen berücksichtigen können
- zielgruppenspezifisches Verhalten bei der Auswahl der Kommunikationsinstrumente berücksichtigen können (z. B. Informations- und Kaufverhalten)
- Marketingziele in konkrete Anforderungen an Kommunikationsmedien formulieren können
- Kriterien zur Wirtschaftlichkeit sowohl bei interner als auch bei externer Durchführung berücksichtigen können
- Aufwendungen, Kosten und Zeiträume abschätzen können
- Nutzenargumente in Botschaften formulieren können
- zielgruppengerechte Ausdrucksweise finden können
- mit Komplexität umgehen können

In Bezug auf das Führen von Verhandlungen und die Übergabe an ein externes Unternehmen:

- Differenzen erkennen und konstruktiv besprechen und verhandeln können
- eigenen Handlungsspielraum einschätzen und zur Lösungsentwicklung einbringen können
- mit formellen und informellen Hierarchien umgehen können
- relevante vertragliche Details (z. B. Risiken, Aufwendungen, Rahmenbedingungen durch Vorgehensmodell, Konfliktpotenzial) präzise, knapp und kontextbezogen erfassen und vermitteln können
- systembezogen denken können
- Konsequenzen aus möglichen Veränderungen der Kampagnenplanung abschätzen können
- Kampagnenplanung an gegebene Rahmenbedingungen anpassen können
- eigenen Standpunkt konstruktiv vermitteln können
- Perspektivwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- mit Widerständen und Konflikten umgehen können
- Kommunikationsmuster der Gesprächspartner berücksichtigen können
- Kommunikationsprobleme erkennen und auflösen können

### *Wissen*

- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome
- Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente (z. B. Public Relations, Online-Werbung, Direktmailing, Sponsoring, Events etc.)
- zielgruppenspezifisches Verhalten (z. B. Werbeverhalten und produktrelevantes Freizeitverhalten)
- Arbeitsprozesse der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente
- Systembegriff, -komponenten, -struktur
- Risikoanalyse, -bewertung, -vorsorge
- Konfliktlösung
- soziale Kompetenz
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)

### *Methoden*

- Methoden zur Ideengewinnung (z. B. Kreativtechniken wie Clustering, Brainstorming etc.)
- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)
- Szenariotechnik
- Methoden zur Auswahl von externen Unternehmen (z. B. Gespräche, Pitches)
- Softwareprodukte zur Unterstützung von Kommunikationsmaßnahmen (Marketingplanungssoftware wie z. B. CRM-Software, Direktmarketingsoftware, Projektmanagementsoftware)
- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Moderation
- Präsentation
- Visualisierung



### 3.2.2.6 Umsetzen des Marketingprogramms

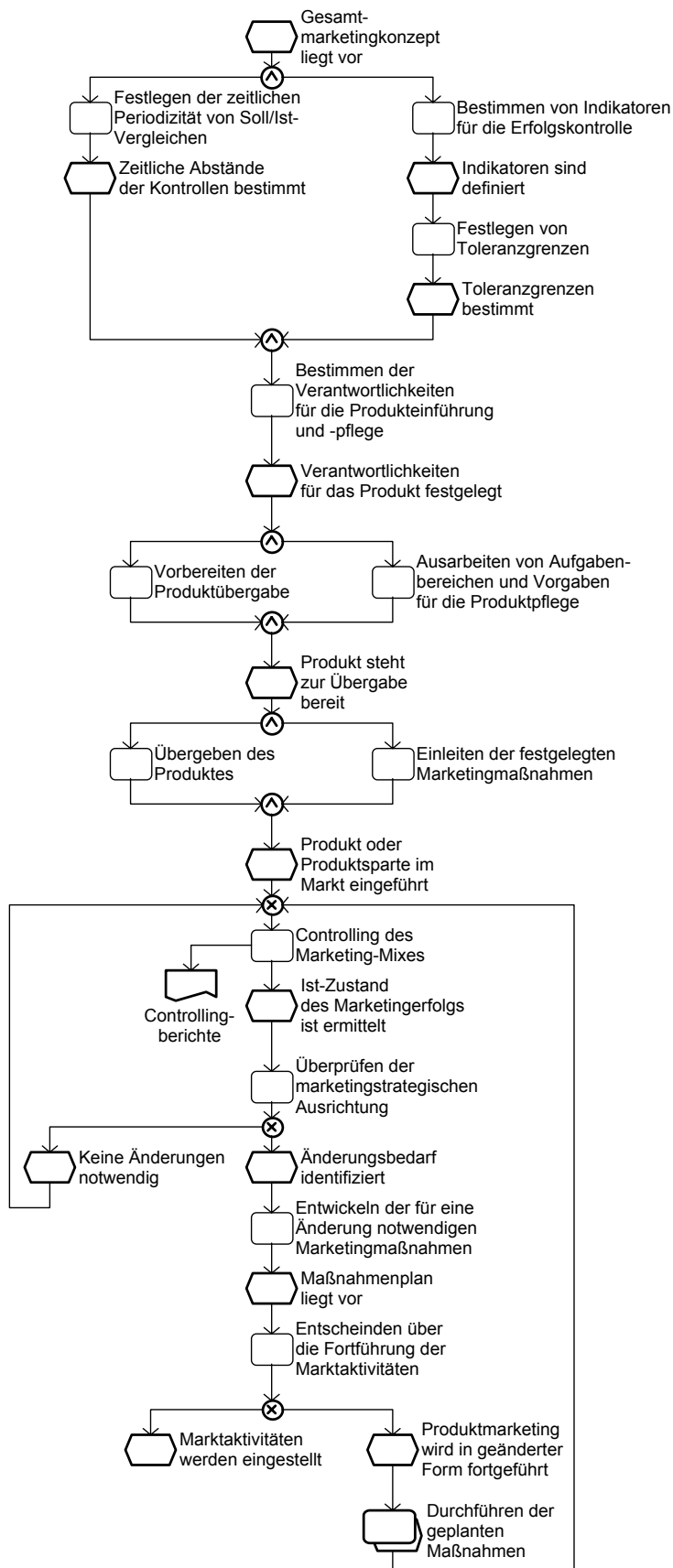


Abbildung 23: Umsetzen des Marketingprogramms.

Mit den Tätigkeiten dieses Teilprozesses soll das Marketingkonzept umgesetzt, das Produkt auf dem Markt eingeführt und während seiner Existenz die Betreuung koordiniert werden. Dazu legt der IT Marketing Manager Kontrollindikatoren fest, die beim späteren Controlling überprüft werden. Des Weiteren überträgt der IT Marketing Manager die weitere Pflege dem IT Product Coordinator, den Vertrieb dem IT Sales Advisor und die Durchführung der Marketingkampagne dem E Marketing Developer.

Aus dem Controlling und den Tätigkeiten der drei Spezialisten können neue Anforderungen an das Produkt oder eine Modifikation der Marketingkampagne erwachsen. Der IT Marketing Manager formuliert einen notwendigen Maßnahmenplan und setzt diesen um.

Lässt sich das Produkt nicht mehr wie erforderlich variieren, muss es vom Markt genommen werden.

#### **3.2.2.6.1 Tätigkeiten: Unsetzen des Marketingprogramms**

Gegenstand dieses Teilprozesses ist die Einführung und Begleitung des Produkts, während es sich auf dem Markt befindet, sowie die flankierende Durchführung von Marketingkampagnen. Der IT Marketing Manager sorgt dabei für die erfolgreiche Durchführung folgender Tätigkeiten:

- Festlegen der zeitlichen Periodizität von Soll-Ist-Vergleichen – die Durchführung wird im Rahmen des Referenzprozesses „
- Referenzprozess: Geschäftsperiode“ überwacht
- Bestimmen von Indikatoren für die Erfolgskontrolle
- Festlegen von Toleranzgrenzen für die Erfolgskontrolle und das Controlling
- Bestimmen der Verantwortlichkeiten für die Produkteinführung und -pflege
- Vorbereiten der Übergabe der Produktpflege
- Briefen der Verantwortlichen der Produktpflege
- Übergeben der Produktpflege an den IT Product Coordinator
- regelmäßiges Durchführen des Controllings der Marketingkampagne
- Überprüfen der marketingstrategischen Ausrichtung
- gegebenenfalls Entwickeln von Maßnahmen für eine Modifikation bzw. Neuausrichtung des Marketingmixes
- gegebenenfalls Entscheiden über Fortführung/Einstellung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots;
- Durchführen der festgelegten Maßnahmen – dies kann bedeuten, dass Teilprozesse dieses Referenzprozesses und des Referenzprozesses „Referenzprozess: Marktanalyse und Marketingstrategie“ erneut durchgeführt werden müssen

#### **3.2.2.6.2 Kompetenzfelder: Umsetzen des Marketingprogramms**

##### *Fähigkeiten*

- Qualitäts-, Erfolgs-, Misserfolgskriterien sowie strategische Vorgaben in messbare Kenngrößen übersetzen können
- Auswahl der Controlling-Instrumente abstimmen und mit diesen operieren können
- Schnittstellen zum betrieblichen Rechnungswesen und zu externen Beteiligten koordinieren können
- Beurteilungskriterien für das Marketingprogramm ableiten können
- Lücken zwischen den spezifizierten Qualitätsstandards und der Leistungsausführung aufdecken können

- Mitarbeiter präzise und individuell informieren und einbeziehen können
- Aufgaben und Erwartungen deutlich machen können
- Aufgaben delegieren und Verbindlichkeiten herstellen können
- Regelungen zu Rückmeldungen organisieren können
- Gespräche vorbereiten und führen können
- vertragliche Risiken und Besonderheiten beim Aufsetzen des Controllings berücksichtigen können
- Vorgaben und Schnittstellen zum Qualitäts- und Risikomanagement berücksichtigen können
- Bedarfe entdecken und gezielt darauf reagieren (operationalisieren) können

#### *Wissen*

- betriebswirtschaftliche Zielgrößen und Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, Kosten)
- Personalverantwortung
- Elemente und Aufgaben der Führung (Motivation, Auftrag, Belohnung, Sanktion)
- Formen und Inhalt von Arbeitsaufträgen sowie Dokumentationspflichten
- Kompetenzanforderungen und -profile
- Aufgaben und Organisation des Controllings
- Instrumente des Marketingcontrollings (Jahresplankontrolle, Aufwands- und Ertragskontrolle und Effizienzkontrolle)
- Ressourcen- und Kostencontrolling
- Elemente der Vertragsgestaltung

#### *Methoden*

- Scorecard-Analyse
- Methoden des Controllings (Deckungsbeitragsrechnung, Kostenschätzung, Kostentrend-Analyse, Meilensteintrend-Analyse etc.)
- Methoden der Marktforschung und -beobachtung
- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)

### 3.3 Geschäftsperiode

Die Teilprozesse des Referenzprozesses „Geschäftsperiode“ gehören in den Aufgabenbereich des Linienmanagements. Alle vier Berufsprofile auf der Ebene der operativen Professionals haben Funktionen nicht nur in der Projekt- sondern auch in der Unternehmensorganisation wahrzunehmen. Des Weiteren werden in diesem Prozess alle regelmäßigen Tätigkeiten subsumiert.

