

Checklisten

Marketing-Organisation

Inhaltsverzeichnis Checklisten Marketing-Organisation

	Seite
1. Übersicht Organisation	4
2. Grundlagen Organisation	5
3. Wichtige Begriffe der Organisation	6
4. Organisationshandbuch	9
5. Hilfsmittel der Aufbau- und Ablauforganisation	10
6. Linienorganisation (Einlinienorganisation)	11
7. Stab-Linienorganisation	13
8. Funktionale Organisation (Mehrlinienorganisation)	15
9. Matrix-Organisation	16
10. Horizontale Strukturierung	18
11. Projektmanagement	21
12. Die Phasen eines Projektes	22
13. Projektorganisation	24
14. Projektkoordination	26
15. Integrierte Projektorganisation (Matrix-Projektorganisation)	27
16. Reine Projektorganisation (Task Force)	29
17. Productmanagement	31
18. Productmanagement (PM) als Stabsstelle	33
19. Productmanagement (PM) als funktionale Linienstelle	34
20. Productmanagement (PM) als Matrix-Organisation	35
21. Divisionale Productmanagement-Organisation	36
22. Stellenbeschreibung	37
23. Stellenbeschreibung: Vor- und Nachteile	39
24. Stellenbeschreibung: MarketingleiterIn	40
25. Stellenbeschreibung: Marketing-AssistentIn	43
26. Aufgabengliederungsplan Marketingabteilung	46
27. Stellenbeschreibung: Key-Account-Manager	49
28. Stellenbeschreibung: VerkaufsleiterIn	52
29. Stellenbeschreibung: Regional-VerkaufsleiterIn	55
30. Stellenbeschreibung: AussendienstmitarbeiterIn	58
31. Stellenbeschreibung: MitarbeiterIn Verkaufsinendienst	61
32. Aufgabengliederungsplan Verkaufsabteilung	64
33. Stellenbeschreibung: Product-ManagerIn	67
34. Aufgabengliederungsplan Product-Management	70
35. Stellenbeschreibung: WerbeleiterIn	73
36. Stellenbeschreibung: Werbe-AssistentIn	76
37. Aufgabengliederungsplan Werbeabteilung	79
38. Stellenbeschreibung: PR-LeiterIn	81
39. Stellenbeschreibung: PR-AssistentIn	84
40. Funktionendiagramm	87
41. Kommunigramm	89
42. Arbeitsablaufdiagramm	90
43. Flow Chart/Flussdiagramm/Datenflussplan	91
44. Stellenablaufplan	93
45. Balken- oder Zeitdiagramm	95
46. Netzplantechnik	97



47. Reorganisation	99
48. Organisations- und Reorganisationskonzept	101
49. Outsourcing	102

Übersicht Marketing-Organisation



Grundlagen Organisation

Definition

Sämtliche Massnahmen, welche ein System wie z.B. ein Unternehmen strukturieren und ordnen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Zielsetzungen der Organisation

- 1. Effektivität**
 - Ausrichtung an den Unternehmenszielen
- 2. Wirtschaftlichkeit**
 - Erreichen der Unternehmensziele mit dem kleinstmöglichen Aufwand
 - Vermeiden von Doppelspurigkeiten
 - Effizientes Kontrollsystem (ohne die Motivation zu beeinträchtigen)
- 3. Arbeitszufriedenheit und Motivation**
 - Sicherheit
 - Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen
 - Anreize für Leistung schaffen
- 4. Flexibilität**
 - Fähigkeit, rasch auf sich änderndes Umfeld oder Trends zu reagieren
- 5. Stabilität**
 - Einfache und klare Verhältnisse
 - Gesundes Mass an Veränderungen (trotz Flexibilität)

Wichtige Themen der Organisation

- 1. Aufbauorganisation**
 - Hierarchische Gliederung eines Unternehmens
 - Regelung von Unter- und Überstellungsverhältnissen
 - Strukturierung von (Leitungs-) Beziehungen
 - Instrumente und Hilfsmittel
- 2. Ablauforganisation**
 - Strukturierung der betrieblichen Abläufe und Prozesse
 - Regelung der zeitlichen Abfolge von Tätigkeiten
 - Instrumente und Hilfsmittel
- 3. Projektorganisation**
 - Arten der Projektorganisation
 - Vor- und Nachteile der einzelnen Arten
- 4. Marketing-Organisation**
 - Unterscheidung Marketing-Organisation und Organisation von anderen Unternehmensbereichen
 - Organisation der einzelnen Marketing-Abteilungen
 - Spezialfall Product-Management
- 5. Reorganisation**
 - Gründe für eine Reorganisation
 - Ablauf einer Reorganisation



Checkliste wichtige Begriffe der Organisation

Stellen

- Kleinste Einheiten in der Organisationsstruktur
- Kombination von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Instanzen

- Stellen mit Leitungsaufgaben
- Stellen mit Anordnungs- oder Weisungskompetenzen gegenüber untergeordneten Stellen

Stabsstellen

- Stellen ohne Entscheidungs- und Anordnungskompetenzen
- Stellen mit Vorbereitungs-, Beratungs-, Informations- und Assistenzfunktionen

Aufgabe

- Teilaufgaben oder einzelne Tätigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele
- Soll-Leistung

Kompetenzen

- Befugnisse, zur Erfüllung einzelner Aufgaben bestimmte Tätigkeiten auszuführen und notwendige Anordnungen zu erteilen
- Arten von Kompetenzen: Ausführungs-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Antrags-, Mitsprachekompetenz

Verantwortung

- Bereich oder Aufgabe, über welche(n) betreffend Erfolg oder Misserfolg Rechenschaft abgelegt und entsprechende Konsequenzen getragen werden müssen

Aufgabe=Kompetenzen=Verantwortung

- Wichtige Gleichung bzw. wichtiger Grundsatz in der Organisationslehre
- Sollte immer eine Einheit bilden

Delegation

- Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen

Dienstweg

- Offiziell einzuhaltender Kommunikationsweg
- Kommt vor allem bei Strukturtypen wie reine Linien- oder Stab-Linienorganisation vor

Organigramm

- Organisationshilfsmittel zur Darstellung des organisatorischen Aufbaus und der hierarchischen Gliederung
- Gliederung des Unternehmens in Funktionsbereiche, Division, Abteilungen
- Kommunikationswege

Formale Organisation

- Geplante oder offizielle Struktur der Organisation

Informale Organisation

- Organisation, welche auf zwischenmenschlichen oder personenbezogenen Kriterien basiert und nicht offiziell geplant ist

Leitungsspanne (=Kontrollspanne)

- Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter
- Auch Kontrollspanne genannt

Argumente für eine grössere Leitungsspanne (Kontrollspanne)

- Standardaufgaben
- Sich wenig ändernde Aufgaben
- Stabsstellen und AssistentenInnen, welche die Führungsinstanzen entlasten
- Alle Stelleninhaber arbeiten an einem Ort (z.B. Verkaufsdienst)
- Grosse fachliche Fähigkeiten der MitarbeiterInnen
- Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen
- Selbständigkeit der MitarbeiterInnen
- Führungsqualitäten der Vorgesetzten
- Eine gute und durchdachte Organisation mit entsprechenden Hilfsmitteln (EDV, Formulare, Maschinen/Geräte etc.), ein intelligentes Entlohnungssystem sowie ein standardisiertes Kontrollsystem tragen dazu bei, dass die Leitungsspanne vergrössert werden kann

Argumente für eine kleine Leitungsspanne (Kontrollspanne)

- Sehr stark spezialisierte Aufgaben
- Aufgaben in sensiblen Bereichen (z.B. mit Sicherheitsrisiko oder anderen grossen Risiken)
- Sich häufig ändernde Aufgaben
- Aufgaben im F+E-Bereich
- Stelleninhaber arbeiten weit verstreut oder im Aussendienst (Verkauf, Service)
- Schlechte oder mittelmässige fachliche Qualifikationen der MitarbeiterInnen
- Mangelndes Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen
- Mangelnde Selbständigkeit der MitarbeiterInnen
- Mangelnde Führungsqualitäten der Vorgesetzten
- Mangelnde(s) Organisation/Entlohnungssystem/Kontrollsystem

Human Resource Management

- Moderner Begriff für Personalmanagement

Empowerment

- Förderung von Selbstmotivation und unternehmerischen Denkens der MitarbeiterInnen durch partnerschaftliches Management und Ermächtigung zu mehr Eigenverantwortung und Eigenständigkeit der MitarbeiterInnen

Lean Management

- Prozessmanagement statt Strukturmanagement
- "Entschlackung" der Organisation: Schlanke Führungsstrukturen, flache Hierarchien
- Ziele: Optimierung von Qualität, Produktivität, Flexibilität und Zeit

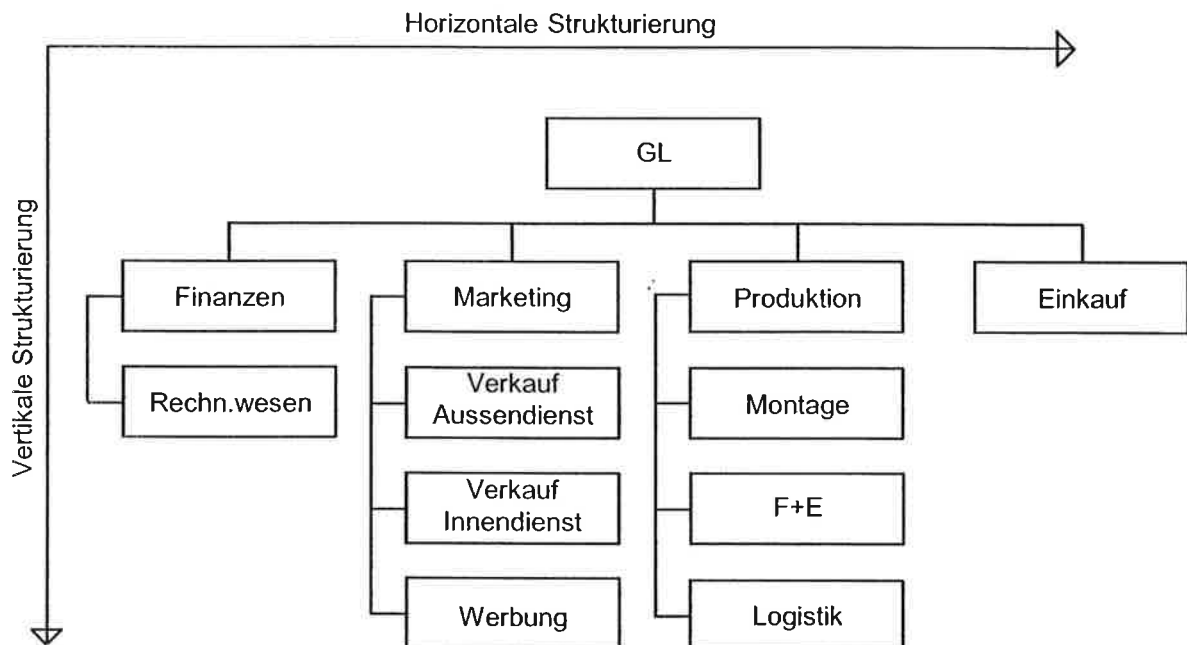
Just-in-Time

- Zur Verfügung stellen von Produkten und Dienstleistungen exakt zu dem Zeitpunkt, zu welchem sie gebraucht werden
- Abbau von unnötigen Lagerbeständen



Task Force

- Eine Form der Projektorganisation: Die reine Projektorganisation

Vertikale und horizontale Strukturierung:**Cost-Center**

- Unternehmensbereich oder Division, welcher als grosse Kostenstelle organisiert ist

Profit-Center

- Autonomer Unternehmensbereich oder Division, welche mit eigener Erfolgsrechnung arbeitet

Investment-Center

- Autonomer Unternehmensbereich oder Division, welche selbständig über Investitionen entscheiden kann

Productmanagement

- Eine Form der Marketingorganisation
- Betreuung einer bestimmten Produkte- oder Dienstleistungsgruppe
- Aufgaben eines Productmanagers siehe Checkliste Stellenbeschreibung Productmanager

Projekte

- Projekte sind zeitlich begrenzte Vorhaben.

Organisationsgrundsatz: Jede Organisation ist so gut wie die Menschen, welche sie mittragen.

Checkliste Organisationshandbuch

1. Inhalt

- Führungs- und Organisationsrichtlinien, Strategische Grundsätze
- Aufbauorganisation: Organigramme, Stellenbeschreibungen etc.
- Ablauforganisation: Stellenablaufplan, Flow-Charts etc.
- Informationsfluss: Datenflusspläne, EDV-Organisation

2. Zielsetzungen

- Einheitliches Nachschlagewerk betreffend organisatorischen Belangen
- Vermeidung von eigenmächtigen Organisationen innerhalb der Organisation
- Förderung von Klarheit und Stabilität
- Verhinderung von Doppelspurigkeiten
- Verminderung von organisatorischen Streitigkeiten
- Steigerung der Effizienz der gesamten Organisation
- Hilfsmittel für die Einführung von neuen MitarbeiterInnen
- Grundlage für die Optimierung der Organisation
- Die organisatorischen Regeln auf den neuesten Stand bringen

3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Organisationshandbuches

- Formulierung der Strategischen Grundsätze sowie der Führungs- und Organisationsrichtlinien
- Beschaffung aller bestehenden Organisationsunterlagen, Hilfsmittel der Aufbau- und Ablauforganisation
- Allfällige Anpassungen unter Einbezug der betroffenen MitarbeiterInnen
- Zusammenstellen des Handbuches
- Schulung/Einführung der MitarbeiterInnen
- Verteilen der Organisationshandbücher
- Regelungen betreffend den Aktualisierungen

Checkliste Hilfsmittel der Aufbau- und Ablauforganisation

1. Hilfsmittel der Aufbauorganisation

- Organigramm
- Aufgabengliederungsplan
- Stellenbeschreibung
- Stellenplan
- Funktionendiagramm
- Kommunigramm
- Soziogramm
- etc.

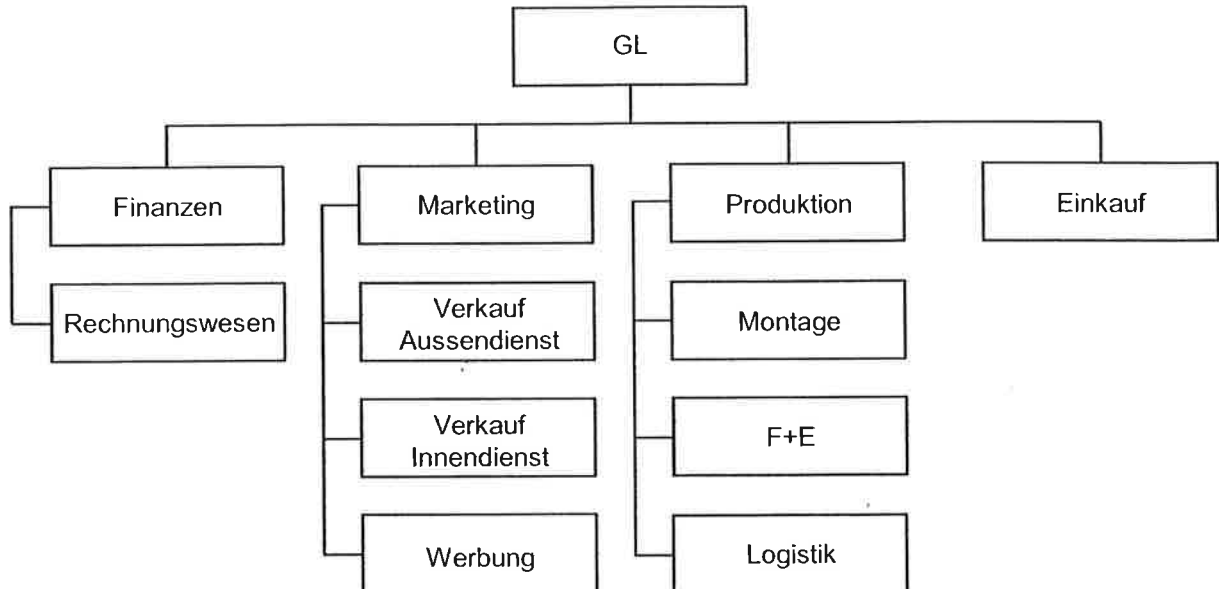
2. Hilfsmittel der Ablauforganisation

- Stellenablaufplan
- Arbeitsablaufdiagramm
- Netzplan-Technik
- Balkendiagramm
- Lay-Out
- Flow-Chart
- Reglemente, Anweisungen, Checklisten
- etc.