#### 3.3.1 Referenzprozess: Geschäftsperiode

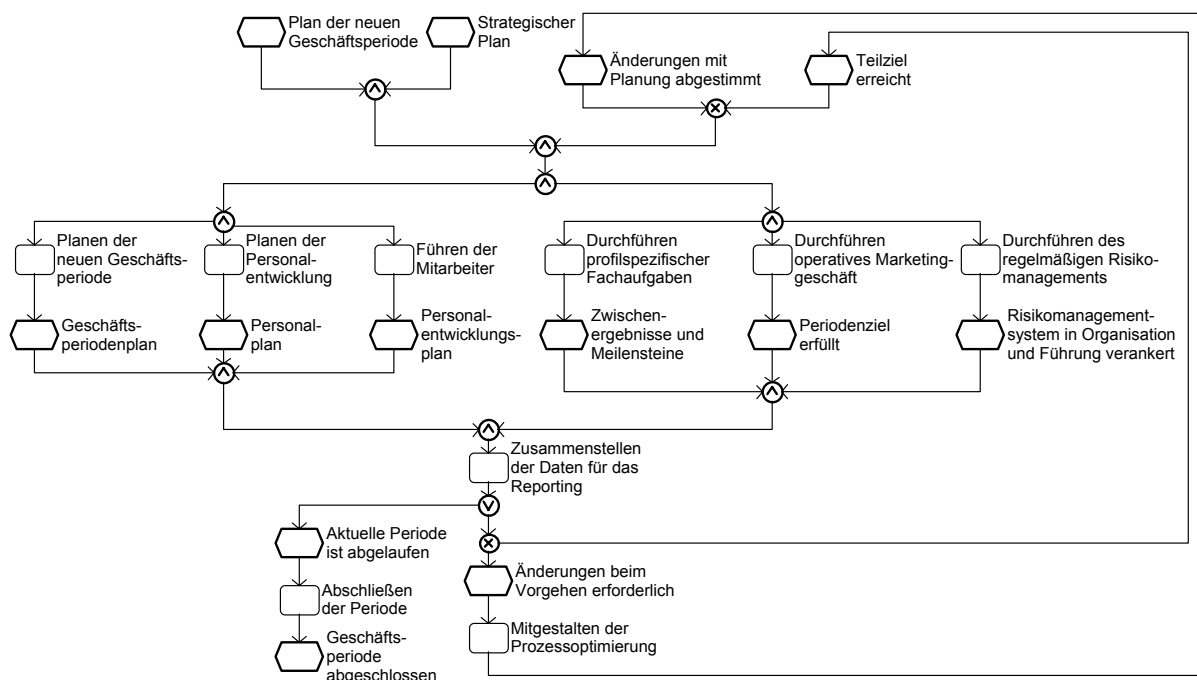


Abbildung 24: Referenzprozess „  
Referenzprozess: Geschäftsperiode“.

In diesem Referenzprozess sind Linienaufgaben, die gleichzeitig mit den profilspezifischen Fachaufgaben zu bewältigen sind, dargestellt. Die Sicht eines operativen Professionals ist nicht mehr nur – wie bei den Spezialisten – projektbezogen, sondern nun wesentlich durch das unternehmensspezifische Periodenfenster vorgegeben.

Innerhalb einer Geschäftsperiode, deren Zyklus üblicherweise ein Quartal, Halbjahr oder ein Jahr beträgt, gilt es, strategischen Vorgaben und Entwicklungen in den individuellen Geschäftsfeldern Rechnung zu tragen. Wesentlich ist dabei das Ableiten operativer Ziele und Maßnahmen, die sich in der Planung der kommenden Geschäftsperiode niederschlagen. Die zwei Säulen bilden dabei die Planung von Aktivitäten im eigentlichen Geschäftsfeld und die Planung der zur Umsetzung nötigen Personalentwicklung. Der operative Professional steht als Führungskraft direkt an der Schnittstelle zwischen Unternehmensführung und Personal. Seine Personalverantwortung bezieht sich dabei nicht nur auf das Betreuen von Beschäftigungsverhältnissen, sondern auch darauf, Unternehmensziele und -vorgehensmodelle transparent zu machen und auf dieser Basis Mitarbeiter in das Unternehmen und dessen Kultur zu integrieren. Umfangreiche soziale Kompetenzen sind dabei eine Voraussetzung. Schließlich verantwortet der operative Professional die Korrektheit und Aktualität buchhalterischer und projektbezogener Daten. Das Zusammenstellen von Daten aus seinem Verantwortungsbereich für das Reporting bildet dabei den Schwerpunkt. Diese Berichte bilden eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeit der strategischen Professionals und sind weiterhin die Grundlage, auf der die eigene Arbeit im Kontext des unternehmensspezifischen Vorgehensmodells bewertet werden kann.

Der IT Marketing Manager hat darüber hinaus drei spezielle Aufgaben. Er bereitet – wenn erforderlich – neue Marketingaktivitäten vor, die als Entscheidungsgrundlage für die Durchführung einer Kampagne dienen, in die der IT Marketing Manager nur als beratende Instanz involviert ist. Des Weiteren wirkt er eng mit der strategischen Ebene bei der Ausgestaltung des Veränderungsmanagements mit. Und er verantwortet die Bereitstellung eines geeigneten Risikomanagements.

### **3.3.2 Prozesskompass: Geschäftsperiode**

Die Teilprozesse dieses Referenzprozesses sind:

1. Planen der neuen Geschäftsperiode
2. Planen der Personalentwicklung
3. Führen der Mitarbeiter
4. Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben
5. Durchführen des operativen Marketinggeschäfts
6. Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements
7. Zusammenstellen der Daten für das Reporting
8. Abschließen der Periode
9. Gestalten von Veränderungsprozessen

### 3.3.2.1 Planen der neuen Geschäftsperiode

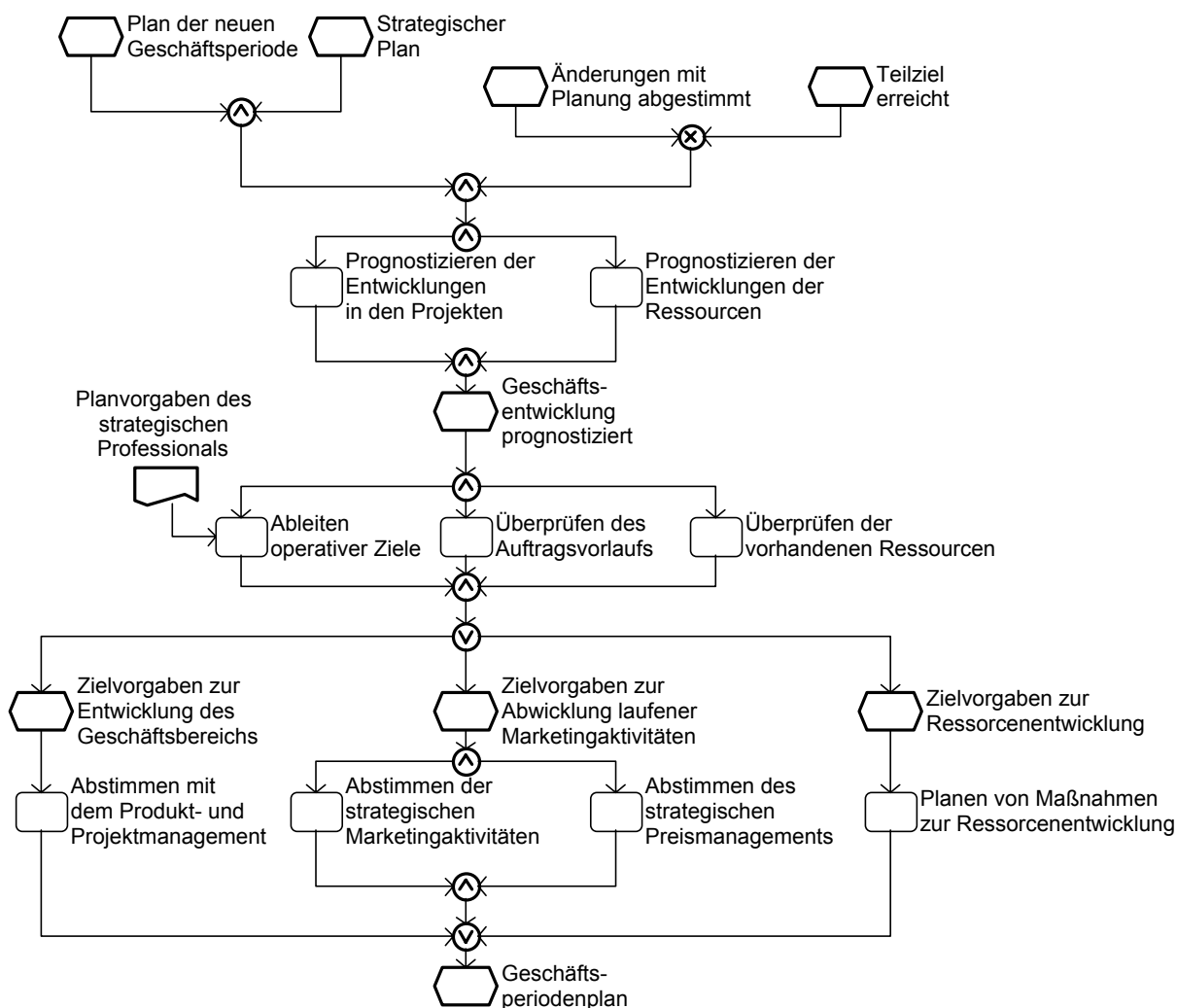


Abbildung 25: Planen der neuen Geschäftsperiode.