3. Massnahmen zur Erarbeitung von Hilfsmitteln der Aufbau- und Ablauforganisation

- Beschaffung der bestehenden Hilfsmittel
- Überprüfung und allfällige Anpassungen im Sinne der Unternehmensstrategie sowie der Organisations- und Führungsrichtlinien
- Bei allfälligen Anpassungen MitarbeiterInnen miteinbeziehen
- Die (neuen) Hilfsmittel mit den betroffenen MitarbeiterInnen besprechen und absegnen lassen
- Die (neuen) Hilfsmittel in Kraft setzen
- Die (neuen) Hilfsmittel ins Organisationshandbuch integrieren
- Die (neuen) Hilfsmittel bzw. das Organisationshandbuch verteilen
- Die Aktualisierungen organisieren

Checkliste Linienorganisation (Einlinienorganisation)



1. Beschreibung

- Anordnungen, Informationen etc. erfolgen ausschliesslich über die direkt übergeordnete Instanz (Dienstweg)
- Eher für kleinere Unternehmen geeignet
- Prinzip der Einheit der Auftragserteilung
- Typische Strukturierung bei Kleinbetrieben, Spartenorganisationen, regionale Organisationen

2. Voraussetzungen

- Klar abzugrenzende, gleichbleibende Aufgaben
- Übersichtliche (geringe) Unternehmensgrösse
- Hohe generalistische Anforderungen an die Geschäftsleitung

3. Vorteile der reinen Linienorganisation

- Klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung, klare Strukturen
- Erhöhung des Sicherheitsgefühls der MitarbeiterInnen aufgrund der klaren Strukturen
- Die Alleinverantwortlichkeiten fördern Motivation und Einsatzbereitschaft
- Rasche einheitliche Entscheide
- Grosser Entfaltungsraum der oberen Instanzen

4. Nachteile der reinen Linienorganisation

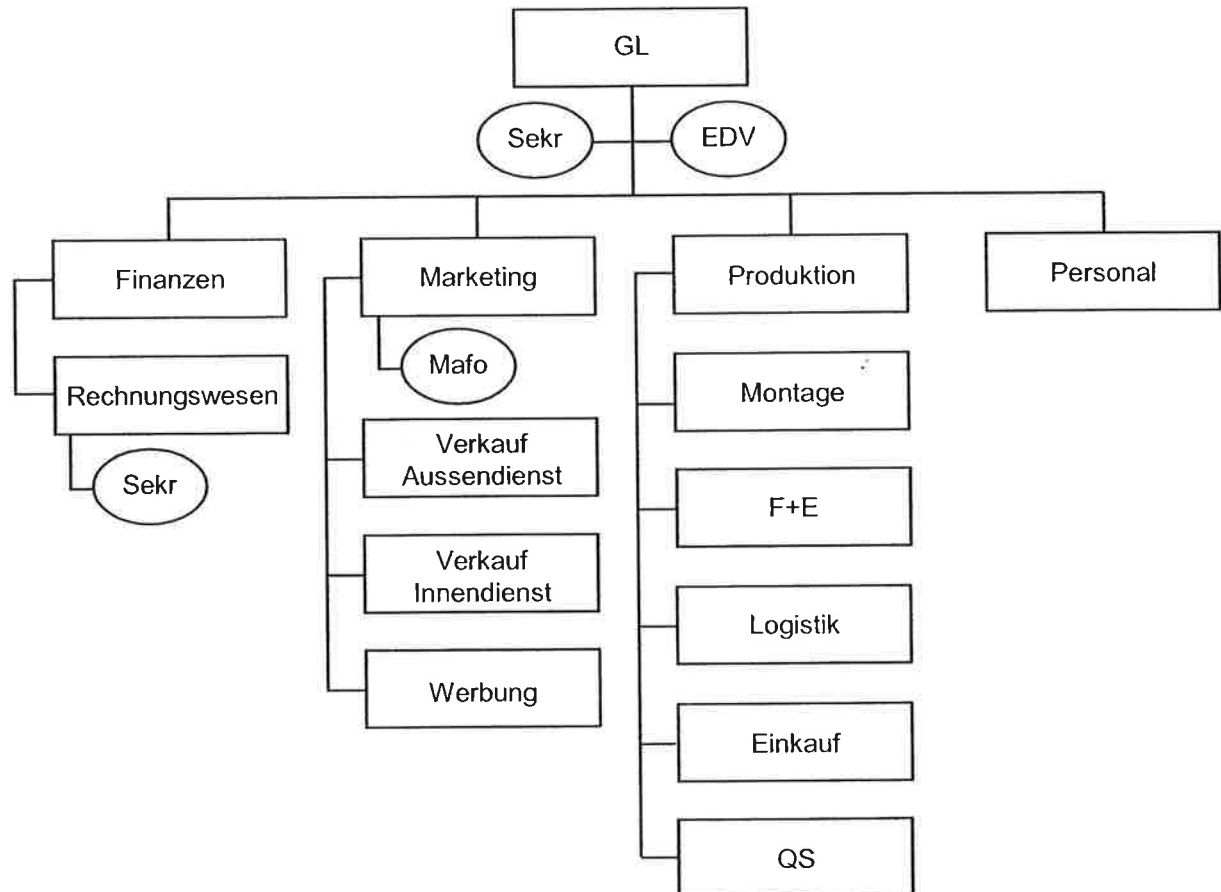
- Lange Kommunikationswege
- Erschwerte Koordination von gleichrangigen Stellen
- Geringe Flexibilität
- Unnötige Belastung der Zwischeninstanzen
- Überlastung der Leitungsspitze



Strukturtypen der Aufbauorganisation/Hilfsmittel Organigramme

- Geringere Entscheidungsqualität mangels Spezialisierung
- Geringer Entfaltungsraum der unteren Instanzen
- Abteilungsegoismus statt horizontale Kooperation

Checkliste Stab-Linienorganisation



1. Beschreibung

- Die Linienstellen werden durch Stabsstellen fachlich unterstützt, welche keine Entscheidungskompetenzen (klassische Stab-Linien-Organisation) besitzen
- Die Stabsstellen erfüllen Informations-, Beratungs-, Koordinations-, Assistenzfunktionen, zentrale Dienstleistungen, Betreuung von Spezialgebieten, Planungsaufgaben
- In der Praxis werden die Rechte und Kompetenzen der Stabsstellen häufig erweitert
 - Mitspracherecht, Mitentscheidungsrecht, Kompetenzen für Spezialaufgaben
 - Fachspezifische Entscheidungskompetenzen und Weisungsrechte

2. Voraussetzungen

- Die Linienstellen sind überlastet
- Notwendigkeit der fachlichen Unterstützung generell und bei Spezialaufgaben

3. Vorteile der Stab-Linien-Organisation

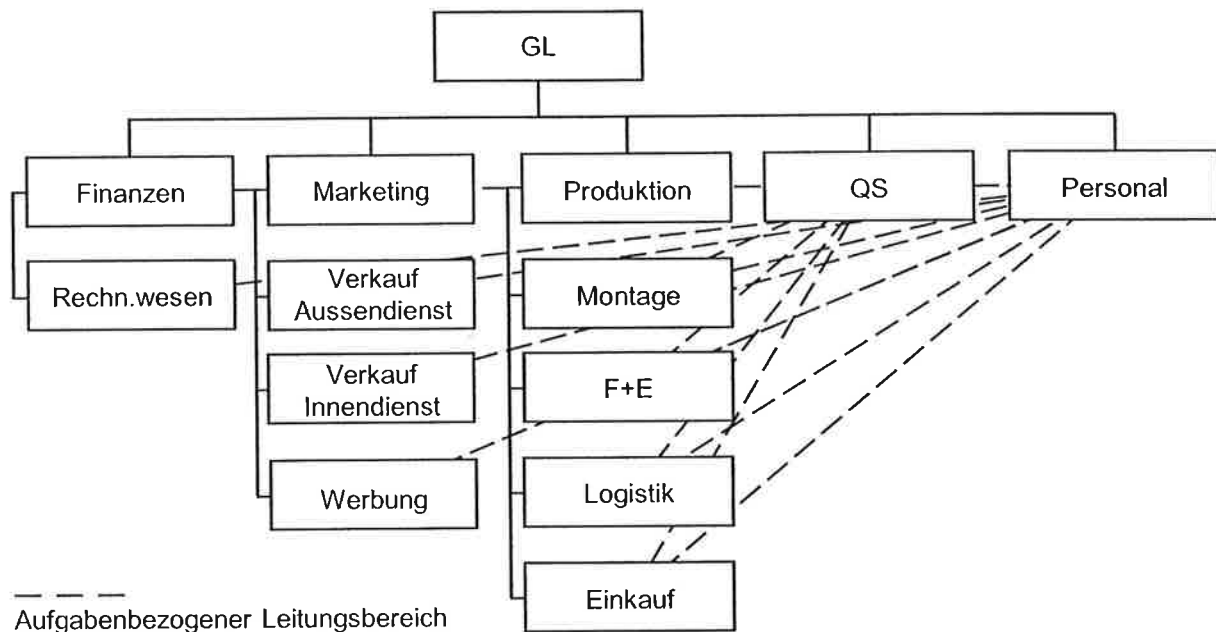
- Entlastung der Linienstellen
- Breiter abgestützte Entscheide durch die Vorbereitung und Beratung von FachspezialistenInnen
- SpezialistenInnen können sich voll auf ihre Aufgabe konzentrieren



4. Nachteile der Stab-Linien-Organisation

- Mögliche Konflikte zwischen Stabs- und Linienstellen
- Gefahr der Überorganisation (Wasserkopf)
- Längere Entscheidungswege
- Grösserer Kommunikationsaufwand (Sitzungen etc.)

Checkliste Funktionale Organisation (Mehrlinienorganisation)



1. Beschreibung

- Weiterentwickelte Stab-Linien-Organisation: Zentrale Stellen, welche sich meistens im Führungsbereich eines Unternehmens befinden, erfüllen zentrale Dienstleistungen für das gesamte Unternehmen
- Im Gegensatz zu Stabsstellen verfügen diese zentralen Stellen aber über fachbezogene Entscheidungs- und Weisungskompetenzen
- Stellen für zentrale Dienste: QS, Personal, EDV, Rechtsabteilung, Rechnungswesen, Controlling, Einkauf, Werbung, Marktforschung

2. Voraussetzungen

- Notwendigkeit von zentralen Stellen mit fachlichen Entscheidungs- und Weisungskompetenzen
- Kooperative Zusammenarbeit der verschiedenen Instanzen und Stellen

3. Vorteile der funktionalen Organisation

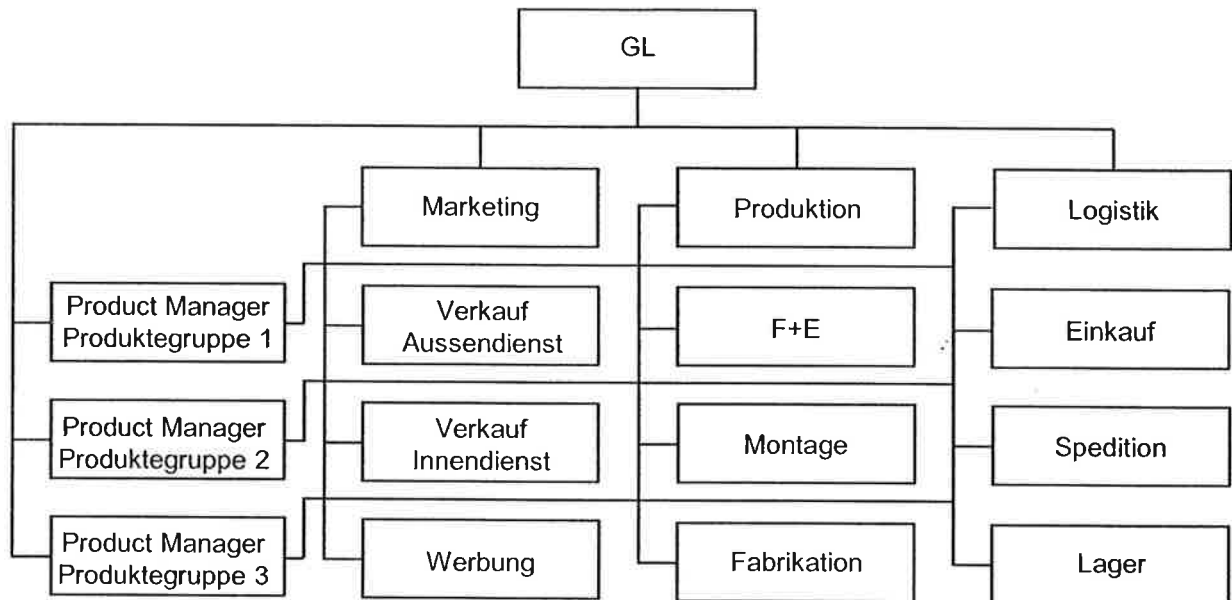
- Entlastung der Linienstellen sowie der Geschäftsleitung
- Kurze und schnelle Kommunikationswege
- Kleinerer Koordinationsaufwand
- Höhere Qualität der Entschiede durch fachliche Spezialisierung

4. Nachteile der funktionalen Organisation

- Gefahr von Kompetenzstreitigkeiten
- Unsicherheit wegen Mehrfachunterstellungen
- Grosser Bedarf an Fachspezialisten und Führungskräften
- Grösserer Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung



Checkliste Matrix-Organisation



1. Beschreibung

- Die Leitungsbeziehungen werden auf zwei Dimensionen aufgeteilt:
 - Primärstruktur (z.B. Funktionsbereiche wie Produktion, Marketing, Einkauf etc.)
 - Sekundärstruktur (z.B. Produkte/Dienstleistungen, Produkte- oder Dienstleistungsgr.)
- Denkbar wäre sogar ein Mix aus funktionaler und Matrix-Organisation
- Damit würden die Leitungsbeziehungen sogar auf mehrere Leitungsdimensionen ausgebaut (z.B. zusätzlich fachliche oder aufgabenbezogene Leitungsbeziehung)

2. Voraussetzungen

- Komplexe und dynamische Marktverhältnisse
- Produkte/Dienstleistungen oder Unternehmensbereiche, welche aufgrund ihres Gewichts und/oder der Marktbearbeitung eine separate Bearbeitung notwendig machen
- Erfordert hohe Führungsqualitäten der oberen Instanzen, kooperativer Führungsstil
- Klare Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortlichkeitsregelungen

3. Vorteile der Matrix-Organisation

- Breiter abgestützte Entscheide durch die Bearbeitung von verschiedenen Stellen
- Entlastung der oberen Führungsebene
- Den wichtigen Produkten/Dienstleistungen oder Unternehmensbereichen wird entsprechende Priorität eingeräumt
- Teamarbeit wird gefördert
- Kurze und schnelle Kommunikationswege

4. Nachteile der Matrix-Organisation

- Hohes Konfliktpotential aufgrund der Mehrfachunterstellungen
- Probleme bei der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

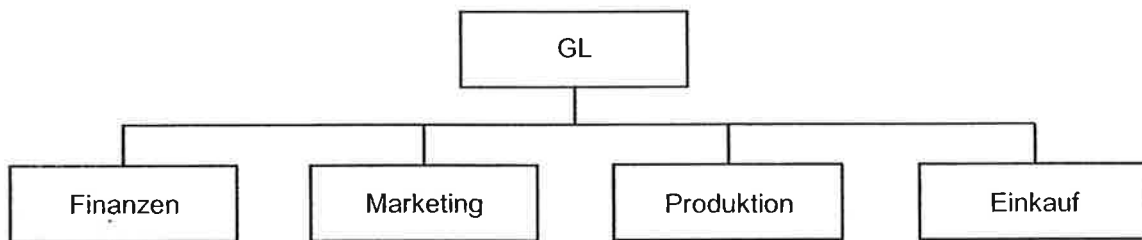


Strukturtypen der Aufbauorganisation/Hilfsmittel Organigramme

- Hoher Organisationsaufwand
- Gefahr der Übergewichtung von Produkten oder Unternehmensbereichen
- Hohe Anforderungen an die FührungsmitarbeiterInnen
- Höherer Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung, weil die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf zu viele Stellen verteilt sind (führt oft zu einer "wilden Projektitis", d.h. für jede Entscheidung wird ein Projekt initiiert)
- Unterlaufen oder Verzögerung von unangenehmen Entscheiden oder hin- und herschieben zwischen den zuständigen Stellen

Checkliste horizontale Strukturierung

1. Funktionale oder tätigkeitsorientierte Organisation



1.1. Beschreibung

- Gliederung nach Funktionsbereichen eines Unternehmens
- Kommt vor allem bei KMU's vor

1.2. Voraussetzungen

- Übersichtliche Unternehmensgrösse
- Einheitliches und mehr oder weniger homogenes Sortiment
- Stabile Markt- und Umweltverhältnisse

1.3. Vorteile der funktionalen Organisation

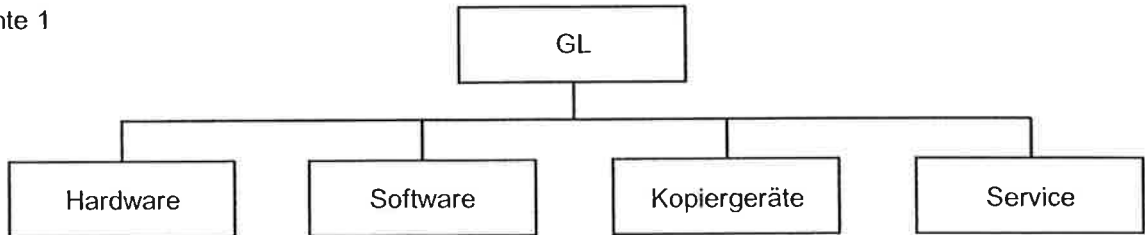
- Übersichtliche Organisationsform
- Entspricht der logischen Arbeitsteilung
- Klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung
- Wenig Doppelspurigkeiten
- Im Vergleich zur divisionalen Strukturierung weniger qualifizierte Führungskräfte notwendig

1.4. Nachteile der funktionalen Organisation

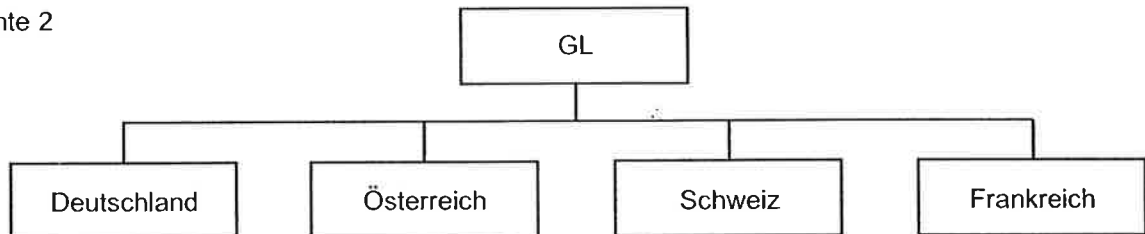
- Geringe Flexibilität bei sich rasch ändernden Marktverhältnissen
- Starke Belastung der Führungsebenen bei zunehmender Unternehmensgrösse oder Ausweitung des Produktesortiments
- Eingeschränktes unternehmerisches Denken der MitarbeiterInnen (Abteilungsdenken)
- Mangelnde Kundenorientierung (Aufgaben nach Funktionen oder Pflichtenheft, nicht nach Kundenwünschen)

2. Divisionale Organisation (Spartenorganisation)

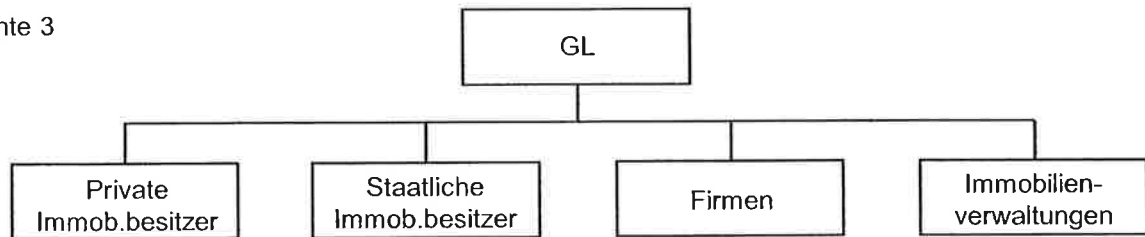
Variante 1



Variante 2



Variante 3



2.1. Beschreibung

- Gliederung in Divisionen, welche sich wiederum nach Produktgruppen, Märkten/Regionen oder Marktsegmenten (Kundengruppen) richten
- Kommt vor allem bei grösseren Unternehmen vor
- Die Divisionen sind weitgehend autonom, aber rechtlich nicht selbständig
- Zentralistische Divisionalisierung
 - Relativ unselbständige Division innerhalb eines Unternehmens, einige Funktionen wie Personal, Rechnungswesen, EDV sind zentralistisch (funktional) organisiert
- Dezentralistische Divisionalisierung
 - Sehr selbständige Division innerhalb eines Unternehmens, alle Stellen/Funktionen innerhalb der Division, eine Art "Unternehmen im Unternehmen"

2.2. Voraussetzungen

- Grössere Unternehmen
- Uneinheitliches, komplexes Sortiment
- Dynamische, sich dauernd verändernde Markt- und Umweltverhältnisse
- Grosse regionale Unterschiede (marktbezogen, kulturell, gesetzlich etc.)

2.3. Vorteile der divisionalen Organisation

- Entlastung der oberen Führungsebene
- Konzentrierte Ausrichtung auf die entsprechenden Produktgruppen, Märkte oder Marktsegmente



- Flexible und schnelle Anpassungen auf sich ändernde Marktverhältnisse möglich
- Verantwortlichkeiten können klar zugeordnet werden
- Unternehmerisches Denken der MitarbeiterInnen wird gefördert

2.4. Nachteile divisionalen Organisation

- Gefahr von Doppelspurigkeiten und Konkurrenzdenken
- Das gesamtunternehmerische Denken geht etwas verloren
- Grösserer Bedarf an qualifizierten Führungskräften

Checkliste Projektmanagement

1. Entstehung

- Zunehmende Dynamik der Märkte
- Time to Market: Verkürzung der Anpassungen von Marktleistungen an die Marktbedürfnisse und generelle Verkürzung der Innovationszeiten
- Zunehmende Komplexität der Märkte und steigende Anforderungen an das Personal
- Zwang zum Einsatz von hochqualifiziertem internen und externen Personal

2. Definition

- Projekt: Ein zeitlich begrenztes Vorhaben
- Ein Vorhaben mit neuen Aufgaben

3. Voraussetzungen

- Hohe Priorität der Aufgabe
- Zwang zur schnellen Umsetzung
- Durch die bestehende Organisation nicht oder nur beschränkt lösbar
- Know-how aus verschiedenen internen und/oder externen Quellen und Bereichen notwendig

4. Zielsetzungen

- Aus den verschiedensten Unternehmensbereichen möglich, z.B.
- Verkürzung des "Time to Market"-Prozesses
- Optimierung von einzelnen Produkten und Dienstleistungen
- Einführung von neuen Produkten/Dienstleistungen
- Durchführung von Messen
- Aufbau eines neuen Distributionsnetzes oder einer neuen Distributionsform (z.B. Franchising)
- Rationalisierung von Arbeitsabläufen und Prozessen
- Einführung/Optimierung von QS-Systemen
- Einführung/Optimierung von neuen EDV-Lösungen
- Optimierung der eigenen Organisation (Reorganisation)
- etc.

Checkliste: Die Phasen eines Projektes

1. Ideen, Anstoss, Probleme

2. Projektantrag

- Problemdefinition
- Projektziele, Meilensteine, Budgetierung, Projektorganisation

3. Entscheid zur Durchführung der Vorstudie

- Rahmenbedingungen
- Generelles Vorgehen
- Budgetfreigabe
- Information aller Betroffenen

4. Vorstudie

- Ursachenanalyse
- Detaillierte Ausarbeitung der Projektziele
- Erste Vorabklärungen
- Mögliche Vorgehensvarianten und Lösungsalternativen
- Abschätzung der Realisierbarkeit der Lösungsalternativen
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Vorschlag und Antrag für das weitere Vorgehen
- Antrag zur Durchführung der Hauptstudie

5. Entscheid zur Durchführung der Hauptstudie

- Rahmenbedingungen
- Generelles Vorgehen
- Budgetfreigabe
- Information aller Betroffenen

6. Hauptstudie (oft auch Vorprojekt genannt)

- Weitere Präzisierung der Zielsetzungen
- Detaillierte Ausarbeitung der möglichen Lösungsalternativen
- Detaillierte Budgetierung
- Detaillierte Ausarbeitung des weiteren Vorgehens
- Antrag für die Detailstudie und Realisierung

7. Entscheid Lösungsalternativen/Detailstudie/Realisierung

- Rahmenbedingungen
- Generelles Vorgehen
- Budgetfreigabe
- Information aller Betroffenen

8. Detailstudie/Realisierung

- Detaillierte Ausarbeitung der gewählten Lösungsalternative
- Organisation der Realisation
- Realisierung der gewählten Lösungsalternative

9. Einführung der realisierten Lösungsalternative

- Einführung nach Art der Lösung
- Sofortige, etappierte oder parallele Einführung
- Optimierung von auftretenden Mängel
- Umfassende Information aller Beteiligten
- Schulung und Instruktion

10. Nutzung des Projekts

Checkliste Projektorganisation

1. Struktur der Projektorganisation

- Projektkoordination
 - Die Projektleitung und Projektverantwortung liegt bei einem(r) MitarbeiterIn
 - Keine Weisungsbefugnisse
 - MitarbeiterInnen werden sporadisch miteinbezogen und arbeiten normal in den Linien weiter
- Integrierte Projektorganisation (Matrix-Projektorganisation)
 - 1 fester Projektleiter, 1 Stellvertreter, evt. eine Assistenz
 - Projektbezogene Weisungsbefugnisse
 - Während des Projekts arbeiten die ProjektmitarbeiterInnen normal in der Linie weiter
- Reine Projektorganisation (Task Force)
 - 1 feste(r) ProjektleiterIn, 1 StellvertreterIn
 - Feste ProjektmitarbeiterInnen während des gesamten Projekts
 - Die Projektorganisation ist wie eine Linienstelle auf Zeit organisiert

2. Projektausschuss

- Mehrere Entscheidungsträger, welche das Projekt überwachen und über das weitere Vorgehen entscheiden
- In der Regel KadermitarbeiterInnen und Mitglieder der Geschäftsleitung

3. Projektleitung/Stellvertretung der Projektleitung

- Projektführung, Führung der ProjektmitarbeiterInnen
- Projektkontrolle
- Projektkoordination
- Informationsstelle innerhalb und ausserhalb des Projekts
- Projektverantwortung gegenüber dem Projektauftraggeber (z.B. Geschäftsleitung etc.)
- Erstellen von Berichten und Anträgen für den Projektausschuss und die oder den Projektauftraggeber

4. ProjektmitarbeiterInnen

- Projektrealisation gemäss Funktionen und Pflichtenheften

5. Inhalt Projekthandbuch

- Projektbeschreibung: Ausgangslage, Ziele, Rahmenbedingungen
- Projektgegenstand: Detaillierte Beschreibung des Projektthemas
- Projektorganisation: Aufbau- und Ablauforganisation (Organigramm, Balkendiagramme etc.), Pflichtenhefte, Verpflichtung von internem und externem Personal
- Verträge: Interne und externe Verträge
- Kostenplanung und Überwachung: Budgets, Abrechnungen, Kontrollsystem zur Budgeteinhaltung
- Terminplanung- und Überwachung: Terminpläne mit Meilensteinen, Kontrollsystem zur Termineinhaltung
- Qualitätssicherung: QS-Konzept, QS-Ziele, QS-Anforderungen und Normen, Kontrollsystem zur Einhaltung der QS-Anforderungen und Normen
- Berichtswesen, Informationen: Informationskonzept (aktiv zu informierende Stellen, passiv zu erhaltende Informationen), Art und Umfang der Berichte, Periodizität, Standardtraktandenlisten
- Dokumentationswesen: Ablagesystem, Schriftverkehr, Abkürzungen, Sitzungsprotokolle etc.