Das Planen der neuen Geschäftsperiode ist eine typische Tätigkeit des operativen Professionals, die mit jeder neuen Geschäftsperiode für die nächstfolgende ausgeführt wird.

Das Ziel sind neben dem optimalen Einsatz von Mitteln und Kapazitäten die vorausschauende Umsetzung strategischer Vorgaben und das systematische Umsetzen mittel- und langfristiger Entwicklungsprozesse.

Neben den methodisch eher einfachen Aufgaben des Überprüfens, Abstimmens und Festlegens benötigen insbesondere das Prognostizieren und das Ableiten operativer Ziele Erfahrung sowie gründliche Informationen aus dem Umfeld des jeweiligen Geschäftsbereichs, um mit dem nötigen „Feingefühl“ für Abhängigkeiten und Wahrscheinlichkeiten des Eintretens von den Projektverlauf bestimmenden Faktoren angemessene Planungsvorgaben zu machen.

Anmerkung: Die Personalentwicklung ist ein besonderer Bestandteil der Ressourcenentwicklung und wird in einem eigenen Teilprozess aufgeführt.

### **3.3.2.1.1 Tätigkeiten: Planen der neuen Geschäftsperiode**

Bei der Planung der neuen Geschäftsperiode haben die operativen Professionals die folgenden Aufgaben:

- Prognostizieren der Entwicklung in den Projekten
- Prognostizieren der Entwicklung der Ressourcen
- Überprüfen des Auftragsvorlaufs und der vorhandenen Ressourcen
- Ableiten operativer Ziele
- Abstimmen mit eigenen strategischen Marketingaktivitäten sowie Preismanagement
- Planen von Maßnahmen zur Ressourcenentwicklung

### **3.3.2.1.2 Kompetenzfelder: Planen der neuen Geschäftsperiode**

#### *Fähigkeiten*

- Projekte bzgl. Aufwand, Vorteilen, Wirtschaftlichkeit, Erfolgs-, Risikofaktoren und Synergieeffekten einschätzen können
- auf der Basis von Kennzahlen und Erfahrungswerten Projekt- und Periodenverläufe prognostizieren können
- bestehende und zukünftige Projekte in Abhängigkeit von vertraglichen Vorgaben, Budgets, strategischen Vorgaben u. Ä. priorisieren können
- beim Prognostizieren von Projekt- und Periodenverläufen Risiken erkennen, analysieren und bewerten können
- strategische Vorgaben im aktuellen Geschäftsbetrieb umsetzen können
- Abläufe, Termine, Einsatzmittel, Budgets für mehrere Projekte koordinieren können
- Kostenprognosen und -trendanalysen aufstellen können
- Sachmittel- und Personaleinsatz monetär bewerten können
- operative Ziele unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ableiten können
- betriebswirtschaftliche Auswertungen analysieren und Kennzahlen einschätzen können
- Auftragsvorlauf überprüfen und insbesondere -volumen abschätzen können und auf dieser Grundlage Konsequenzen für Personal- und Sachmitteleinsatz ableiten können
- Planung mit aktuellem Geschäftsbetrieb abstimmen können
- Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben aus dem Marketing formulieren können
- Maßnahmen zur Durchführung von strategischen Preismanagementaktivitäten einleiten können
- Maßnahmen zur Ressourcenentwicklung ableiten können

#### *Wissen*

- Managementkonzepte
- Projektbewertung
- Ablauf- und Terminmanagement
- Kosten- und Einsatzmittelmanagement
- Projektkostenrechnung
- Vorgehensmodelle
- Beschaffung/Einkauf (Vorgehensweisen, interne Abläufe)

- Aufbau- und Ablauforganisation
- strategisches Preismanagement, insbesondere Komponenten, die das Produktportefeu und die Zeitdimension innerhalb einer Preismanagementstrategie betreffen
- Gewinnoptimierung wie bspw. die Anwendung der Amoroso-Robinson-Relation
- Risikomanagement (siehe dazu Kapitel 3.3.2.6. „Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements“)

#### *Methoden*

- Benchmarking
- Schätzmethoden für Einsatzmittelbedarfe und Kosten
- Preismanagementmethoden wie bspw. Attraktions- und Penetrationsstrategien
- Methoden zur Überprüfung der angestrebten Gewinnoptima
- Kostentrendanalyse, Meilensteinanalyse



### 3.3.2.2 Planen der Personalentwicklung

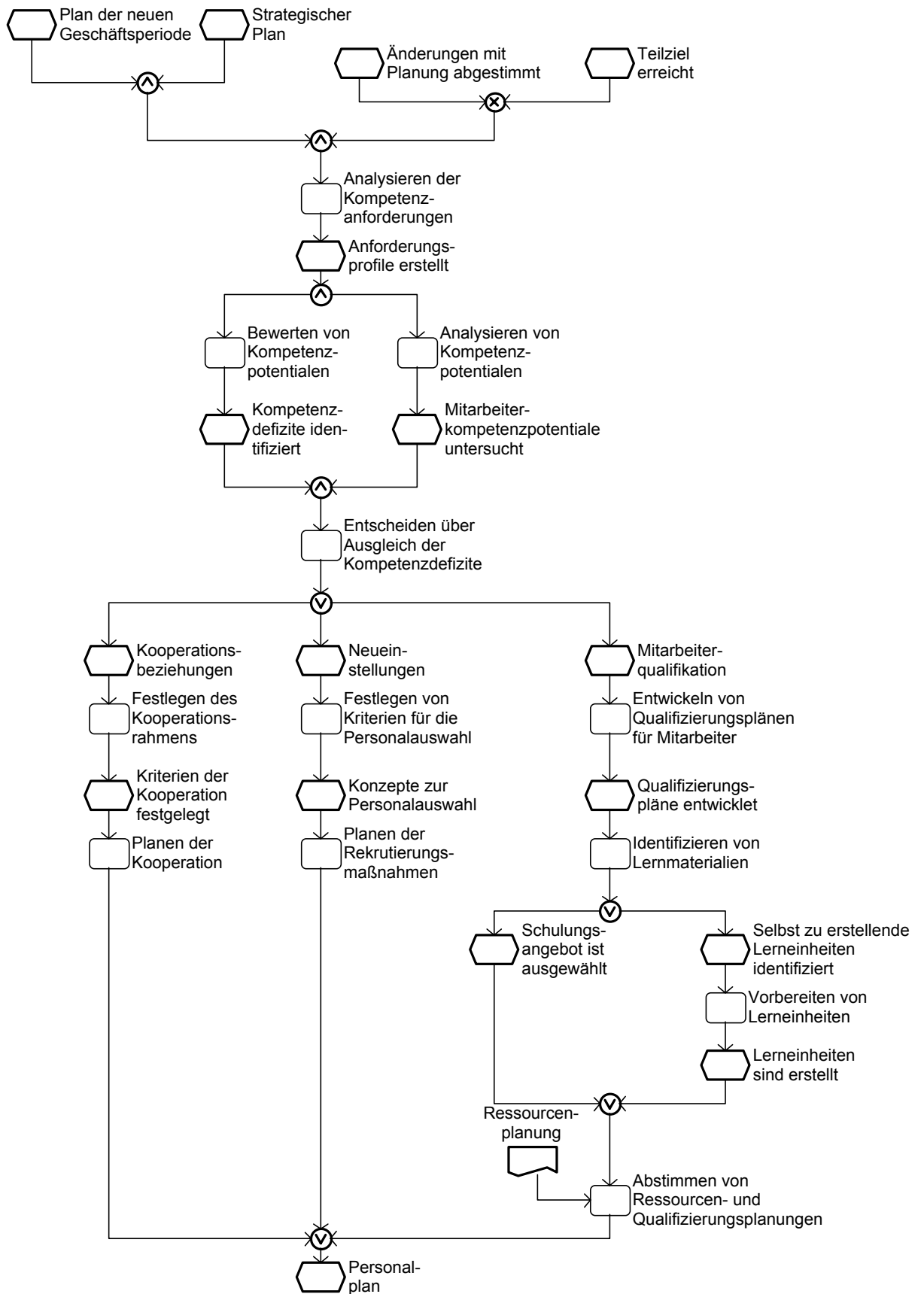


Abbildung 26: Planen der Personalentwicklung.

Das Planen der Personalentwicklung ist eine besondere Form der Ressourcenentwicklung, da Menschen im Mittelpunkt stehen. Das Analysieren und Bewerten von Kompetenzpotenzialen sowie das Abstimmen mit zu erwartenden Kompetenzanforderungen ist zentraler Bestandteil und benötigt neben umfangreicher Kenntnis über (Berufs-)Rollen, Einsatzfaktoren und technologische Tendenzen in mindestens ebenso entscheidendem Ausmaß Erfahrungen mit den Menschen, die diese Rollen ausfüllen. Die Qualität der Bewertung, die Einschätzung von Entwicklungspotenzialen und die Eignung der gewählten Qualifizierungsmaßnahmen hängen unmittelbar davon ab.

#### **3.3.2.2.1 Tätigkeiten: Planen der Personalentwicklung**

Von den operativen Professionals wird erwartet, dass sie Personalentwicklungspotenziale einschätzen, Personalentwicklungs- und Qualifizierungsziele festlegen sowie Qualifizierungsaktivitäten durchführen können. Folgende Tätigkeiten fallen in diesen Bereich:

- Analysieren von Kompetenzanforderungen
- Bewerten und Analysieren von Kompetenzpotenzialen
- Festlegen von Kriterien für die Personalauswahl
- Planen von Rekrutierungsmaßnahmen
- Entwickeln von Qualifizierungsplänen
- Vorbereiten von Ausbildungseinheiten
- Abstimmen von Ressourcen- und Qualifizierungsplanung

In kleineren und mittelständischen Unternehmen kann es häufig dazu kommen, dass der Personalbedarf nur über Kooperation mit anderen Unternehmen gedeckt werden kann. Die Aufgabe des IT Marketing Manager hier ist:

- den Rahmen der Kooperationsbeziehung festzulegen und
- die Kooperationsaktivitäten zu planen

#### **3.3.2.2.2 Kompetenzfelder: Planen der Personalentwicklung**

##### *Fähigkeiten*

- aus Geschäftszielen, Auftragslage und technologischen Tendenzen erforderliche Kompetenzen/Qualifikationen ableiten können (kurz- und langfristig)
- auf Basis der Qualifikationserfordernisse Anforderungsprofile bzw. Stellenbeschreibungen erstellen können
- auf Basis des Geschäftsplans bzw. strategischer Vorgaben Personalbedarf schätzen und mit aktuellem Geschäftsbetrieb abgleichen können (z. B. temporäre Bedarfe)
- unternehmens- und projektspezifisches Vorgehensmodell sowie rechtliche Rahmenbedingungen bei der Planung berücksichtigen können
- mit Personalplänen arbeiten können
- gezielte Maßnahmen zur Personalgewinnung planen und initiieren können, dabei mit zuständigen Stellen zusammenarbeiten sowie über Kooperationsbeziehungen nachdenken können
- Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Spezifika der Einsatzplanung erkennen und berücksichtigen können (z. B. externer Einsatz, verteilte Projektorte)
- organisatorische Rahmenbedingungen bei der Personalauswahl sowie der Auswahl von geeigneten Kooperationspartnern berücksichtigen können

- Verfügbarkeit potenzieller Teammitglieder prüfen können
- bei Rekrutierung externen Personals vertragliche Rahmenbedingungen abstimmen (z. B. mit Rechtsabteilung) bzw. festlegen können
- Auswahlkriterien für Personalauswahl aufstellen/festlegen können
- Mitarbeiter- und Einstellungsgespräche vorbereiten, gestalten und führen können
- Arbeits- und Ausbildungsverträge gestalten können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern unter Berücksichtigung des bisherigen Berufsweges und sozialer Gegebenheiten einschätzen können
- Personalentwicklungs- und Qualifizierungsziele festlegen können
- Ausbildungseinheiten selbstständig vorbereiten und durchführen können
- Mitarbeiterqualifizierung vorbereiten können
- Kooperationsvereinbarungen (im Rahmen seiner Kompetenz) aufstellen können
- Zielkonflikte (bei Qualifizierungen) und Lernschwierigkeiten erkennen können

#### *Wissen*

- Erstellen von Anforderungsprofilen
- Erstellen von Qualifizierungskonzepten
- Stellenbeschreibungen, Qualifikationsprofile, Rollen in der IT-Branche
- Bedarfserhebung (qualitativ, quantitativ)
- Personalbeurteilung
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- soziale Faktoren und Stellenwert für Projekterfolg
- Motivation, Motivationstypen
- Aufbau-, Ablauforganisation
- Gestalten von Ausbildungs- und Arbeitsverträgen
- Personalauswahl- bzw. Einstellungsgespräche
- Möglichkeiten der Personalentwicklung
- Kooperationsbeziehungen
- Grundlagen des Arbeitsrechts (Betriebsverfassungsgesetz, Berufsbildungsgesetz, Tarifrecht, Arbeitsschutzbestimmungen, Arbeitszeitordnungen, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)
- Vorschriften des Sozialversicherungs- und Schwerbehindertenrechtes
- Lernprozesse (Gestaltung, Medien, Wege der Wissensvermittlung)

#### *Methoden*

- Personalplan
- Visualisierung, Präsentation
- Bedarfsschätzung
- Methoden des Coaching
- Methoden der Unterweisung
- Wissensvermittlung



- Erarbeiten von Zielvereinbarungen
- Betreuen der Mitarbeiter bei Qualifikation und Karriereförderung
- Beenden von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen einschl. Erstellen von Zeugnissen
- Vermitteln der Unternehmensziele.

### **3.3.2.3.2 Kompetenzfelder: Führen der Mitarbeiter**

#### *Fähigkeiten*

- Arbeitsklima, Mitarbeitermotivation und -belastbarkeit einschätzen können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Perspektivenwechsel vollziehen, unterschiedliche Positionen darstellen, bewerten und zusammenbringen können
- Mitteilungsebenen berücksichtigen können
- Kommunikationsprobleme erkennen und lösen können
- Motivierungsstrategien und -techniken anwenden können
- Sitzungen moderieren und Vorschläge zur konstruktiven Konfliktlösung und Problemlösung entwickeln können
- mit Widerständen und Konflikten konstruktiv umgehen können
- Rollenkonflikte erkennen und geeignete Maßnahmen zur Auflösung ableiten können
- Qualifikationserfordernisse und -profile abgleichen können
- Personal beurteilen und fördern können
- Persönlichkeiten und biographische/soziale Gegebenheiten berücksichtigen können
- Mitarbeiter in die Unternehmenskultur integrieren können
- Managementkonzepte und unternehmensspezifische Vorgehensmodelle bei der Mitarbeiterführung berücksichtigen können
- Managementkonzepte, Geschäftsziele und Vorgehensmodelle gründlich erfassen und glaubhaft vertreten können
- rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigen können
- zum Selbstmanagement anleiten können
- geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen können
- Lernprozesse selbst gestalten können
- Einarbeitung, Aus- und Fortbildung planen und organisieren können
- Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse beenden und Zeugnisse erstellen können
- eigenes Führungsverhalten reflektieren können
- eigene Gestaltungsspielräume einschätzen können
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen und analysieren können
- Vereinbarungen und Maßnahmen intern durchsetzen und extern konsequent vertreten können
- Personalauswahlgespräche vorbereiten und durchführen können
- gruppendynamisches Verhalten einschätzen können
- Mitarbeiter (und Auszubildende) auswählen und einstellen können
- Arbeits- und Ausbildungsverträge gestalten können
- Kreativitätstechniken zur Problemlösung anwenden können

### *Wissen*

- Management als Institution und Funktion
- Managementkonzepte (z. B. Total Quality Management)
- Vorgehensmodelle
- Aufgaben und Elemente der Führung
- Führungsstile, -merkmale
- soziale Wahrnehmung (Verhaltenseinschätzung, kognitive Dissonanz, soziale Beeinflussung)
- Status sowie typische Rollen und Konstellationen im Team
- Rollen und Berufsbilder in der IT-Branche
- Leistungsbewertung von Mitarbeitern
- Mitarbeiterführung
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- typische Konflikte, deren Ursachen und Symptome
- Motivation, Motivationstypen
- Kreativitätstechniken (z. B. Osborn-Checkliste)
- Problemarten
- Personalverantwortung, -management
- Grundlagen des Arbeitsrechts (Betriebsverfassungsgesetz, Berufsbildungsgesetz, Tarifrecht, Arbeitsschutzbestimmungen, Arbeitszeitordnungen, Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)
- Vorschriften des Sozialversicherungs- und Schwerbehindertenrechts
- Lernprozesse

### *Methoden*

- Konfliktbewältigung (z. B. konstruktives Streiten)
- Visualisierung
- Moderation (Sitzungen, Gruppenprozesse)
- Methoden des Coachings
- Methoden der Unterweisung
- Bewertung und Auswahlentscheidung (für Lösungs- und Maßnahmenvorschläge)
- Zeitmanagement
- „Projektmanagement-Methodenkoffer“