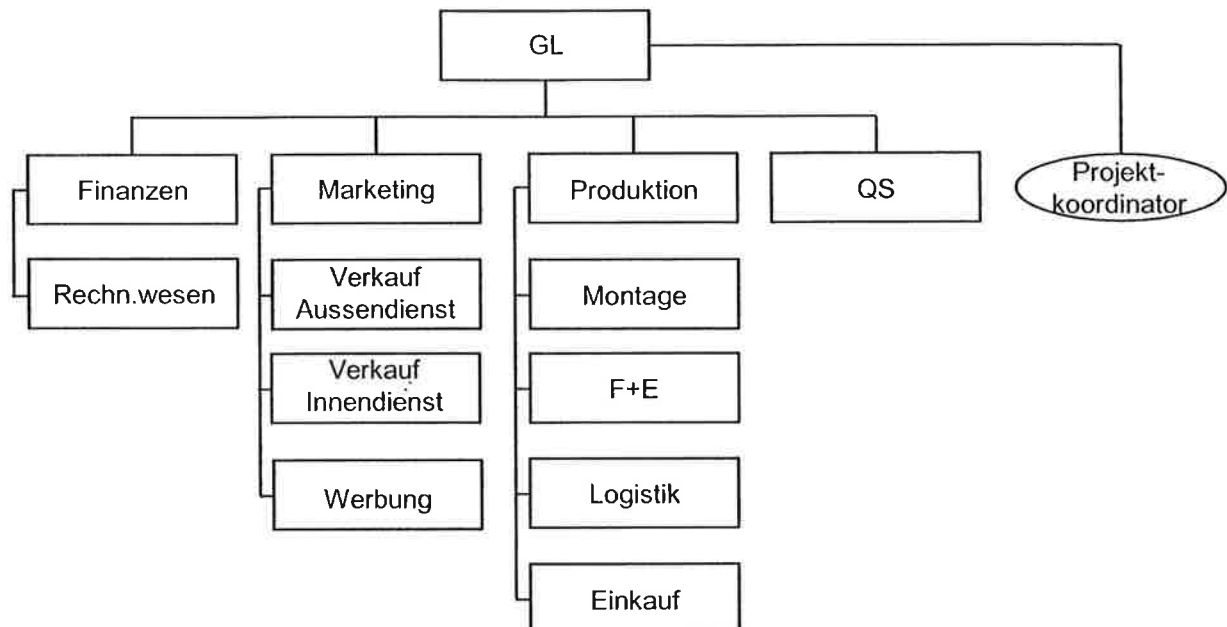
6. Führungs- und Kontrollinstrumente

- Terminplanung: SOLL-IST-Vergleiche
- Budgetplanung: SOLL-IST-Vergleiche
- Sitzungen
- Präsentationen, Demonstrationen
- Einzelgespräche
- Kontrollen bezüglich Projektstand vor Ort
- Kontrolle von Berichten, Sitzungsprotokollen und Anträgen
- Externe Gutachten

7. Kriterien bei der Wahl der geeigneten Struktur der Projektorganisation

	Projektkoord.	Integr. Proj.org./ Matrixorganisation	Reine Projektorg.
Komplexität der Problemstellung	gering	mittel/gross	mittel/gross
Risiko	gering	mittel/gross	mittel/gross
Ausmass	gering/mittel	mittel/gross	mittel/gross
Kontinuität	gering/gross	mittel/gross	gross
Intensität	gering/gross	mittel/hoch	hoch
Zeitdruck	gering/mittel	mittel/gross	gross
Personelle Ressourcen	gering	mittel/gross	gross
Kosten	gering	mittel/hoch	hoch

Checkliste Projektkoordination



1. Beschreibung

- Eine Stabsstelle koordiniert die Projektarbeiten (Planung, Abläufe, Termine, Informationsfluss etc.): In der Regel eine Person
- Keine Weisungs- oder Anordnungs-kompetenzen
- Beispiele: Weiterentwicklung von bestehenden Produkten, Reorganisation von kleineren Abteilungen, Marktforschungsprojekt

2. Voraussetzungen

- Für einfachere Projekte
- Klare Aufgabenstellungen
- Guter Projektüberblick und gutes projektbezogenes fachliches Wissen des(r) Projektkoordinators(in)
- Kein grosser Zeitdruck

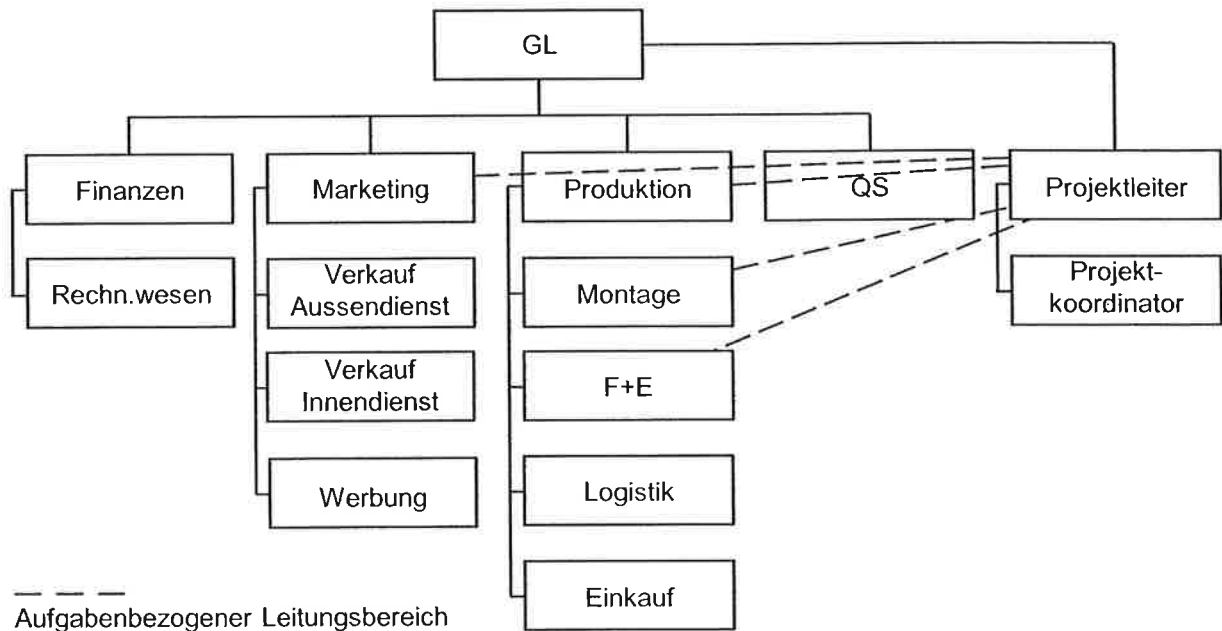
3. Vorteile der Projektkoordination

- Geringer Organisationsaufwand, kostengünstig
- Linienstellen werden nicht durch zusätzliche Projekt-Organisationsaufgaben belastet
- Keine Mehrfachunterstellungen
- Planungs- und Überwachungsaufgaben sind zentral organisiert

4. Nachteile der Projektkoordination

- Gefahr der Verschleppung des Projekts, weil die Linienstellen überlastet sind
- Mögliche Konflikte zwischen der Projektstab und den Linienstellen
- Erfordert Kooperationsbereitschaft der Linienstellen

Checkliste: Integrierte Projektorganisation (Matrix-Projektorganisation)



1. Beschreibung

- Die Projektleitung wird als temporäre Linienorganisation organisiert
- Ein Projektleiter und ein Stellvertreter (aus einer anderen Abteilung als der Projektleiter)
- Oft wird die Projektleitung assistiert
- Die involvierten MitarbeiterInnen aus den Linien sind während des Projekts noch in ihren Abteilungen tätig
- Fachbezogene Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen, Projektleiter trägt (Mit-) Verantwortung für den Projektablauf
- Bei dieser Projektorganisationsform handelt es sich um die in der Praxis am häufigsten angewandte Lösung
- Beispiele: Entwicklung von neuen Produkten ohne grossen Zeitdruck, Reorganisation von grösseren Abteilungen

2. Voraussetzungen

- Für komplexere Projekte
- Projekte mit höherer Priorität als bei der Projektkoordination
- Klare Kompetenzabgrenzung gegenüber den Linienstellen

3. Vorteile der integrierten Projektorganisation

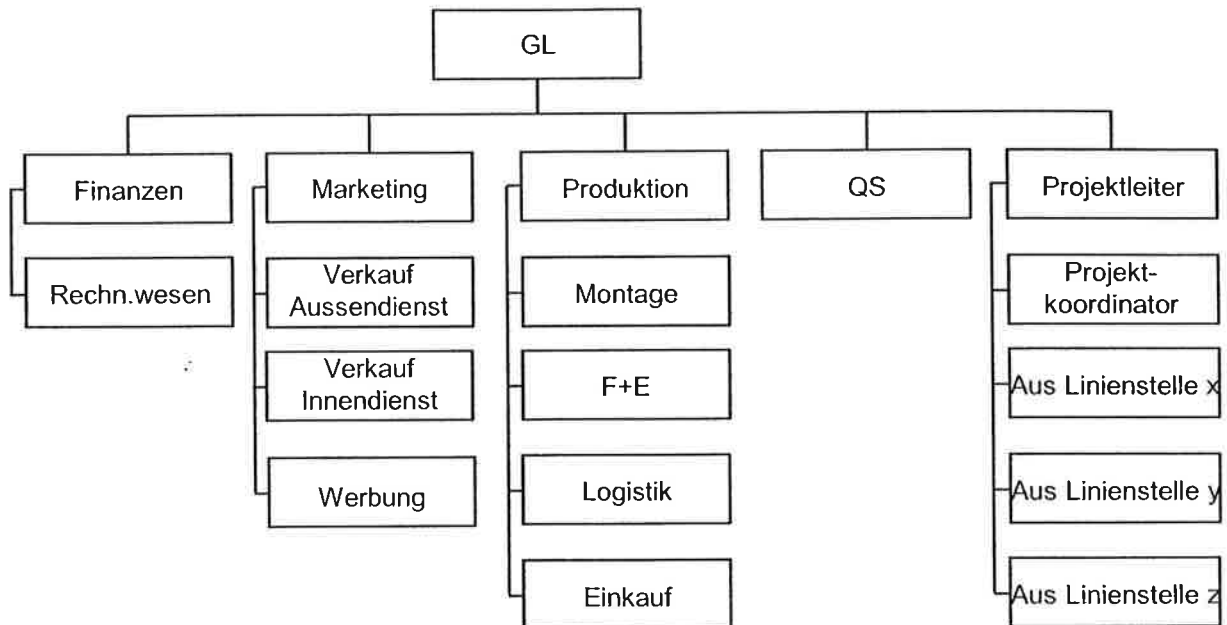
- Höhere Kompetenzen der Projektleitung, dadurch mehr Durchsetzungsvermögen
- Beschleunigung des Projektablaufs
- Kostengünstiger als die reine Projektorganisation



4. Nachteile der integrierten Projektorganisation

- Gefahr von Konflikten zwischen der Projektleitung und den Linienstellen
- Mehrfachunterstellung der MitarbeiterInnen
- Erfordert Kooperationsbereitschaft der Linienstellen
- Höherer Organisations- und Kostenaufwand

Checkliste: Reine Projektorganisation (Task Force)



1. Beschreibung

- Die Projektleitung wird als temporäre Linienorganisation organisiert
- Oft wird die Projektleitung assistiert
- Die involvierten MitarbeiterInnen werden aus den Linien für das Projekt abgezogen und zu einem Projektteam zusammengeschlossen
- Fachbezogene Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenzen, Projektleiter trägt (Mit-) Verantwortung für den Projektablauf
- Beispiele: Entwicklung von neuen Produkten innert kurzer Zeit, Reorganisation des gesamten Unternehmens

2. Voraussetzungen

- Für lange und komplexere Projekte
- Projekte mit höherer Priorität (als bei der integrierten Projektorganisation)
- Projekte, welche aufgrund der Komplexität einen dauernden Informationsaustausch voraussetzen

3. Vorteile der reinen Projektorganisation

- Einfache Projektkoordination
- Kurze Kommunikationswege
- Hohe Effizienz des Projektteams
- Volle Konzentration auf das Projektthema
- Das Projektteam wird nicht einer Doppelbelastung ausgesetzt
- Kaum Konflikte zwischen dem Projektteam und der übrigen Unternehmensorganisation



4. Nachteile der reinen Projektorganisation

- Sehr kostenintensiv
- Mehrbelastung der Linienstellen, weil Mitarbeiter entzogen werden
- Bei den heute stark rationalisierten Unternehmen fast nicht mehr ohne gleichzeitige Personalaufstockung in den Linien möglich (kommt also oft einer Neuanstellung von MitarbeiterInnen gleich)

Checkliste Productmanagement

1. Entstehung

- Marktsättigung und damit verbundener Konkurrenzdruck
 - Rationalisierungsdruck
 - Time to Market: Verkürzung der Anpassungen von Marktleistungen an die Marktbedürfnisse
 - Konzentration der Kräfte auf die Kernkompetenzen
- Zunehmende Komplexität und Dynamik der Märkte
 - Neue Anforderungen an die Organisation
- Heterogene und breite Sortimente
 - Überforderung von funktionalen Organisationsformen

2. Definition

- Productmanagement = Führen von Produkten oder Produktgruppen
- Planung, Koordination und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten in Bezug auf ein Produkt, bzw. auf eine Produktgruppe

3. Voraussetzungen

- Breites und heterogenes Sortiment, viele Marktleistungen
- Hohe Marktkomplexität
- Hohe Marktdynamik

4. Zielsetzungen

- Verringerung der Nachteile der funktionalen Organisationsform
- Stärkere Gewichtung von "lebenswichtigen" Produkten oder Produktgruppen
- Verkürzung des Time to Market-Prozesses
- Verbesserung der Koordination von sämtlichen produktebezogenen Massnahmen
- Optimierung der produktebezogenen Informationsbasis intern und extern
- Entlastung der oberen Instanzen von produktebezogenen Koordinationsaufgaben
- Generelle Förderung der entsprechenden Produkte
- Optimierung des Marketing-Mix
- Förderung der Marketing-Denkhaltung bei den Funktionsbereichen/Funktionsstellen

5. Funktionen und Aufgaben des Productmanagements

- Analysefunktion: Marktanalysen
- Planungsfunktion: Marketingkonzeption, Massnahmenplanung, Projektplanung
- Realisierungs- und Koordinationsfunktion: Umsetzung geplanter Massnahmen
- Kontrollfunktion: Laufende Erfolgskontrollen, Ausführungskontrollen
- Informationsfunktion: Informationsbeschaffung, Auswertung, Übermittlung
- Instruktionfunktion: Fachtechnische Weiterbildung, Marketing-Denkhaltung
- Initiativfunktion: Optimierungsvorschläge Marketing-Mix
- Innovationsfunktion: Vorschläge für Produktinnovationen, Einführung neuer Produkte
- Frühwarnfunktion: Erkennen von marktbezogenen Veränderungen

6. Anforderungen an ProductmanagerInnen

- Fachliche Anforderungen
 - Marketingbezogene Aus- und Weiterbildung
 - Analytische und Controllingfähigkeiten

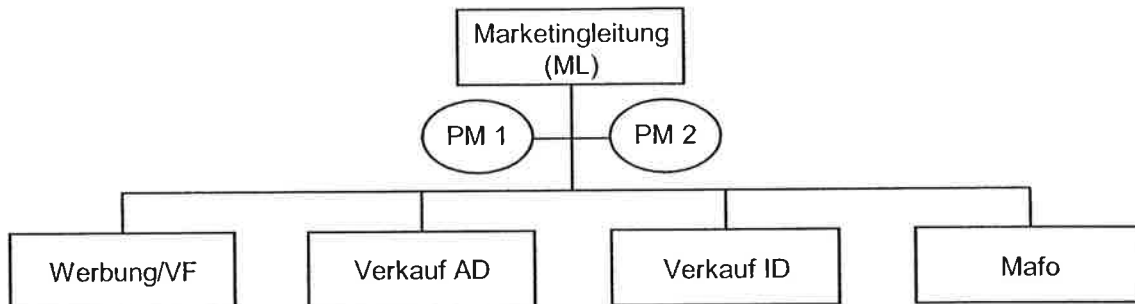


- Strategisches Denken und planerische Fähigkeiten
- Organisations- und Koordinationsfähigkeiten
- Generalistische Fachkompetenz
- Branchen- und produktespezifische Kenntnisse
- Persönliche Anforderungen
- Umsetzungs- und Durchsetzungsvermögen
- Soziale Kompetenzen
- Überzeugungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Motivationsfähigkeit
- Initiative und Dynamik
- Kreativität und Flexibilität
- Ausdauer und hohe Frustrationstoleranz