### 3.3.2.4 Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

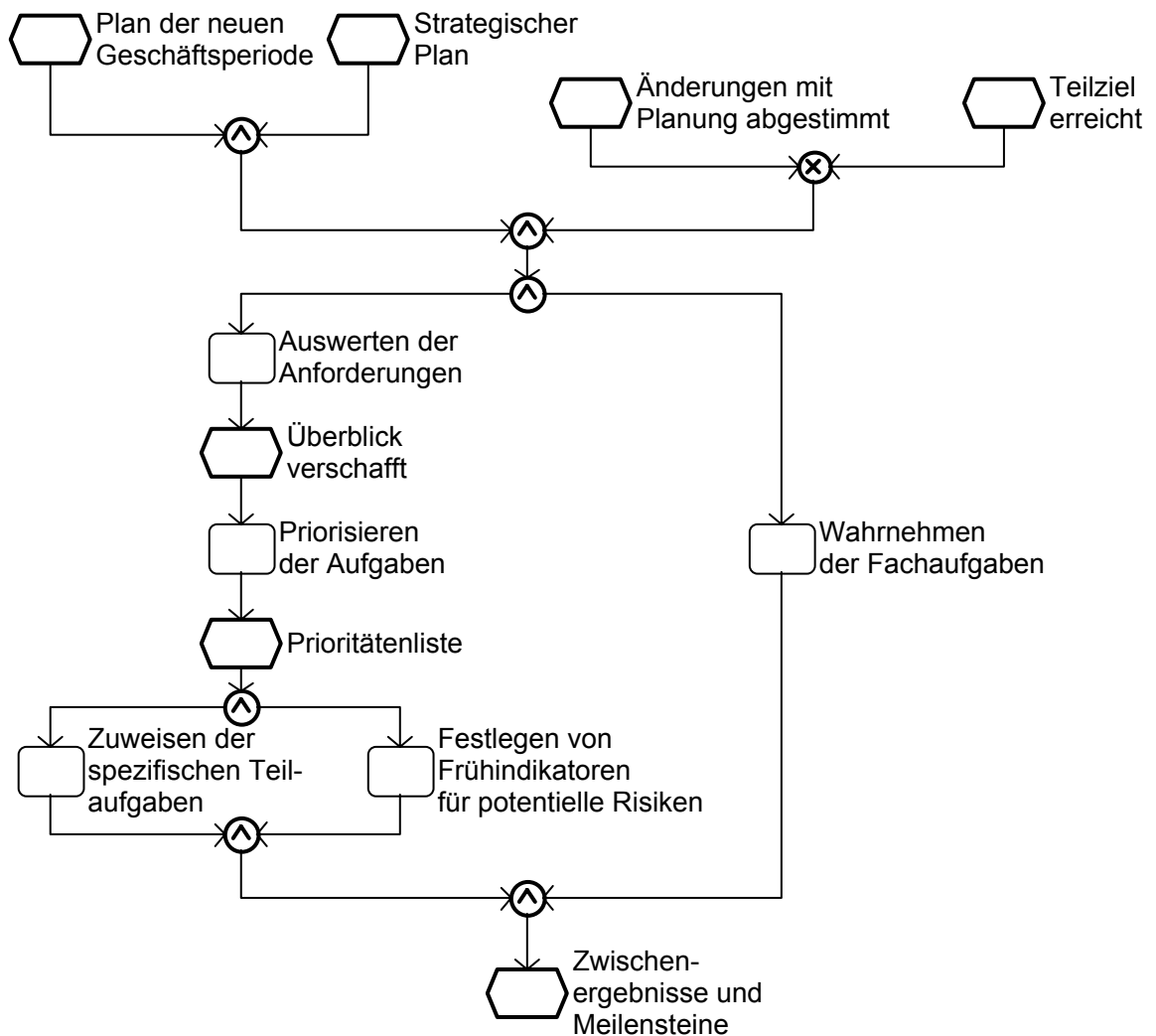


Abbildung 28: Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben.

Dieser Teilprozess bildet die Brücke in die profilspezifischen Fachaufgaben des operativen Professionals, der sich von den Spezialisten unter anderem gerade dadurch abgrenzt, dass inhaltliche und Linienaufgaben wahrzunehmen sind.

Üblicherweise sind vom operativen Professional unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig zu verfolgen, unter Umständen in verschiedenen Projekten. Wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung ist es, permanent und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen und anstehende Aufgaben situations- und projektspezifisch priorisieren zu können.

Darüber hinaus müssen für ein erfolgreich durchzuführendes Risikomanagement Frühindikatoren bei der Durchführung des operativen Geschäfts etabliert werden. Diese werden bei der Delegation von Teilaufgaben an den oder die Spezialisten vermittelt und verankert.

#### 3.3.2.4.1 Tätigkeiten: Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben

Neben den in der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik dargestellten § 19 „profilspezifischen IT-Fachaufgaben“ gilt es in Bezug auf das Referenzprojekt:

- Anforderungen und anstehende Aufgaben auszuwerten (in Hinsicht auf Art, Umfang, Dringlichkeit etc.)

- auf der Grundlage des so gewonnenen (und gewöhnlich täglich zu überprüfenden) Überblicks die eigenen Aufgaben zu priorisieren
- diese Aufgaben ggf. den Spezialisten zuzuweisen und dabei Frühindikatoren für den Geschäftserfolg zu integrieren

#### **3.3.2.4.2 Kompetenzfelder: Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben**

##### *Fähigkeiten*

- Anforderungen und anstehende Aufgaben erfassen und bzgl. Art, Umfang und Dringlichkeit auswerten können
- eigene Belastbarkeit und Ressourcen einschätzen können
- Ziele und Prioritäten setzen sowie überprüfen können
- sich selbst motivieren können („positives Denken“)
- Fähigkeiten der Spezialisten erkennen und ihnen geeignete Teilaufgaben zuweisen können
- aus Unternehmensrisiken Frühindikatoren ableiten können
- Methoden des Zeit- und Selbstmanagements zielgerichtet einsetzen können

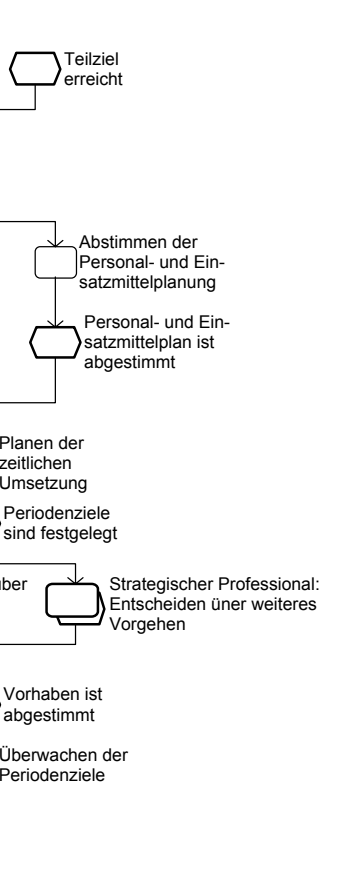
##### *Wissen*

- Zeitmanagement, -planung
- erfolgskritische Unternehmensrisiken
- Kreativitätstechniken

##### *Methoden*

- Tätigkeits- und Zeitanalyse
- Frühindikation





erativen Geschäft auf den Marketing Manager muss dazu greift oder ob der Bedarf so in beiden Fällen muss eine werden und die Einhaltung g muss der verantwortliche ergaben und Ziele wird über Marketingstrategie“ verankerte

**Gifts**

e Konzeption zu entwickeln,  
n:

- |        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| azu    | Referenzprozess | 3.1 |
| er/und |                 |     |
| azu    | Referenzprozess | 3.2 |
| azu    | Referenzprozess | 3.1 |
| und    | Referenzprozess | 3.2 |

Parallel dazu:

- Schätzen der auftretenden Kosten
- Abstimmen der Personal- und Einsatzmittelplanung
- Festlegen von Periodenzielen
- Informieren des strategischen Professionals über geplante Konzeptionsspezifikationen
- Überwachen der Periodenziele

### **3.3.2.5.2 Kompetenzfelder: Durchführen des operativen Marketinggeschäfts**

#### *Fähigkeiten*

- veränderte Anforderungen (aus veränderten strategischen oder operativen Planungen) wahrnehmen, präzisieren und in operativen Tätigkeiten berücksichtigen können
- Qualitäts-, Erfolgs-, Misserfolgskriterien sowie strategische Vorgaben in messbare Kenngrößen übersetzen können
- Beurteilungskriterien für das Marketingprogramm ableiten können
- Lücken zwischen den spezifizierten Qualitätsstandards und der Leistungsausführung aufdecken können
- Auswahl der Controlling-Instrumente abstimmen und mit diesen operieren können
- Bedarfe ermitteln und darauf gezielt reagieren können (Personal, Finanzen, Einsatzmittel)
- Aufwendungen, Kosten und Zeiträume schätzen können
- Abläufe, Termine, Einsatzmittel, Budgets für mehrere Projekte koordinieren können
- Kostenprognosen und -trendanalysen aufstellen können
- Einsatzmittel aus ökonomischer Perspektive vergleichen, untersuchen und bewerten können
- Einsatzmittel auf Geeignetheit untersuchen und bewerten können
- mit Komplexität umgehen können
- mit Personalplänen arbeiten können
- Spezifika der Einsatzplanung erkennen und berücksichtigen können (z. B. externer Einsatz, verteilte Projektorte)
- Verfügbarkeit potenzieller Teammitglieder prüfen können
- Aufgaben und Erwartungen deutlich machen können
- Aufgaben delegieren und Verbindlichkeiten herstellen können
- Mitarbeiter präzise und individuell informieren und einbeziehen können
- Zeitpläne erstellen können
- Erreichen von Zielsetzungen einschätzen können

#### *Wissen*

- betriebswirtschaftliche Zielgrößen und Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, Kosten)
- Aufgaben und Organisation des Controllings
- Instrumente des Marketingcontrollings (Jahresplankontrolle, Aufwands- und Ertragskontrolle, Effizienzkontrolle)
- Ressourcen- und Kostencontrolling
- Kosten- und Einsatzmittelmanagement

- Zeitmanagement und Ressourcenplanung
- Projektkostenrechnung
- Beschaffung/Einkauf (Vorgehensweisen, interne Abläufe)
- Aufbau-, Ablauforganisation
- Personalverantwortung
- Bedarfserhebung (qualitativ, quantitativ)
- Elemente und Aufgaben der Führung (Motivation, Auftrag, Belohnung, Sanktion)
- Formen und Inhalt von Arbeitsaufträgen sowie Dokumentationspflichten
- Kompetenzanforderungen und -profile
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- gängige Kommunikationsmodelle
- typische Kommunikationsprobleme, deren Ursachen und Symptome

#### *Methoden*

- Scorecard-Analyse
- Methoden des Controllings (Deckungsbeitragsrechnung, Kostenschätzung, Kostentrendanalyse, Meilensteintrendanalyse etc.)
- Methoden zur Darstellung und Beschreibung von Varianten (wie bspw. Checklisten, Wertprofile, Matrizen)
- Methoden zur Beurteilung und Auswahl von Varianten (wie bspw. Paarvergleichsmatrizen, Nutzwertanalyse, Pro-Contra-Methode)
- Netzplantechnik
- Schätzmethoden für Einsatzmittelbedarfe und Kosten
- Präsentation
- Visualisierung

### 3.3.2.6 Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements

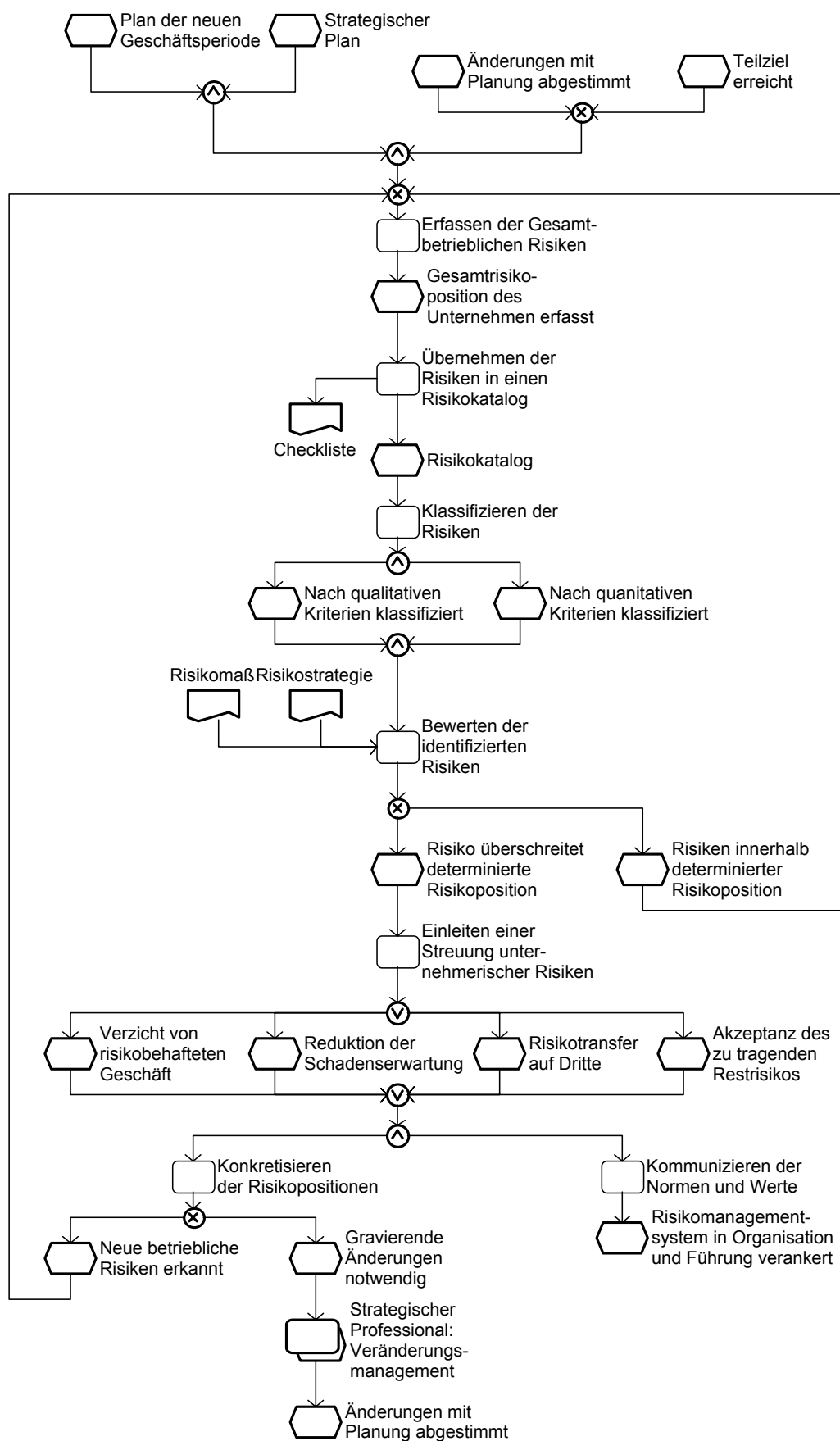


Abbildung 30: Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements.

Ziel des Risikomanagements in diesem Kontext ist es, möglichst frühzeitig erfolgskritische Ereignisse im laufenden Geschäft zu identifizieren und diese nach ihrer Eintrittshäufigkeit und Schwere zu klassifizieren. Tritt nun in der Geschäftsperiode ein Risiko ein (z. B. angezeigt durch festgelegte Frühindikatoren, (Teilprozess „Durchführen profilspezifischer Fachaufgaben“) oder aus dem Controlling einer Marketingkampagne etc. heraus.), muss der IT Marketing Manager bestimmen, ob das Risiko so schwerwiegend ist, dass es den angestrebten Erfolg oder die vereinbarten Ziele bei der Erfüllung beeinträchtigen könnte. Übersteigt das Ereignis eine Risikoschwelle, muss der IT Marketing Manager für dessen Streuung sorgen und anschließend überprüfen, ob die Reduktion des Risikos erfolgreich war. Kann das Risiko nicht in der Art und Weise gestreut werden, müssen der verantwortliche strategische Professional in Kenntnis gesetzt und gegebenenfalls Änderungen eingeleitet werden, die über das operative Geschäft hinausgehen.

Des Weiteren muss der IT Marketing Manager im Rahmen seiner Personalverantwortlichkeit die Sensibilisierung der Mitarbeiter gegenüber erfolgskritischen Ereignissen vorantreiben und sie über neue zu beachtende Risiken in Kenntnis setzen. Diese Tätigkeit wird im Teilprozess „Führen der Mitarbeiter“ aufgegriffen und in den dort verankerten Tätigkeiten „Vermitteln der Geschäftsziele“ und „Vermitteln von Vorgehensmodellen und Maßnahmenplänen“ vermittelt.

#### **3.3.2.6.1 Tätigkeiten: Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements**

Gegenstand dieses Teilprozesses ist es, auftretende erfolgskritische Ereignisse zu minimieren oder auszuräumen. Dazu muss der IT Marketing Manager folgende Tätigkeiten durchführen:

- Erfassen aller denkbaren für den betrieblichen Kontext wesentlichen Geschäftsrisiken
- Übernehmen der Risiken in einen vorhandenen oder neu anzulegenden Risikokatalog
- Klassifizieren der Risiken nach qualitativen und quantitativen Kriterien wie Häufigkeit des Auftretens eines Risikos, Schwere des Risikos in Bezug auf den Unternehmenserfolg etc.
- Bewerten der vorliegenden erfolgskritischen Ereignisse

Überschreitet ein Risiko eine vorher vom IT Marketing Manager im Risikokatalog festgelegte Grenze oder Größe:

- Einleiten von Streuungsmaßnahmen wie Verzicht auf das risikoreiche Geschäft, Reduktion der Schadenserwartungen, Transfer von Risiken an Dritte oder/und Akzeptanz des Risikos
- Konkretisieren der neuen Situation (Risikoposition)
- Kommunizieren der Werte und Normen, um das Risikomanagement in der Organisation und der Führung zu verankern

#### **3.3.2.6.2 Kompetenzfelder: Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements**

##### *Fähigkeiten*

- Risikoträger und Schnittstellen erfassen und analysieren können
- systembezogen denken können
- Risiken identifizieren, nach betrieblichen Funktionsbereichen, Aktivitäten etc. gliedern und quantitativ sowie qualitativ bewerten können
- Risikochecklisten und -matrizen ableiten bzw. erstellen können
- Maßnahmenplan zur Risikokontrolle und -vorsorge ableiten können
- Zielhierarchien und -prioritäten beim Risikomanagement im operativen Geschäft berücksichtigen können

- Projekt(miss)erfolgss faktoren sowie Zusammenhänge zwischen Risikopositionen und Kennzahlen des Controllings erfassen können
- Unternehmenskultur und -organisation auf Risikopotenzial bewerten können
- Risiken und Chancen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Faktoren abwägen können
- organisatorische Regelungen zur Risikoprävention ableiten können
- mit vertraglichen Risiken umgehen können
- geeignete Maßnahmen (Versicherung, Kooperation mit mehreren Partnern etc.) für die Risikoreduktion einleiten können

#### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen
- Zielgrößen und Kennzahlen im unternehmerischen Handeln
- Risikoarten, -kategorien und mögliche Gegenmaßnahmen (Kosten-, Terminrisiken, finanzielle oder rechtliche Risiken etc.)
- typische – insbesondere unternehmerische und IT-spezifische – Risiken, Widerstände und Konflikte
- Krisenmanagement (Prävention, Begrenzung, Bewältigung) als Teil des Risikomanagements
- Entwicklung und Einsatz von Checklisten und Fragekatalogen
- Projekt-, Ablauf- und Aufbauorganisation
- Verantwortungsebenen beim Risikomanagement
- Wirtschaftlichkeitskriterien und Bewertungsmaßstäbe des Geschäftsablaufs
- Vertragsformen und -inhalte sowie relevante Zusammenhänge (Verzug, Abnahme, Gewährleistung etc.)
- Instrumente der Risikostreuung und deren Auswirkungen auf eingenommene Risikopositionen (Termingeschäfte, Versicherungen, Kooperationen etc.)