7. Generelle Vor- und Nachteile des Produktmanagements

- Vorteile
 - Schnelle Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen
 - Schnellere und konsequentere Umsetzung von produktebezogenen Massnahmen
 - Die Marktbearbeitungsmassnahmen einer Produktegruppe werden besser koordiniert
 - Generell bessere Produktebetreuung, v.a. bei überlebenswichtigen Produktegruppen
 - Förderung der Innovationsfähigkeit
 - Optimierung des Informationsflusses
 - Entlastung von Kaderstellen
- Nachteile
 - Hohes Konfliktpotential zwischen den Productmanagement-Stellen und den Funktionsbereichen
 - Höherer Kostenaufwand
 - Gefahr der Überbewertung von einzelnen Produktbereichen
 - Hohe Anforderungen an die Productmanager

Checkliste Productmanagement (PM) als Stabsstelle



1. Beschreibung

- Die Linienstellen der Marketingorganisation werden durch PM-Stabsstellen fachlich unterstützt, welche keine oder nur sehr wenige Entscheidungskompetenzen besitzen
- Die Stabsstellen erfüllen Informations-, Beratungs-, Koordinations-, Assistenzfunktionen, zentrale Dienstleistungen, Betreuung von Spezialgebieten, Planungsaufgaben

2. Voraussetzungen

- Die Marketing-Linienstellen sind mit der Bearbeitung von wichtigen Produktgruppen überlastet
- Einer wichtigen Produktgruppe wird bei der Marktbearbeitung zu wenig Gewicht beigemessen, bzw. das Potential wird bei Weitem nicht ausgeschöpft

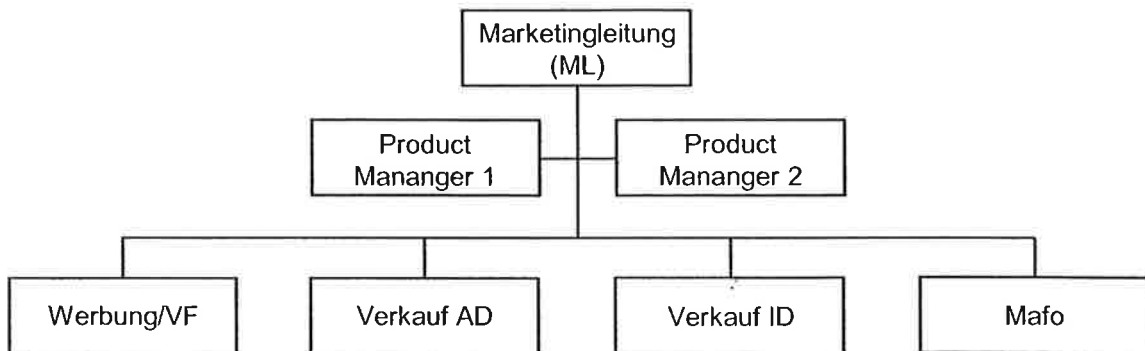
3. Vorteile des Productmanagements als Stabsstelle

- Entlastung der Linienstellen betreffend den entsprechenden Produktgruppen
- Keine Übergewichtung der entsprechenden Produktgruppen

4. Nachteile des Productmanagements als Stabsstelle

- Mögliche Konflikte zwischen Stabs- und Linienstellen
- Gefahr der Überorganisation (Wasserkopf)
- Längere Entscheidungswege
- Grösserer Kommunikationsaufwand (Sitzungen etc.)

Checkliste Productmanagement (PM) als funktionale Linienstelle



1. Beschreibung

- Dem Productmanagement wird durch die funktionalen Weisungsbefugnisse mehr Gewicht als bei der Stabsstelle verliehen

2. Voraussetzungen

- Produktegruppe(n), welche durch ihre Bedeutung eine starke Gewichtung mit entsprechender Betreuung erfordern
- Bedingt hohe generalistische Fähigkeiten der Product Manager

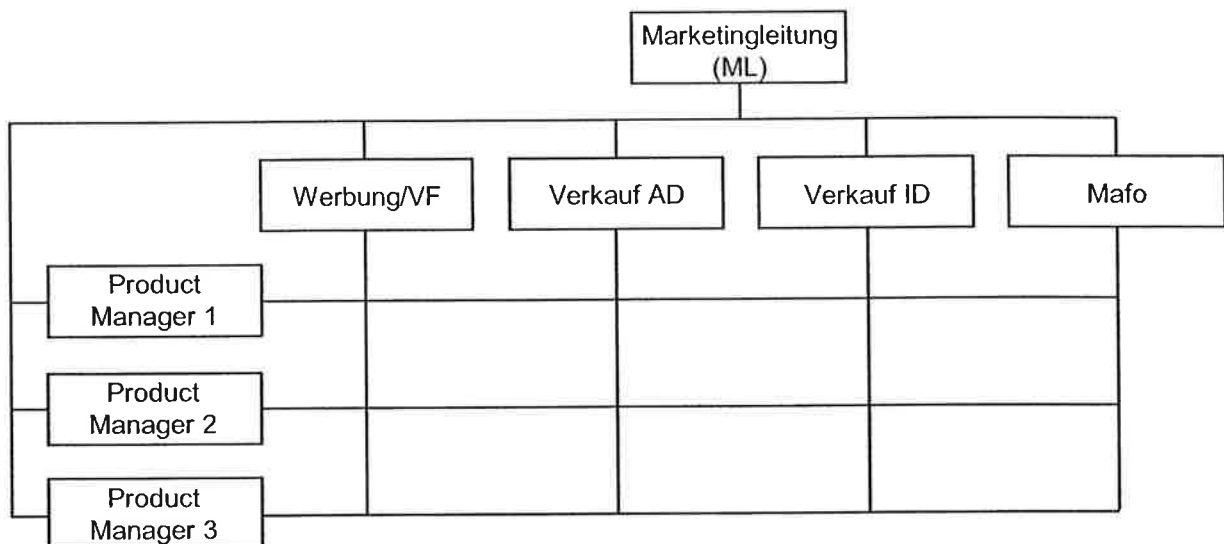
3. Vorteile des Productmanagements als funktionale Linienstelle

- Entlastung der Linienstellen betreffend den entsprechenden Produktegruppen
- Durch die Weisungsbefugnisse können Massnahmen schneller umgesetzt werden
- Schnelle direkte Kommunikationswege
- Keine langen Entscheidungsprozesse

4. Nachteile des Productmanagements als funktionale Linienstelle

- Mögliche Konflikte zwischen Productmanagement und Linienstellen
- Gefahr der Übergewichtung der Product-Manager und der entsprechenden Produktegruppe
- Erhöhte Gefahr von Fehlentscheidungen durch eigenmächtige und zu wenig durchdachte Anweisungen

Checkliste Productmanagement (PM) als Matrix-Organisation



1. Beschreibung

- Zweidimensionale Organisationsstruktur (Matrix-Organisation)

2. Voraussetzungen

- Hohe Teamfähigkeit der MitarbeiterInnen
- Klare Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Erfordert hohe Führungsqualitäten der oberen Instanzen, kooperativer Führungsstil

3. Vorteile des Productmanagements als Matrixorganisation

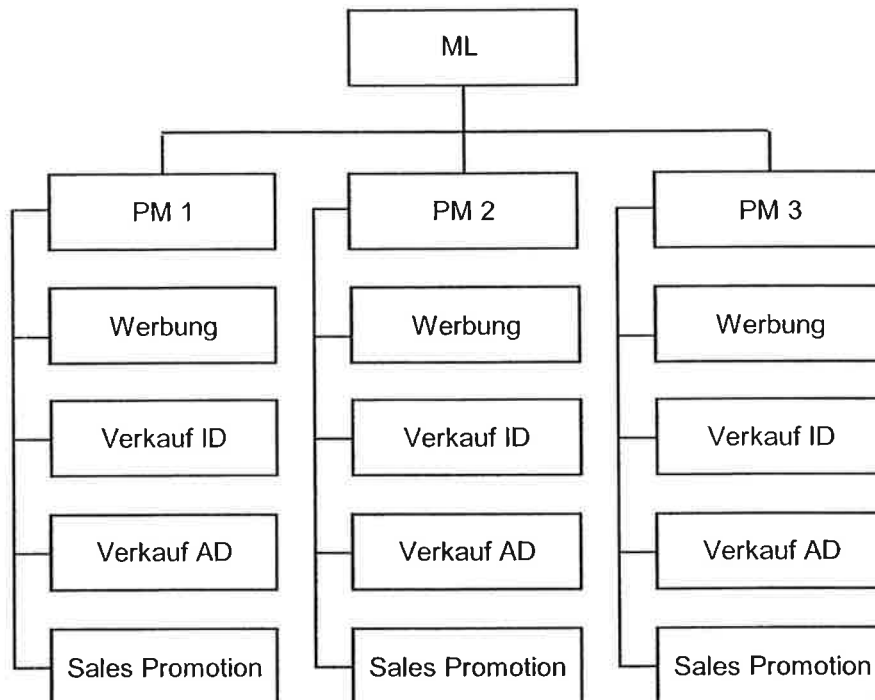
- Entlastung der Linienstellen betreffend den entsprechenden Produktgruppen
- Keine Übergewichtung der entsprechenden Produktgruppen
- Höhere Qualität der Entscheide durch gemeinsame Entscheidungsfindung
- Kurze, direkte und schnelle Kommunikationswege
- Breiter abgestützte Entscheide durch die Bearbeitung von verschiedenen Stellen
- Teamarbeit wird gefördert

4. Nachteile des Productmanagements als Matrixorganisation

- Gefahr von Konflikten zwischen den Productmanagern und den Linienstellen
- "Faule Kompromisse"
- Erhöhter Organisationsaufwand
- Probleme bei der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Hohe Anforderungen an die FührungsmitarbeiterInnen
- Höherer Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung



Checkliste divisionale Productmanagement-Organisation (Product Manager als Produktgruppenverantwortlicher)



1. Beschreibung

- Das Productmanagement wird als Linienstelle zwischen der Marketingleitung und den übrigen Marketingstellen (Verkauf etc.) positioniert
- Es handelt sich dabei um eine Art der Divisionalisierung innerhalb der Marketingorganisation
- Der Product Manager ist alleine für die Produktgruppe verantwortlich

2. Voraussetzungen

- Notwendigkeit einer produktespezifische Bearbeitung und Betreuung
- Verschiedene Zielgruppen

3. Vorteile der divisionalen Product-Management-Organisation

- Starke Entlastung der Marketingleitung
- Konzentriertere, den produktespezifischen Merkmalen sowie den entsprechenden Zielgruppen angepasste Marktbearbeitung möglich
- Klar trennbare Verantwortungsbereiche

4. Nachteile der divisionalen Product-Management-Organisation

- Gefahr von Doppelspurigkeiten
- Gefahr des einseitigen Bereichdenkens
- Grösserer Bedarf an qualifizierten Führungskräften
- Grosser Kostenaufwand



Checkliste Stellenbeschreibung

Grundsatz: Eine Stellenbeschreibung wird für eine bestimmte Stelle erstellt und nicht für bestimmte Personen.

1. Name StelleninhaberIn

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle
- Bezeichnung der Abteilung

3. Dienstrang

- Bezeichnung betreffend der Rangordnung
- Evt. Definition des Gehaltsbereich

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: ...
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: ...

6. Zeichnungsbefugnisse

- i.V./Einzel- und Kollektivunterschriften/ppa.

7. Zugehörigkeit zu Gremien

8. Zielsetzungen

- Zweck der Stelle
- Zu erreichende Zielsetzungen innerhalb der Unternehmensziele

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
- Kompetenzen nach anfallenden Beträgen: Einkäufe bis Fr. ...
- Konkrete Verantwortlichkeiten

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen
- Informative Hilfsmittel

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Grundsätzlich: Alter, Aus- und Weiterbildung, Berufserfahrung, Spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten, Sprachen, Persönliche Merkmale, Verhaltensmerkmale



12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt: ...
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt: ...
- Externe Kommunikationsbeziehungen
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil: ...

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften (Organisationshandbuch, Personalrichtlinien)
- Spezielle, die Stelle betreffenden Richtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
- Entwicklungsmöglichkeiten

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber
- Beilagen

Checkliste Stellenbeschreibung: Vor- und Nachteile

1. Vorteile der Stellenbeschreibung

- Die MitarbeiterInnen sind relativ detailliert darüber informiert, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben
- Klare Verantwortlichkeits- und Kompetenzregelung
- Neue MitarbeiterInnen können besser eingeführt werden
- Grundlage für die Aus- und Weiterbildung, für Beförderungen oder Versetzungen
- Instrument zur Beurteilung der MitarbeiterInnen
- Die Unternehmensleitung ist gezwungen, die Stellen genau zu definieren, zu planen und zu organisieren
- Grundlage für die Personalselektion

2. Nachteile der Stellenbeschreibung

- Zeitaufwendige Erarbeitung und Aktualisierungen
- Mangelnde Flexibilität ("Diese Aufgabe gehört gemäss meiner Stellenbeschreibung nicht zu meinem Bereich")
- Gefahr, dass Stellenbeschreibungen mangels Aktualisierung nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten entsprechen
- Gefahr, sich im Detail zu verlieren

Checkliste Stellenbeschreibung: MarketingleiterIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Marketingleiter
- Bezeichnung der Abteilung: Marketing, Division ...

3. Dienstrang

- Abteilungschef
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 100'000.– bis Fr. 150'000.– pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Geschäftsführer, Verwaltungsrat
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: Werbeleiter, Verkaufsleiter, Product Manager, Leiter Marktforschung

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Geschäftsführer bei Marketingaufgaben
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Verkaufsleiter

6. Zeichnungsbefugnisse

- Einzelprokura, ppa.