#### *Methoden*

- Risikoanalyse (Fehlerbaum, Chancen-Risiko-Matrix etc.)
- Aufwand-Nutzen-Analyse
- Krisenplan, -checkliste

### 3.3.2.7 Zusammenstellen der Daten für das Reporting

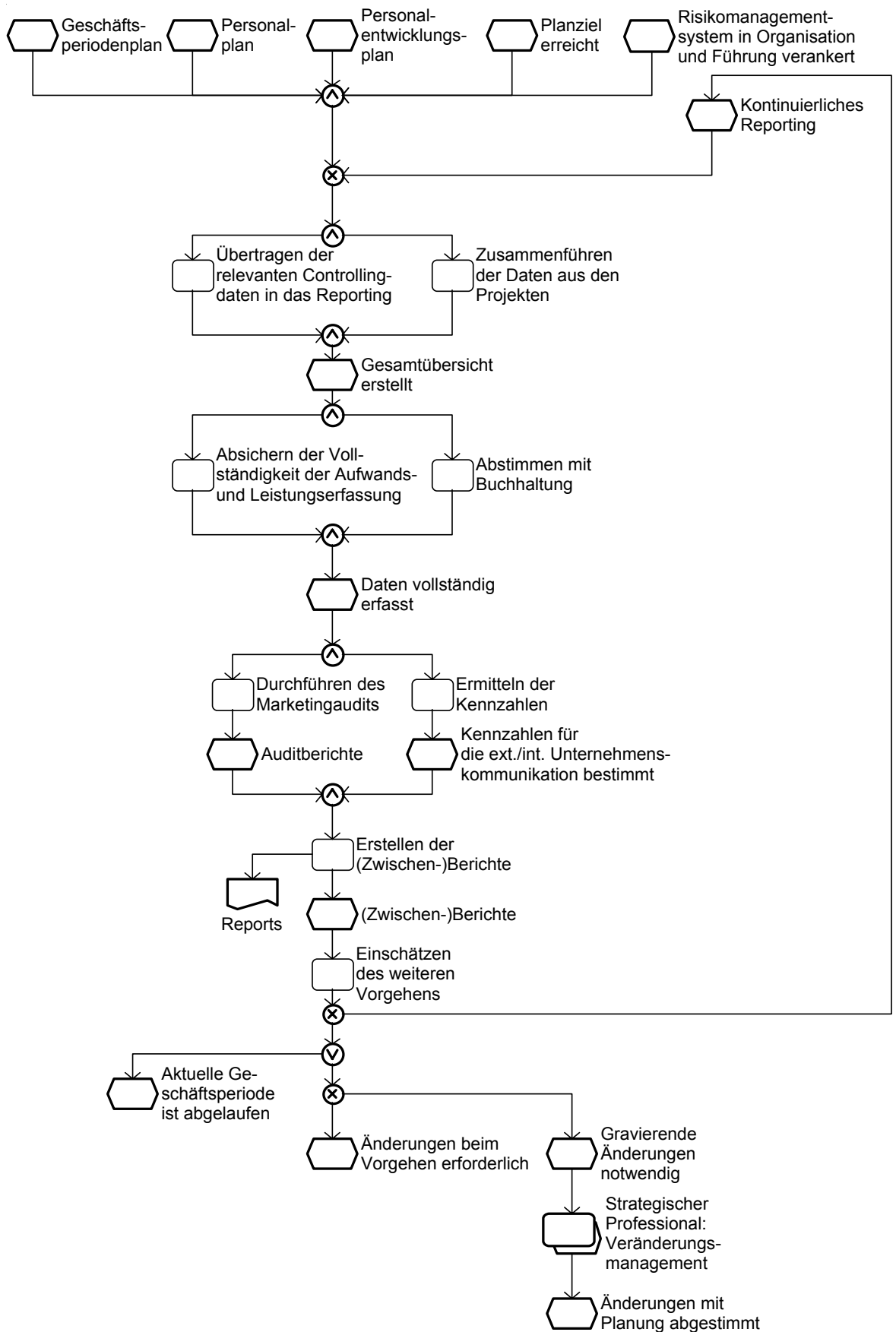


Abbildung 31: Zusammenstellen der Daten für das Reporting.

Bei diesem Teilprozess handelt es sich um eine periodische Routineaufgabe, bei der das Vorgehen üblicherweise unternehmensspezifisch fest vorgegeben ist. Der Umfang der Tätigkeiten kann bei komplexen Projekten erheblich sein. Insbesondere entstehen relevante Aufwände durch die Tatsache, dass die Daten in den Projektmanagement-, Controlling- bzw. Reporting Tools mehrfach gepflegt werden müssen, da es keine alle diese Bereiche abdeckenden Softwaresysteme mit einem integrierten Datenmodell als Basis gibt. Daten liegen oft nicht nur in unterschiedlichen Programmen, sondern auch auf unterschiedlichen Medien vor, sodass das Sicherstellen einer aktuellen und konsistenten Datenlage oft einen erheblichen Aufwand bedeutet. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Aufwands- und Leistungserfassung.

Beim Einschätzen des weiteren Vorgehens geht es nicht um das Aufstellen von Projekt- oder Periodenverläufen, sondern um das Feststellen – auf der Basis der eben erarbeiteten Berichte und Auswertungen –, ob das Vorgehen zu den gewünschten Ergebnissen führt oder (evtl. sogar gravierende) Modifikationen nötig werden. Für eine realistische Einschätzung ist neben erheblicher Erfahrung ein vertieftes Verständnis über die spezifischen Abhängigkeitsbeziehungen in den jeweiligen Projekten notwendig.

#### **3.3.2.7.1 Tätigkeiten: Zusammenstellen der Daten für das Reporting**

Der IT Business Manager ist, wie alle operativen Professionals, auch für die Zusammenstellung der Reporting-Daten verantwortlich. Dies umfasst folgende Tätigkeiten:

- Übernahme von Daten aus den Controlling in die Reporting Tools
- Zusammenführen von Daten aus den Projekten
- Sicherstellen der Vollständigkeit von Aufwands- und Leistungserfassung
- Abstimmen mit der Buchhaltung
- Ermitteln von Kennzahlen
- Bewerten der abgeschlossenen Projekte
- Bewerten von Stand und Entwicklung der laufenden Projekte
- Erstellen von (Zwischen-)Berichten
- Einschätzen des weiteren Vorgehens (Ziel erreicht/Änderungen erforderlich)

#### **3.3.2.7.2 Kompetenzfelder: Zusammenstellen der Daten für das Reporting**

##### *Fähigkeiten*

- aktuelle und konsistente Datenlage herstellen können
- Überblick über erfolgte Leistungen und Aufwendungen behalten können
- Vorgaben der/Schnittstellen zur Buchhaltung berücksichtigen können
- Personal- und Sachmitteleinsatz monetär bewerten können
- im Rahmen der Bewertung Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen durchführen können
- Berichte erstellen können
- auf der Grundlage der gewonnenen Kennzahlen Stand und Entwicklung der laufenden Projekte bewerten können
- eigenes Vorgehensmodell und weiteres Vorgehen einschätzen können

##### *Wissen*

- Projektkostenrechnung
- Zielgrößen und Kennzahlen im Projektmanagement



- Aufgaben und Organisation des Projektcontrollings
- Instrumente des Controllings und Reportings
- Kostenmanagement
- Termin-, Ablaufmanagement
- Einsatzmittelmanagement
- Wirtschaftlichkeitskriterien (und Erfahrungswerte)
- zeit- und ergebnisorientierte Berichterstattung (z. B. Monats- oder Abweichungsbericht)

#### *Methoden*

- Meilenstein-, Kostentrendanalyse
- Benchmarking
- Bewertung von Entwicklungsständen

### 3.3.2.8 Abschließen der Periode

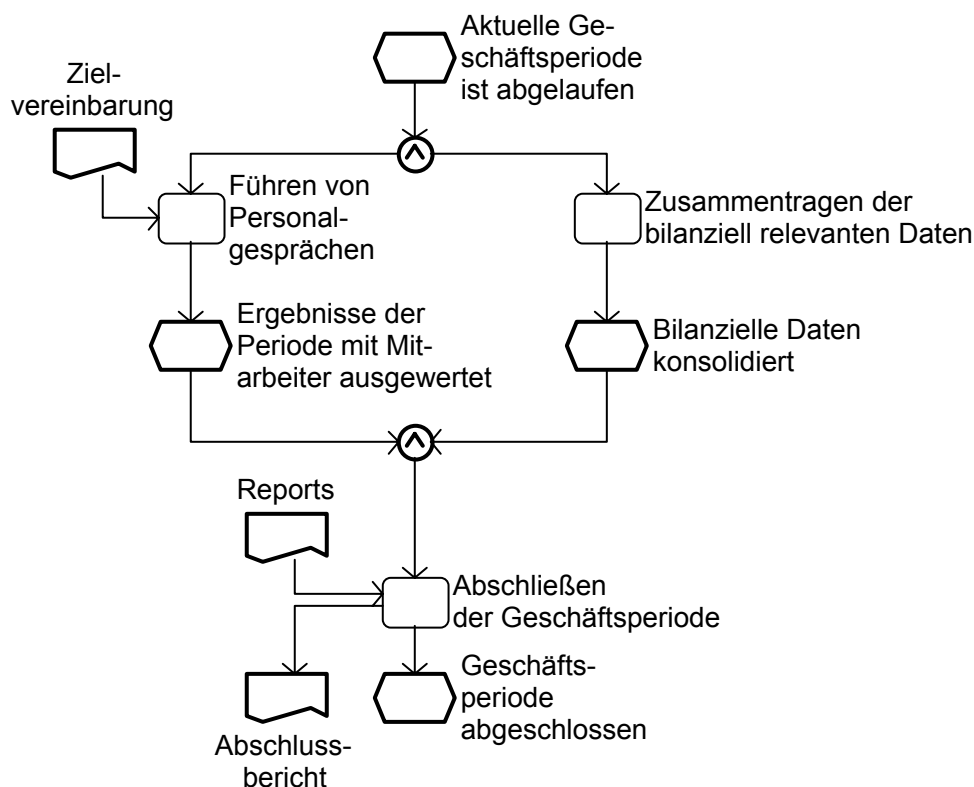


Abbildung 32: Abschließen der Periode.

Mit diesem Teilprozess sind – anders als z. B. beim Abschließen konkreter Projekte – alle verwaltungstechnischen, buchhalterischen und personalbezogenen Aktivitäten gemeint, die sich am Ende einer Geschäftsperiode ergeben.

Ob das Abschließen einer Geschäftsperiode erst beginnt, nachdem diese abgelaufen ist, kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Üblicherweise werden zum Ende einer Periode die nötigen Zahlen und Berichte zusammengetragen (siehe 3.3.2.7 „Zusammenstellen der Daten für das Reporting“) und auf dieser Grundlage wird anschließend ein Abschlussbericht erstellt, der endgültig erst in der nächsten – dann aktuellen – Geschäftsperiode vorliegt. Solche Abschlussberichte können z. B. Jahres- oder Quartalsberichte sein. Ob jedesmal Personalgespräche geführt werden, hängt sicher vom Zyklus ab. Die Bewertung der Mitarbeiterleistung (insbesondere für die Berechnung variabler Boni) erfordert das Vorliegen der entsprechenden Bilanzen.

#### 3.3.2.8.1 Tätigkeiten: Abschließen der Periode

Im Zusammenhang mit dem Periodenabschluss sind die operativen Professionals mit folgenden Aufgaben betraut:

- Abstimmen mit der Finanzbuchhaltung (neben der Sicherstellung der Vollständigkeit – bereits ein Schwerpunkt beim Zusammenstellen der Daten für das Reporting – geht es um Fragen der Abgrenzung von Vorgängen in Bezug auf die Periode)
- Führen von Personalgesprächen
- Erstellen des Periodenabschlussberichts (der in Form und Inhalt durch das Unternehmen individuell gestaltet und vorgegeben ist)

### **3.3.2.8.2 Kompetenzfelder: Abschließen der Periode**

#### *Fähigkeiten*

- Mitarbeiter in Bezug auf Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen beurteilen können
- Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern unter Berücksichtigung des bisherigen Berufswegs und sozialer Gegebenheiten einschätzen können
- eigene Meinungs- und Urteilsbildung kritisch hinterfragen können
- Mitarbeitergespräche vorbereiten und führen können (Entwicklungsperspektiven aufzeigen, Kritik geben und annehmen, Zielvereinbarungen überprüfen und neue treffen, Gespräche gezielt führen)
- Vorgaben der/Schnittstellen zur Buchhaltung berücksichtigen können
- Vorgaben aus dem Unternehmenscontrolling mit dem Projektcontrolling abstimmen können (Zuordnungen, Abgrenzungen, Leistungsverrechnungen ...)
- (Abschluss-)Berichte unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Vorgaben erstellen können

#### *Wissen*

- Projektkostenrechnung
- Aufgaben, Instrumente und Kennzahlen des Controllings (Projekt, Organisation)
- Abläufe der betrieblichen Buchhaltung
- Gesprächsführung
- Mitarbeitergespräch
- Kommunikationsmodelle
- Elemente und Regeln verbaler und nonverbaler Kommunikation
- typische Kommunikationsmuster und Umgang mit diesen
- Berichtswesen, insbesondere Abschlussberichte

### 3.3.2.9 Gestalten von Veränderungsprozessen

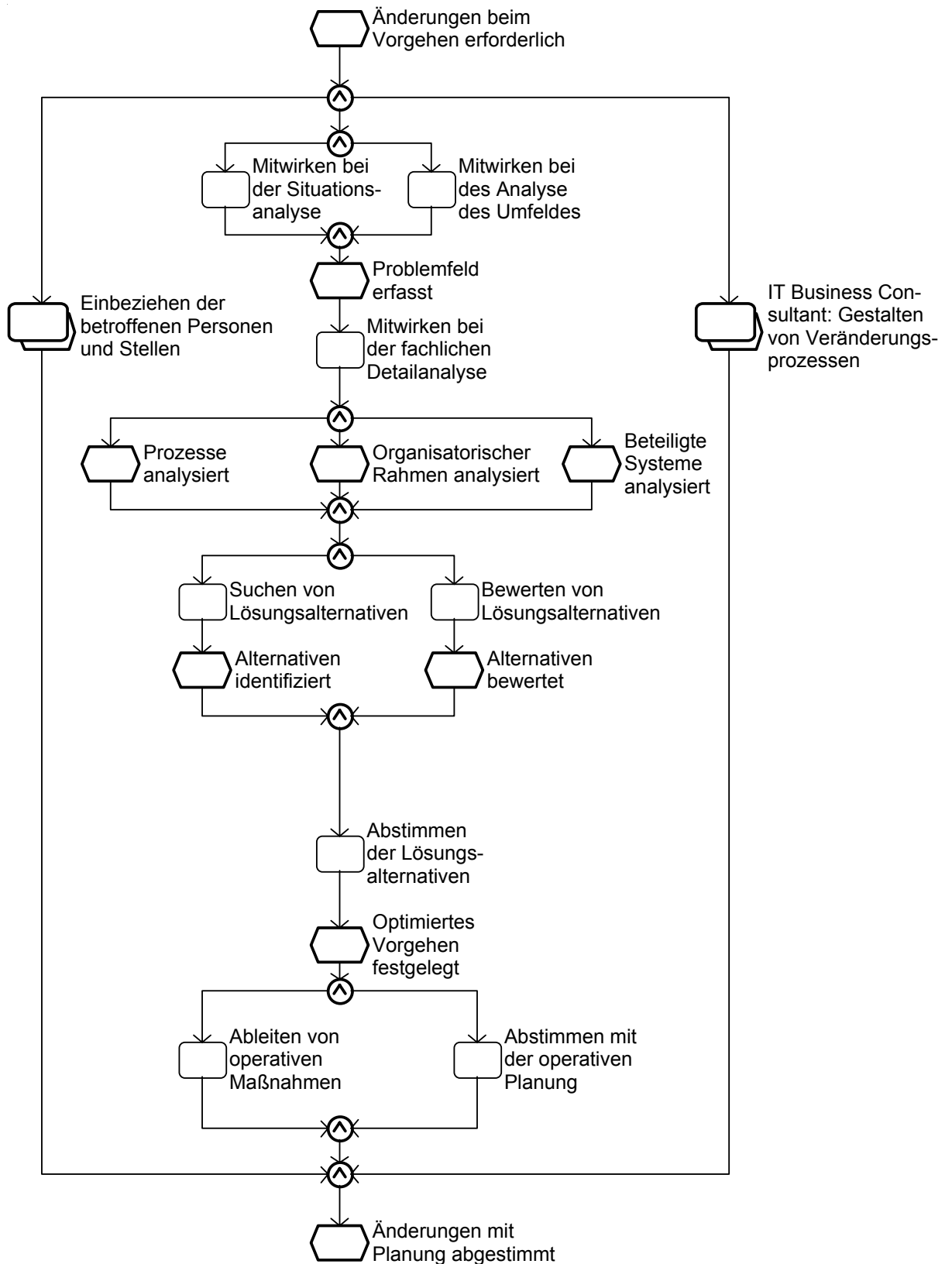


Abbildung 33: Gestalten von Veränderungsprozessen.

Zum Aufgabenbereich des IT Marketing Manager gehören auch das Einrichten von neuen sowie das Optimieren von bestehenden Leistungsprozessen. Gelangt man im Laufe des Geschäftsbetriebs zu der Einschätzung, dass das eigene Vorgehen optimiert werden muss,

kommt es zu einer Zusammenarbeit mit dem IT Business Consultant, zu dessen Kernkompetenzen das Gestalten von Veränderungsprozessen gehört. In Abgrenzung zum Veränderungsmanagement durch einen strategischen Professional sei bemerkt, dass im Rahmen dieses Prozesses Optimierungen der Prozesse und des Vorgehens angestrebt werden, das interne Vorgehensmodell selbst jedoch nicht zur Disposition steht.

Die Aufgabe des IT Marketing Manager besteht vorrangig darin, den IT Business Consultant bei der Analyse der Geschäftsprozesse zu unterstützen: zum einen durch das Einbringen fachspezifischen und situationsbezogenen Wissens, zum anderen durch das Einbeziehen geeigneter Beteiligter, deren Auswahl der IT Marketing Manager aufgrund seines Situationsbezugs besser treffen kann. Für diese Aufgaben sind die Fähigkeit zum systembezogenen Denken und das Erfassen komplexer Zusammenhänge essenziell. Schließlich gilt es, die Vorschläge des IT Business Consultant abzustimmen und operative Maßnahmen abzuleiten.

#### **3.3.2.9.1 Tätigkeiten: Gestalten von Veränderungsprozessen**

- Mitwirken bei Situationsanalyse, Analyse des Umfelds und bei fachlicher Detailanalyse
- Einbeziehen Beteiligter des Marketingteams (Unterstützen bei Auswahl, Freistellen etc.)
- Abstimmen bei Suche und Bewertung von Lösungsalternativen (Feedback zu Praktikabilität, Wirksamkeit, Ursachenbezug etc.)
- Ableiten operativer Maßnahmen
- Abstimmen mit operativer Planung

#### **3.3.2.9.2 Kompetenzfelder: Gestalten von Veränderungsprozessen**

##### *Fähigkeiten*

- fachliche, organisatorische und technische Anforderungen präzise erfassen können
- Problemfelder und Wirkungszusammenhänge erfassen, beschreiben und beurteilen können
- An der Veränderung beteiligte und mit ihr zusammenhängende Prozesse identifizieren können
- mit Komplexität umgehen können
- Widerstände vorsehen und einbeziehen können
- eigenen Standpunkt beziehen, transparent machen und konsequent vertreten können
- Erfolgs- und Risikofaktoren erkennen können
- Prozess- und Unternehmensziele operationalisieren können
- organisatorische Rahmenbedingungen und unternehmensspezifisches Vorgehensmodell berücksichtigen können
- Wirtschaftlichkeitskriterien und aktuellen Geschäftsbetrieb berücksichtigen können

##### *Wissen*

- Systembegriff, -komponenten, -strukturen, (nichttechnische) Systemanalyse
- Prozessanalyse und Prozessoptimierung
- Prozess- und Workflow Management
- Lernende Organisation (Veränderung, Widerstand, Change Agents ...)
- Vorgehensmodelle
- Aufbau-, Ablauf-, Projektorganisation

- Risikomanagement (s. dazu Kapitel 3.3.2.6. „Durchführen des regelmäßigen Risikomanagements“)
- Qualitätssicherung
- Personalverantwortung

#### *Methoden*

- Visualisierung, Präsentation
- Moderation von Besprechungen/Sitzungen
- Prozessmodellierung
- Prozessanalyse und -bewertung