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- Geschäftsleitung

8. Zielsetzungen

- Umsetzung der Unternehmensziele im Rahmen der Unternehmenspolitik
- Umsetzung der konkreten Marketingziele gemäss Unternehmens- und Marketingkonzept

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Informationsbeschaffung extern: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/Konkurrenz, Endverbraucher, externe Beeinflusser
- Informationsbeschaffung intern: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungsassortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Führungsaufgaben: Mitarbeiterführung, Mitarbeiterinformation, Mitarbeiterschulung
- Planungsaufgaben: Marketingkonzeption im Bereich der Marketingstrategie, Mitarbeit bei der Planung der Unternehmensstrategie, Budgetplanung Marketingaktivitäten, Personalplanung für die Marketingorganisation, Planung der Marketinginfrastruktur und der Hilfsmittel
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Marketingplanung, Durchführung von Marketing-Audits und Kontrollsitzen
- Zusatzaufgaben: Überwachung der Realisation der Kundenzeitung, Unterstützung der Key Account-Aktivitäten

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung MarketingleiterIn

- Sonderaufgaben: Organisation und Durchführung von Kreativitäts-Workshops mit der F+E-Abteilung, Produktion und bei Bedarf mit anderen Abteilungen
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
 - Alleinentscheidungen bei der Vergabe von externen Aufträge an externe Agenturen oder Lieferanten im Rahmen des Marketingbudgets
 - Mitentscheidung bei der Definition oder Optimierung der Unternehmensstrategie sowie bei Personalentscheiden, welche die Marketingorganisation betreffen
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Marketingstrategie, Erreichen der gesteckten Marketingziele, Mitarbeiterführung, regelmässige Information der Unternehmensleitung sowie von anderen involvierten Stellen über sämtliche Marketingaktivitäten, Einhaltung des Marketingbudgets, Informationsbeschaffung von Marktinformationen als Grundlage für die Unternehmens- und Marketingstrategie

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketingkonzepte, bisherige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendienstberichte, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
 - Alter: 35-55 Jahre
 - Abgeschlossene Berufslehre
 - Abgeschlossene Weiterbildung zum eidg. dipl. Marketingleiter, Abschluss HWV oder HSG
 - 5 Jahre Berufserfahrung im Marketing in leitender Funktion
 - 3 Jahre Branchenerfahrung
 - Sprachen: D, E, F
 - Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, Soziale Kompetenzen

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Marketingaktivitäten Unternehmensleitung monatlich
 - Markttrends Unternehmensleitung alle 3 Monate
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Auftragseingang Verkaufsleitung wöchentlich
 - Verkaufsaktivitäten Verkaufsleitung wöchentlich
 - Werbeaktivitäten Werbeleitung wöchentlich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute, Lieferanten, Behörden
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Verkaufssitzungen
 - Geschäftsleitungssitzungen
 - Branchenkongresse
 - Verkaufsschulungen nach Absprache mit dem Verkaufsleiter
 - Kreativitäts-Workshops mit der F+E- und Produktionsabteilung alle 3 Monate

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Unternehmens- und Marketingkonzeption
 - Umsatz- und DB-Entwicklungen
 - Führungsqualitäten
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - etc.
- Qualifikationsgespräche 1x pro Jahr durch den Geschäftsführer
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Geschäftsführer, Beteiligung am Unternehmen

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketingkonzeption, Unternehmensstrategie, Auswertungen und Zahlen des Rechnungswesens, Marktforschungsberichte
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: Marketing-AssistentIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Marketing-Assistent
- Bezeichnung der Abteilung: Marketing-Abteilung

3. Dienstrang

- Mitarbeiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 50'000.– bis Fr. 80'000.– Fixum pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Marketingleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: keine

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Marketingleiter ...
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Sachbearbeiter Andreas Meier

6. Zeichnungsbefugnisse

- keine

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Unterstützung des Marketingleiters bei der Marketingplanung, Informationsbeschaffung und bei der Umsetzung von Marktbearbeitungsmassnahmen

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Unterstützung des Marketingleiters bei der externen Informationsbeschaffung: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/ Konkurrenz, Endverbraucher, externe Beeinflusser
- Unterstützung des Marketingleiters bei der internen Informationsbeschaffung: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Unterstützung des Marketingleiters bei Planungsaufgaben: Marketingkonzeption im Bereich der Marketingstrategie, Mitarbeit bei der Planung der Unternehmensstrategie, Budgetplanung Marketingaktivitäten, Personalplanung für die Marketingorganisation, Planung der Marketinginfrastruktur und der Hilfsmittel
- Unterstützung des Marketingleiters bei Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Marketingplanung, Durchführung von Marketing-Audits und Kontroll-sitzungen



Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung MarketingassistentIn

- Umsetzung der operativen Marketingplanung und Marktbearbeitungsmassnahmen in den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Produkte-Public Relations
- Zusatzaufgaben: Überwachung der Realisation der Kundenzeitung, Unterstützung der Key Account-Aktivitäten
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
- Mitentscheidung bei der operativen Marketingplanung in den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Produkte-Public Relations
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Marketingplanung gemäss Marketingkonzept und Anweisungen des Marketingleiters, Einhaltung von Budgets und Terminen, Koordination zwischen internen Stellen und externen Lieferanten, Koordination der Marketingmassnahmen zwischen der Marketing- und Verkaufsabteilung

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketingkonzepte, bisherige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendiensttrapporte, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Alter: 25-45 Jahre
- Abgeschlossene Berufslehre
- 2 Jahre Berufserfahrung im Marketing
- 1 Jahr Branchenerfahrung
- Sprachen: je nach Region
- Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Stand Marktbearbeitungsmassnahmen Marketingleitung wöchentlich
 - Rückläufe Werbung Marketingleitung wöchentlich
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Prioritäten Marktbearbeitungsmassnahmen Marketingleitung monatlich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Lieferanten: Grafiker, Werbeagenturen, Druckereien, Filmhersteller, Fotografen etc.
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Verkaufssitzung
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Branchenkongresse
 - Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung MarketingassistentIn

- Erreichen der Zielsetzungen der Marketingkonzeption
- Einhalten von Terminen
- Einhalten von Budgets
- Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Marketingleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
- Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Product Manager, Marketingleiter bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption,
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Aufgabengliederungsplan Marketingabteilung

1. Konzeptionelle Aufgaben

1.1. Analyse der IST-Situation

- Stärken-Schwächenprofil des bestehenden Produktesortiments
 - Produktequalität, Produktedesign, Produktnamen, Markenpolitik, Verpackung, Bedienungsanleitung, Sortimentsbreite, Sortimentstiefe
- Zusatzleistungen
 - Information und Beratung, Reklamations-Management, Schulung und Instruktion, Garantieleistungen, Reparatur- und Wartungsservice
- Kundenfinanzierungsmöglichkeiten
 - Teilzahlungsmöglichkeiten, Mietkauf, Leasing
- Preisgestaltung
 - Positionierung, Preisdifferenzierung
- Preishöhe
 - Preispsychologie
- Margen- und Rabattsystem
 - Funktionsrabatte, Mengenrabatte, Zeitrabatte, Treuerabatte
- Lieferkonditionen
 - Transport, Verpackung
- Zahlungskonditionen
- Werbung
 - Bekanntheit, Wissen, Image
 - Bisherige Werbeaktivitäten
- Verkaufsförderung
 - Effektivität und Effizienz der Verkaufsförderungs-Aktivitäten
- Public Relations/Produkte-Public Relations
 - Einsatz generell
 - Anzahl Medienveröffentlichungen
- Verkauf
 - Umsatz, Deckungsbeiträge, Gewinne, Neukundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Reklamationsrate, Verkaufsorganisation
- Distribution
 - Numerische (Anzahl bestehende POS gemessen an den gesamten POS für die entsprechende Produktgruppe) und gewichtete Distribution (Umsatz der bestehenden POS gemessen am gesamten Umsatz aller POS)
 - Distributionsstrategie
 - Direkte, indirekte Distribution, Mix
 - Anzahl Stufen, Gross- und Einzelhandelskanäle
 - Distributionsorgane: Eigene, fremde Organe
 - Distributionsdifferenzierung: Wahl der Zwischenhandelskanäle
 - Zentralisierungsgrad: Zentrallager, Zwischenlager
 - Standort des Unternehmens
- Logistik: Lagerwesen, Auftragsabwicklung, Spedition, Transportwesen
- Konkurrenzvergleiche bezüglich obenstehenden Bereichen (soweit wie Informationen vorhanden sind)
- Analyse der Marktstruktur



Hilfsmittel Aufbauorganisation: Aufgabengliederungsplan Marketingabteilung

- Erstellen einer Marktübersicht mit dem eigenen Unternehmen, Mitbewerbern, externen Beeinflussern, Zwischenhandel/Vermittler, Endverbraucher
- Analyse der Bedürfnisse, Wünsche, Probleme, Anforderungen, Kaufkriterien, Hemmfaktoren (Gründe warum nicht gekauft wird), Informationsquellen potentieller Kunden auf den Stufen Zwischenhandel/Vermittler und Endverbraucher
- Analyse der Externen Beeinflusser (Medien, Verbände etc.)
 - Einfluss auf den Kaufentscheid
 - Kooperationsbereitschaft
- Analyse der Umweltfaktoren und Trends
 - wirtschaftliche, technische, ökologische, politisch-rechtliche, soziale
 - Trends betreffend Marktstruktur und Kundenbedürfnisse
- Analyse der bestehenden Marketingkonzeption
 - Optimierungsvorschläge
- Informationsquellen für die IST-Analyse
 - Verkaufsabteilung: Verkaufsstatistiken, Erfahrungen, Verkaufsorganisation
 - Marketingabteilung: Konkurrenzvergleiche, Konzepte, Marktstrukturdaten, Marktforschungsstudien, Informationen betreffend der bestehenden Distribution
 - Rechnungswesen: Statistiken betreffend Umsatz, Deckungsbeiträgen, Gewinnen
 - Unternehmensleitung: Organisationskonzepte/Handbücher, Unternehmenskonzept
 - Diverse externe Quellen siehe Checklisten Marktforschung

1.2. Definition der Ziele der entsprechenden Produktegruppe

- Zielsetzungen betreffend der Produkte-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik
- Organisatorische Ziele, welche die entsprechende Produktkategorie betreffen

1.3. Definition der Strategie zur Umsetzung der definierten Ziele

- Leitlinien und Prioritäten, generelle Vorgehen

1.4. Massnahmenplanung

- Auflistung und Terminierung der gemäss Strategie anfallenden Massnahmen

1.5. Organisation

- Personelle Planung, Einrichtung/Infrastruktur, externe Lieferanten

1.6. Budgetplanung

- Budgetierung der Massnahmen und Organisation

2. Führungsaufgaben

- Erarbeitung einer Aufbau- und Ablaufplanung für die Produkt-Management-Abteilung
- Aufbau eines Informationssystems (Sitzungswesen, Berichterstattung etc.)
- Mitarbeiterqualifikation
- Mitarbeiterschulung und Instruktion
- Mitarbeiterkontrollen

3. Realisierungsaufgaben

- Generell gemäss Massnahmenplan des Marketingkonzeptes
- Vorschläge und Besprechung von Optimierungsmassnahmen mit den involvierten internen und externen Stellen
 - F+E-Abteilung



Hilfsmittel Aufbauorganisation: Aufgabengliederungsplan Marketingabteilung

- Logistik-Abteilungen wie Lager, Spedition, Auftragsabwicklung
- Produktionsabteilung
- Marketingabteilung
- Werbeabteilung
- Verkaufsabteilung
- Finanzabteilung
- Unternehmensleitung
- externe Lieferanten
- Laufende Informationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung betreffend Kommunikationsaktivitäten, welche die entsprechende Produktegruppe betreffen
 - Werbung
 - Verkaufsförderung
 - Verkauf
 - Produkte-Public Relations
- Laufende Marktinformationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung der entsprechenden Informationen
 - Trends
 - Produkteneuheiten
 - Veränderungen der Marktstruktur
 - Konkurrenzaktivitäten, Konkurrenzsituation
- Kontrolle und Koordination der intern und extern vergebenen Aufträge
- Ausführung von geplanten Marketing-Aktivitäten
- Berichterstattung über den Stand der Massnahmen und betreffend SOLL-IST-Vergleiche an höhere Instanzen
- Laufende Information an alle involvierten externen und internen Stellen über die entsprechenden Aktivitäten
- Organisation von Sitzungen für die Berichterstattung, Besprechung von Vorschlägen für das weitere Vorgehen, Korrekturmassnahmen bezüglich der Marketingkonzeption etc.
- Aufgaben betreffend Patenten, Lizenzen, Markenschutz
- Information und Schulung des Aussendienstes betreffend der entsprechenden Marktbearbeitungsmassnahmen
- Mitarbeit bei der Planung und Realisation von Messen
- Kontrollaufgaben
 - Umsatz- und Deckungsbeitragskontrollen
 - Budget- und Kostenkontrollen
 - Kontrollen bezüglich Kommunikationszielen

Checkliste Stellenbeschreibung: Key-Account-ManagerIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Key-Account-Manager
- Bezeichnung der Abteilung: Marketingabteilung, Division ...

3. Dienstrang

- Abteilungschef
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 90'000.– bis Fr. 120'000.– Fixum pro Jahr, variable Provision

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Geschäftsführer, Verwaltungsrat, Marketingleiter (je nach Betriebsgrösse)
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: Sämtliche Unternehmensbereiche, welche die Schlüsselkundenbetreuung betreffen

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Geschäftsführer oder Marketingleiter bei Marketingaufgaben
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Verkaufsleiter Heinz Weber

6. Zeichnungsbefugnisse

- Einzelprokura, ppa.

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- Geschäftsleitung oder Marketingleitung (je nach Betriebsgrösse oder Organisation)

8. Zielsetzungen

- Intensive individuelle Betreuung der Schlüsselkunden
- Die Schlüsselkunden stark an das eigene Unternehmen binden
- Umsetzung der konkreten Verkaufsziele gemäss Marketing- und Verkaufskonzept, bezogen auf die Schlüsselkunden

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Informationsbeschaffung extern: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/Konkurrenz, Endverbraucher, externe Beeinflusser
- Informationsbeschaffung intern: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Marketingstrategie, Auswertungen und Zahlen Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Evt. Führungsaufgaben: Mitarbeiterführung, Mitarbeiterinformation, Mitarbeiterschulung

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung Key-Account-ManagerIn

- Planungsaufgaben: Verkaufskonzeption, Budgetplanung Verkaufsaktivitäten bezüglich der Schlüsselkundenbetreuung, Selektion der Schlüsselkunden
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Verkaufsplanung
- Kontrolle der Auftragsabwicklung mit den Schlüsselkunden
- Koordinationsaufgaben: Interne und externe Koordination von Key-Account-Aktivitäten
- Verkaufsaufgaben: Akquisition, Information, Beratung, Betreuung der Schlüsselkunden, Entwicklung von massgeschneiderten Kundenlösungen
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
 - Alleinentscheidungen bei Vertragsverhandlungen mit Schlüsselkunden bis zu einem Rahmen von Fr. 100'000.–
 - Mitentscheidung bei der Definition oder Optimierung der Marketingstrategie sowie bei Personalentscheiden, welche die Verkaufsorganisation betreffen
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Verkaufsstrategie, Mitarbeiterführung, regelmässig Information der Marketingleitung sowie andere involvierte Stellen über sämtliche Verkaufsaktivitäten, Einhaltung des Verkaufsbudgets, Schlüsselkundenorientierte Informationsbeschaffung als Grundlage für die Unternehmens- und Marketingstrategie, reibungslose Abwicklung von Beanstandungen seitens der Schlüsselkunden

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketing- und Verkaufskonzepte, bisherige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendiensttrapporte, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Alter: 30-50 Jahre
- Abgeschlossene Berufslehre
- Abgeschlossene Weiterbildung zum eidg. dipl. Verkaufs- oder Marketingleiter oder Key-Account-Manager oder höhere betriebswirtschaftliche Ausbildung wie HWV, HSG oder Wirtschaftsstudium
- 5 Jahre Berufserfahrung im Verkauf in leitender Funktion
- 3 Jahre Branchenerfahrung
- Sprachen: D, E, F
- Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, Soziale Kompetenzen, Verkaufstalent, selbstsicheres Auftreten, gepflegte Erscheinung

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Key-Account-Aktivitäten Marketingleitung monatlich
 - Verkaufszahlen Key-Accounts Marketingleitung monatlich
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Auftragseingang Verkaufs-Innendienst täglich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute, Lieferanten, Behörden
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:



- Monatliche Marketingsitzung
- Verkaufssitzungen
- Geschäftsleitungssitzungen
- Branchenkongresse
- Verkaufsschulungen
- Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Verkaufskonzeption
 - Umsatz- und DB-Entwicklungen
 - Führungsqualitäten
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - etc.
- Qualifikationsgespräche 1x pro Jahr durch den Geschäftsführer oder Marketingleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Marketingleiter, Geschäftsführer, Beteiligung am Unternehmen

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketingkonzeption, Unternehmensstrategie, Auswertungen und Zahlen des Rechnungswesens, Marktforschungsberichte
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: VerkaufsleiterIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Verkaufsleiter
- Bezeichnung der Abteilung: Verkaufsabteilung, Division ...

3. Dienstrang

- Abteilungschef
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 90'000.– bis Fr. 120'000.– Fixum pro Jahr, variable Provision

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Geschäftsführer, Verwaltungsrat, Marketingleiter (je nach Betriebsgrösse)
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: Regionalverkaufsleiter, Aussendienstmitarbeiter, Mitarbeiter Promotion, evt. Product Manager

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Geschäftsführer oder Marketingleiter bei Marketingaufgaben
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Regionalverkaufsleiter Heinz Weber

6. Zeichnungsbefugnisse

- Einzelprokura, ppa.

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- Geschäftsleitung oder Marketingleitung (je nach Betriebsgrösse oder Organisation)

8. Zielsetzungen

- Umsetzung der Unternehmensziele im Rahmen der Unternehmenspolitik
- Umsetzung der konkreten Verkaufsziele gemäss Marketing- und Verkaufskonzept

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Informationsbeschaffung extern: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/Konkurrenz, Endverbraucher, externe Beeinflusser
- Informationsbeschaffung intern: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Marketingstrategie, Auswertungen und Zahlen Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Führungsaufgaben: Mitarbeiterführung, Mitarbeiterinformation, Mitarbeiterschulung
- Planungsaufgaben: Verkaufskonzeption, Budgetplanung Verkaufsaktivitäten, Personalplanung für die Verkaufsorganisation, Planung der Verkaufsinfrastruktur und der Hilfsmittel
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Verkaufsplanung, Kontrollsitzen, Reisebegleitung, Ausbildungskontrollen, Kontrollen der Aussendienst-Rapporte

- Zusatzaufgaben: Unterstützung oder Ausführung von Key Account-Aktivitäten, Messeplanung und Durchführung
- Sonderaufgaben: Regelmässige Kundenbefragungen betreffend Kundenzufriedenheit
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
- Alleinentscheidungen bei der Vergabe von externen Aufträge an externe Agenturen oder Lieferanten im Rahmen des Verkaufsbudgets, Verkaufsverhandlungen bis Fr. 50'000.-, Rabattgewährung bis zu 15%
- Mitentscheidung bei der Definition oder Optimierung der Marketingstrategie sowie bei Personalentscheiden, welche die Verkaufsorganisation betreffen
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Verkaufsstrategie, Mitarbeiterführung, regelmässig Information der Marketingleitung sowie andere involvierte Stellen über sämtliche Verkaufsaktivitäten, Einhaltung des Verkaufsbudgets, kundenorientierte Informationsbeschaffung als Grundlage für die Unternehmens- und Marketingstrategie, Rapportwesen, Führen von Verkaufsstatistiken

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketing- und Verkaufskonzepte, bisherige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendiensttrapporte, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Alter: 35-50 Jahre
- Abgeschlossene Berufslehre
- Abgeschlossene Weiterbildung zum eidg. dipl. Verkaufsleiter
- 5 Jahre Berufserfahrung im Verkauf in leitender Funktion
- 3 Jahre Branchenerfahrung
- Sprachen: D, E, F
- Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, Soziale Kompetenzen, Verkaufstalent, selbstsicheres Auftreten, gepflegte Erscheinung

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Verkaufsaktivitäten Marketingleitung monatlich
 - Verkaufszahlen Marketingleitung wöchentlich
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Auftragseingang Aussendienst wöchentlich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute, Lieferanten, Behörden
 - Kunden, Interessenten, potentielle Neukunden
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Verkaufssitzungen
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Geschäftsleitungssitzungen
 - Branchenkongresse
 - Verkaufsschulungen
 - Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Verkaufskonzeption
 - Umsatz- und DB-Entwicklungen
 - Führungsqualitäten
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - etc.
 - Qualifikationsgespräche 1x pro Jahr durch den Geschäftsführer oder Marketingleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Marketingleiter, Geschäftsführer, Beteiligung am Unternehmen

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketingkonzeption, Unternehmensstrategie, Auswertungen und Zahlen des Rechnungswesens, Marktforschungsberichte
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: Regional-VerkaufsleiterIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Regional-Verkaufsleiter
- Bezeichnung der Abteilung: Verkaufsabteilung, Region ...

3. Dienstrang

- Teamleiter, Gruppenchef
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 70'000.– bis Fr. 90'000.– Fixum pro Jahr, variable Provision

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Verkaufsleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: Aussendienstmitarbeiter

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Verkaufsleiter
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Aussendienstmitarbeiter Andreas Meier

6. Zeichnungsbefugnisse

- i.V.

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- Verkaufsleitung

8. Zielsetzungen

- Umsetzung der Unternehmensziele im Rahmen der Unternehmenspolitik
- Umsetzung der konkreten Verkaufsziele gemäss Marketing- und Verkaufskonzept

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Informationsbeschaffung extern: Kundenorientierte Informationsbeschaffung gemäss Anweisungen der Verkaufsleitung
- Informationsbeschaffung intern: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Marketingstrategie, Auswertungen und Zahlen Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Führungsaufgaben: Mitarbeiterführung, Mitarbeiterinformation
- Planungsaufgaben: Planung der Personaleinsätze des eigenen Verkaufsteams
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der taktischen Verkaufsplanung, Kontrollsitzen, Reisebegleitung, Kontrollen der Aussendienst-Rapporte
- Verkaufstätigkeit: schriftliche, telefonische und persönliche Akquisitionsaufgaben gemäss Verkaufskonzept sowie deren Rapportierung

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung Regional-VerkaufsleiterIn

- Koordination der verschiedenen Verkaufs- und Promotionsaktivitäten regional
- Zusatzaufgaben: Beschaffung und Verteilung der Verkaufshilfen für das eigene Verkaufsteam
- Sonderaufgaben: keine
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
- Alleinentscheidungen bei der Einsatzplanung des eigenen Verkaufsteams, Rabattgewährung bis 10%
- Mitentscheidung bei der Definition oder Optimierung der Verkaufsstrategie sowie bei Personalentscheidungen, welche das eigene Verkaufsteam betreffen
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Verkaufsstrategie auf die eigene Region, Mitarbeiterführung, regelmässig Information der Verkaufsleitung sowie andere involvierte Stellen über sämtliche Verkaufsaktivitäten, Einhaltung des Verkaufsbudgets, kundenorientierte Informationsbeschaffung als Grundlage für die Unternehmens- und Marketingstrategie, Rapportwesen, Führen von Verkaufstatistiken

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Bestehende Marketing- und Verkaufskonzepte, bisherige Verkaufsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendienstberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Alter: 30-45 Jahre
- Abgeschlossene Berufslehre
- Abgeschlossene Weiterbildung zum Verkaufskordinator mit eidg. Fachausweis
- 3 Jahre Berufserfahrung im Verkaufsaussendienst
- 1 Jahre Branchenerfahrung
- Sprachen: je nach Region
- Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbstständigkeit, Durchsetzungsvermögen, Soziale Kompetenzen, Verkaufstalent, selbstsicheres Auftreten, gepflegte Erscheinung

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Verkaufsaktivitäten Verkaufsleitung monatlich
 - Verkaufszahlen Verkaufsleitung wöchentlich
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Auftragseingang Aussendienst wöchentlich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Kunden, Interessenten, potentielle Neukunden
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Verkaufssitzung
 - Branchenkongresse
 - Verkaufsschulungen
 - Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Verkaufskonzeption
 - Umsatz- und DB-Entwicklungen
 - Führungsqualitäten
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - etc.
- Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Verkaufsleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Verkaufsleiter, Marketingleiter bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption, Auswertungen und Zahlen des Rechnungswesens
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: AussendienstmitarbeiterIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Aussendienstmitarbeiter
- Bezeichnung der Abteilung: Verkaufsabteilung, Region ...

3. Dienstrang

- Mitarbeiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 60'000.– bis Fr. 80'000.– Fixum pro Jahr, variable Provision

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Regionalverkaufsleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: keine

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Regionalverkaufsleiter ...
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Aussendienstmitarbeiter Andreas Meier

6. Zeichnungsbefugnisse

- keine

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Umsetzung der konkreten Verkaufsziele gemäss Verkaufskonzept
- Persönliche Verkaufsziele: Fr. 200'000.– Umsatz pro Monat, x% Deckungsbeitrag, 8 Besuche pro Tag, 2 Neukundenkontakte pro Tag, Abschlussquote pro Besuch etc.

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Informationsbeschaffung extern: Kundenorientierte Informationsbeschaffung gemäss Anweisungen der Verkaufsleitung
- Informationsbeschaffung intern: Verkaufsstrategie, Produkte- und Dienstleistungs-sortiment, Preise und Konditionen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Führungsaufgaben: keine
- Planungsaufgaben: Planung der persönlichen Verkaufsaktivitäten gemäss Verkaufskonzept
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung betreffend persönlichen Aufgaben und Zielen
- Verkaufstätigkeit: schriftliche, telefonische und persönliche Akquisitionsaufgaben gemäss Verkaufskonzept



Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung AussendienstmitarbeiterIn

- Rapportierung sämtlicher Verkaufsaktivitäten gemäss Vorgaben der Verkaufsleitung
- Zusatzaufgaben: Reklamationsbehandlung bei Aufträgen bis ...
- Sonderaufgaben: Promotioneinsätze gemäss Verkaufskonzept
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
 - Alleinentscheidungen: Persönliches Vorgehen bei den Verkaufsaktivitäten unter Berücksichtigung der Unternehmenspolitik und des Verkaufskonzeptes, persönliche Tourenplanung, Rabattgewährung bis 5%
 - Mitentscheidung bei der Definition oder Optimierung der Verkaufsstrategie sowie bei Personalentscheiden, welche das eigene Verkaufsteam betreffen
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Erreichen der persönlichen Verkaufsziele, regelmässig Information der Verkaufsleitung über sämtliche Verkaufsaktivitäten, Einhaltung des Verkaufsbudgets, kundenorientierte Informationsbeschaffung als Grundlage für die Unternehmens- und Marketingstrategie, Bearbeitung von Interessenten, sofortige Weiterleitung von Bestellungen, Erstellung von Besuchsrapporten, Führen von Verkaufsstatistiken

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Bestehende Marketing- und Verkaufskonzepte, bisherige Verkaufsaktivitäten, Organisationshandbuch, Aussendiensttrapporte, Verkaufshilfen wie Fahrzeug, Präsentations- und Werbematerial, Muster/Modelle, Referenzlisten, Mobiltelefon etc.

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
 - Alter: 25-35 Jahre
 - Abgeschlossene Berufslehre
 - 2 Jahre Berufserfahrung im Verkaufsaussendienst
 - 1 Jahr Branchenerfahrung
 - Sprachen: je nach Region
 - Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen, Verkaufstalent, selbstsicheres Auftreten, gepflegte Erscheinung

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Verkaufsaktivitäten Verkaufsleitung monatlich
 - Verkaufszahlen Verkaufsleitung wöchentlich
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Prioritäten V-Aktivitäten Verkaufsleitung monatlich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Kunden, Interessenten, potentielle Neukunden
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Verkaufssitzung
 - Branchenkongresse
 - Verkaufsschulungen
 - Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Verkaufskonzeption
 - Umsatz- und DB-Entwicklungen
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - etc.
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Verkaufsleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Regionalverkaufsleiter, Verkaufsleiter bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption,
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: MitarbeiterIn Verkaufsinendienst

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Mitarbeiter Verkaufsinendienst
- Bezeichnung der Abteilung: Verkaufsabteilung, Region ...

3. Dienstrang

- Mitarbeiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 50'000.– bis Fr. 70'000.– Fixum pro Jahr, variable Provision bei telefonischer Akquisition im Bereich Terminierung und Telefonverkauf

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Verkaufsleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: keine

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Mitarbeiter Verkaufsinendienst Stefan Müller
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Mitarbeiter Verkaufsinendienst Stefan Müller

6. Zeichnungsbefugnisse

- keine

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Umsetzung der konkreten Verkaufsziele gemäss Verkaufskonzept für den Verkaufsinendienst
- Persönliche Verkaufsziele telefonische Akquisition: 2 Terminvereinbarungen Neukunden, 20 Telefongespräche pro Tag, Umsatz Fr. 50'000.– pro Monat für Nachbestellungen bei der Produktegruppe x
- Selbständige telefonische Betreuung von Kunden

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
 - Bestellungenannahme Produktegruppe x
 - Erstellen von Offerten für die Produktegruppe x
 - Auftragsabwicklung für die Produktegruppe x
 - Reklamationsmanagement betreffend der Produktegruppe x
 - Telefonische Kundenberatung bezüglich angebotsspezifischen Belangen
 - Führungsaufgaben: keine
 - Planungsaufgaben: Planung der telefonischen Akquisition gemäss Verkaufskonzept
 - Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung betreffend persönlichen Aufgaben und Zielen

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung MitarbeiterIn Verkaufsinendienst

- Verkaufstätigkeit: Definition der Adressen in Zusammenarbeit und Absprache mit dem Verkaufsleiter, Erstellen von Telefonscripts, Führen der Kunden- und Adressendatenbank, Rapportierung der Gespräche, regelmässige Information des Verkaufsleiters betreffend den Akquisitionsaktivitäten, telefonische Nachfassaktionen auf Direct-Mail-Aktionen
- Rapportierung sämtlicher Verkaufsaktivitäten gemäss Vorgaben der Verkaufsleitung
- Zusatzaufgaben: Umfrageaktionen (z.B. betreffend Kundenzufriedenheit)
- Sonderaufgaben: Keine
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
 - Alleinentscheidungen: Persönliches Vorgehen bei den Verkaufsaktivitäten unter Berücksichtigung der Unternehmenspolitik und des Verkaufskonzeptes, persönliche Planung der telefonischen Akquisitionsaktivitäten, Rabattgewährung bis 5%
 - Mitentscheidung bei der Definition oder Optimierung der Verkaufsstrategie sowie bei Personalentscheiden, welche das eigene Verkaufsteam betreffen
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Erreichen der persönlichen Verkaufsziele, regelmässig Information der Verkaufsleitung über sämtliche Verkaufsaktivitäten, Einhaltung des Verkaufsbudgets, kundenorientierte Informationsbeschaffung als Grundlage für die Unternehmens- und Marketingstrategie, Bearbeitung von Interessenten, sofortige Bearbeitung von Bestellungen/Aufträgen/Reklamationen, Erstellung von Telefonmarketingrapporten, Führen von Verkaufsstatistiken

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Bestehende Marketing- und Verkaufskonzepte, bisherige Verkaufsaktivitäten, Organisationshandbuch, Aussendiensttrapporte, Verkaufshilfen wie Fahrzeug, Präsentations- und Werbematerial, Muster/Modelle, Referenzlisten, Mobiltelefon etc.

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
 - Alter: 25-45 Jahre
 - Abgeschlossene Berufslehre
 - 2 Jahre Berufserfahrung im Verkaufsinendienst
 - 1 Jahr Branchenerfahrung
 - Sprachen: je nach Region
 - Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen, Verkaufstalent

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Aktivitäten Telefonmarketing Verkaufsleitung wöchentlich
 - Verkaufszahlen Verkaufsleitung wöchentlich
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Prioritäten V-Aktivitäten Verkaufsleitung monatlich
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Kunden, Interessenten, potentielle Neukunden
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Verkaufssitzung
 - Verkaufsschulungen
 - Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Verkaufskonzeption
 - Umsatz- und DB-Entwicklungen
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - etc.
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Verkaufsleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Regionalverkaufsleiter, Verkaufsleiter bei entsprechender Weiterbildung und Berufserfahrung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption,
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Aufgabengliederungsplan Verkaufsabteilung

1. Konzeptionelle Aufgaben

1.1. Situations-Analyse Verkauf

- Verkaufsplanung
- Verkaufsziele
 - Quantitative Verkaufsziele
 - Qualitative Verkaufsziele
 - Beurteilung der Zielsetzungen
 - Gründe für das Nicht-Erreichen von Verkaufszielen
- Verkaufsorganisation :
 - Verkaufsleitung
 - Verkaufsaussendienst
 - Verkaufsinendienst
 - Generelle Beurteilungskriterien zur Verkaufsorganisation
- Verkaufshilfen
- Details siehe Checkliste Situations-Analyse Verkauf (Checklisten Verkauf)

1.2. Informationsbeschaffung über Märkte und interne Bereiche, welche den Verkauf beeinflussen

- Stärken-Schwächenprofil des bestehenden Produktesortiments
- Zusatzleistungen
- Kundenfinanzierungsmöglichkeiten
- Preisgestaltung
- Preishöhe
- Margen- und Rabattsystem
- Lieferkonditionen
- Zahlungskonditionen
- Werbung
 - Bisherige und geplante Werbeaktivitäten
- Verkaufsförderung
- Produkte-Public Relations
- Logistik: Lagerwesen, Auftragsabwicklung, Spedition, Transportwesen
- Konkurrenzvergleiche bezüglich den obenstehenden Bereichen (soweit wie Informationen vorhanden sind)
- Marktstrukturdaten
- Informationen über Bedürfnisse, Wünsche, Probleme, Anforderungen, Kaufkriterien, Hemmfaktoren (Gründe warum nicht gekauft wird), Informationsquellen potentieller Kunden auf den Stufen Zwischenhandel/Vermittler und Endverbraucher
- Informationen über externe Beeinflusser (Medien, Verbände etc.)
 - Einfluss auf den Kaufentscheid
 - Kooperationsbereitschaft
- Informationen über Umweltfaktoren und Trends
 - wirtschaftliche, technische, ökologische, politisch-rechtliche, soziale
 - Trends betreffend Marktstruktur und Kundenbedürfnisse
- Analyse der bestehenden Produktkonzeption
 - Optimierungsvorschläge

1.3. Verkaufsplanung, Verkaufskonzeption

- Definition der Verkaufsziele
- Umsatz, Absatz, Deckungsbeiträge, Kundenzufriedenheit, Neukundengewinnung, Anzahl Verkaufspunkte (Distribution), Ausstellanteil beim Zwischenhandel etc.

1.4. Definition der Verkaufsstrategie

- Absatzwege/Absatzkanäle
- Verkaufsformen
- Verkaufssubvariablen
- Kundenselektion
- Produkteselektion

1.5. Primäre Verkaufsplanung

- Umsatz-/Absatzplanung nach Produkten oder Produktgruppen
- Einsatzplanung des Verkaufspersonals
- Verkaufsstufenplan

1.6. Sekundäre Verkaufsplanung

- Planung der Verkaufsorganisation
- Personalplanung
- Verkaufshilfen

1.7. Verkaufs-Budgetplanung

- Budgetierung der Massnahmen und Organisation

1.8. Planung der Verkaufskontrollen

- Führungs- und Seminarkontrollen
- Administrative Kontrollen
- Frontkontrollen
- Details zur Verkaufsplanung siehe Checkliste "Verkaufsplanung"

2. Führungsaufgaben

- Erarbeitung einer Aufbau- und Ablaufplanung für die Verkaufs-Abteilung
- Aufbau eines Informationssystems (Sitzungswesen, Berichterstattung etc.)
- Mitarbeiterqualifikation
- Mitarbeiterschulung und Instruktion
- Mitarbeiterkontrollen

3. Realisierungsaufgaben

- Generell gemäss Massnahmenplan des Verkaufskonzeptes
- Vorschläge und Besprechung von Optimierungsmassnahmen mit den involvierten internen und externen Stellen
 - Marketingabteilung
 - Werbeabteilung
 - Unternehmensleitung
 - Externe Lieferanten
 - Produkte-Public Relations
- Laufende Marktinformationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung der entsprechenden Informationen



Hilfsmittel Aufbauorganisation: Aufbaugegliederungsplan Verkaufsabteilung

- Trends, Produkteneuheiten, Veränderungen der Marktstruktur, Konkurrenzaktivitäten, Konkurrenzsituation
- Kontrolle und Koordination der intern und extern vergebenen Aufträge
- Koordination von Verkaufsaktivitäten mit den Aktivitäten der Werbe-, Verkaufsförderungs- und PR-Abteilung
- Führung des Kundendienstes
 - Kundenbetreuung, Kundeninformation, Abwickeln von Nachbestellungen, Reklamationsmanagement
- Offertwesen
 - Erstellung und Versand von Offerten
 - Nachfass auf Offerten
- Führen der Kundendatenbank
- Telefon-Marketing
 - Telefonische Terminierung von Besuchen
 - Telefon-Verkauf
- Ausführung von Direct-Mail-Aktionen
- Besuche bei (potentiellen) Kunden
 - Durchführung Verkaufsgesprächen und Präsentationen bei bestehenden und neuen Kunden
 - Verkaufsverhandlungen
 - Verkaufsabschlüsse
- Rapportwesen
 - Erstellen von Besuchsrapporten
 - Kontrolle der Besuchsrapporte
 - Ablage der Besuchsrapporte
- Organisation von Verkaufshilfen
- Organisation von Verkaufsförderungs-Material
- Bestellungsabwicklung
 - Bestellungenannahme
 - Auftragsabwicklung
- Durchführung von Key-Account-Aktivitäten
 - Grosskundenbetreuung
 - Entwicklung und Abwicklung von massgeschneiderten Lösungen für Grosskunden
- Berichterstattung über den Stand der Massnahmen und betreffend SOLL-IST-Vergleiche an höhere Instanzen
- Laufende Information an alle involvierten externen und internen Stellen über die entsprechenden Aktivitäten
- Organisation von Sitzungen für die Berichterstattung, Besprechung von Vorschlägen für das weitere Vorgehen, Korrekturmassnahmen bezüglich der Verkaufskonzeption etc.
- Durchführung von Mitarbeiter-Schulungen
- Mitarbeit bei der Planung und Realisation von Messen
 - Verkaufsaktivitäten an Messen und Ausstellungen
- Kontrollaufgaben
 - Umsatz- und Deckungsbeitragskontrollen
 - Budget- und Kostenkontrollen
 - Generelle Kontrollen bezüglich Verkaufszielen

Checkliste Stellenbeschreibung: Product-ManagerIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Product Manager Produktgruppe 1
- Bezeichnung der Abteilung: Marketing-Abteilung

3. Dienststrang

- Mitarbeiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 70'000.– bis Fr. 100'000.– Fixum pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Marketingleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: Marketingkommunikation, Marketing-assistenten (nur fachliche Weisungen, welche die Produktgruppe 1 betreffen)

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Product Manager Produktgruppe 2
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Product Manager Produktgruppe 2

6. Zeichnungsbefugnisse

- i.V

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Interne und externe Koordination aller marketingbezogenen Massnahmen für die Produktgruppe 1
- Umsatz- und DB-Ziele der Produktgruppe 1

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Interne und externe Informationsbeschaffung bezüglich der Produktgruppe 1: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/ Konkurrenz, Endverbraucher, externe Beeinflusser Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Planungsaufgaben bezüglich der Produktgruppe 1: Marketingkonzeption im Bereich der operativen Marktbearbeitungsmassnahmen, Budgetplanung Marketingaktivitäten
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Marketingplanung
- Umsetzung der operativen Marketingplanung und Marktbearbeitungsmassnahmen in den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Produkte-Public Relations

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung Product-ManagerIn

- Koordinationsaufgaben: Koordination zwischen den internen Abteilungen, welche für die erfolgreiche Vermarktung der Produktegruppe 1 relevant sind
- Externe Koordination zwischen Lieferanten im Kommunikationsbereich (Grafiker etc.)
- Informationsaufgaben: Laufende Information sowie Aus- und Weiterbildung der Verkaufsabteilung bezüglich der Produktegruppe 1
- Laufende marktorientierte Informationen bezüglich Anforderungen an die Produktegruppe 1 an die Produktions- und F+E-Abteilung
- Einführung neuer Produkte
- Sortimentsbereinigungen
- Aufgaben der Marketinglogistik betreffend der Produktegruppe 1
- Zusatzaufgabe: Key-Account-Aktivitäten in Absprache mit der Verkaufsleitung
- Entscheidungskompetenzen: Mitentscheidungen
 - Mitentscheidung bei der operativen Marketingplanung in den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Produkte-Public Relations
 - Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Marktbearbeitungs- und Budgetplanung
 - Budgetrahmen für die Alleinentscheidungskompetenz: Fr. 10'000.–
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Marketingplanung gemäss Marketingkonzept und Anweisungen des Marketingleiters, Einhaltung von Budgets und Terminen, Koordination zwischen internen Stellen und externen Lieferanten, Koordination der Marketingmassnahmen zwischen der Marketing- und Verkaufsabteilung, laufende Konkurrenzbeobachtungen sowie SOLL-IST-Vergleiche betreffend der Umsatz- und DB-Zielsetzungen

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketingkonzepte, bisherige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendiensttrapporte, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Alter: 25-45 Jahre
- Abgeschlossene Berufslehre, marketingspezifische Weiterbildung
- 2 Jahre Berufserfahrung im Marketing
- 1 Jahr Branchenerfahrung
- Sprachen: je nach Region und Absatzmärkten
- Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:

- SOLL-IST Umsatz/DB-Ziele	Marketingleitung	monatlich
- Konkurrenzinformationen	Marketingleitung	laufend
- etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:

- Umsatz- und DB-Statistiken	Verkaufsleitung	monatlich
- Marktforschungsberichte	Marketingleitung	laufend
- etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Lieferanten: Grafiker, Werbeagenturen, Druckereien, Filmhersteller, Fotografen etc.

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung Product-ManagerIn

- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Verkaufssitzung
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Marketingbezogene Sitzungen Produktion/F+E-Abteilungen
 - Branchenkongresse
 - Aussendiensttagungen

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Marketingkonzeption
 - Umsatz- und DB-Ziele
 - Weitere Marketing- und Kommunikationsziele
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Marketingleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Marketingleiter Bereich ..., bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption,
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Aufgabengliederungsplan Product-Management

1. Konzeptionelle Aufgaben

1.1. Analyse der IST-Situation der entsprechenden Produktgruppe

- Stärken-Schwächenprofil des bestehenden Produktesortiments
 - Produktequalität, Produktedesign, Produktnamen, Markenpolitik, Verpackung, Bedienungsanleitung, Sortimentsbreite, Sortimentstiefe
- Zusatzleistungen
 - Information und Beratung, Reklamations-Management, Schulung und Instruktion, Garantieleistungen, Reparatur- und Wartungsservice
- Kundenfinanzierungsmöglichkeiten
 - Teilzahlungsmöglichkeiten, Mietkauf, Leasing
- Preisgestaltung
 - Positionierung, Preisdifferenzierung
- Preishöhe
 - Preispsychologie
- Margen- und Rabattsystem
 - Funktionsrabatte, Mengenrabatte, Zeitrabatte, Treuerabatte
- Lieferkonditionen
 - Transport, Verpackung
- Zahlungskonditionen
- Werbung
 - Bekanntheit, Wissen, Image, bisherige Werbeaktivitäten
- Verkaufsförderung
 - Effektivität und Effizienz der Verkaufsförderungs-Aktivitäten
- Produkte-Public Relations
 - Einsatz generell, Anzahl Medienveröffentlichungen
- Verkauf
 - Umsatz, Deckungsbeiträge, Gewinne, Neukundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Reklamationsrate, Verkaufsorganisation
- Distribution
 - Numerische (Anzahl bestehende POS gemessen an den gesamten POS für die entsprechende Produktgruppe) und gewichtete Distribution (Umsatz der bestehenden POS gemessen am gesamten Umsatz aller POS)
- Distributionsstrategie
 - Direkte, indirekte Distribution, Mix
 - Anzahl Stufen, Gross- und Einzelhandelskanäle
 - Distributionsorgane: Eigene, fremde Organe
 - Distributionsdifferenzierung: Wahl der Zwischenhandelskanäle
 - Zentralisierungsgrad: Zentrallager, Zwischenlager
 - Standort des Unternehmens
- Logistik: Lagerwesen, Auftragsabwicklung, Spedition, Transportwesen
- Konkurrenzvergleiche bezüglich obenstehenden Bereichen (soweit wie Informationen vorhanden sind)
- Analyse der Marktstruktur
 - Erstellen einer Marktübersicht mit dem eigenen Unternehmen, Mitbewerbern, externen Beeinflussern, Zwischenhandel/Vermittler, Endverbraucher
- Analyse der Bedürfnisse, Wünsche, Probleme, Anforderungen, Kaufkriterien, Hemm-

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Aufgabengliederungsplan Product-Management

faktoren (Gründe warum nicht gekauft wird), Informationsquellen potentieller Kunden auf den Stufen Zwischenhandel/Vermittler und Endverbraucher

- Analyse der externen Beeinflusser (Medien, Verbände etc.)
 - Einfluss auf den Kaufentscheid
 - Kooperationsbereitschaft
- Analyse der Umweltfaktoren und Trends
 - wirtschaftliche, technische, ökologische, politisch-rechtliche, soziale
 - Trends betreffend Marktstruktur und Kundenbedürfnisse
- Analyse der bestehenden Produktkonzeption
 - Optimierungsvorschläge
- Sortimentsanalysen
 - Sortimentsbereinigungen
- Informationsquellen für die IST-Analyse
 - Verkaufsabteilung: Verkaufstatistiken, Erfahrungen, Verkaufsorganisation
 - Marketingabteilung: Konkurrenzvergleiche, Konzepte, Marktstrukturdaten, Marktforschungsstudien, Informationen betreffend der bestehenden Distribution
 - Rechnungswesen: Statistiken betreffend Umsatz, Deckungsbeiträgen, Gewinnen
 - Unternehmensleitung: Organisationskonzepte/Handbücher, Unternehmenskonzept
 - Diverse Externe Quellen siehe Checklisten "Marktforschung"

1.2. Definition der Ziele der entsprechenden Produktegruppe

- Zielsetzungen betreffend der Produkte-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik
- Organisatorische Ziele, welche die entsprechende Produktkategorie betreffen

1.3. Definition der Strategie zur Umsetzung der definierten Ziele

- Leitlinien und Prioritäten, generelle Vorgehen

1.4. Massnahmenplanung

- Auflistung und Terminierung der gemäss Strategie anfallenden Massnahmen

1.5. Organisation

- Personelle Planung, Einrichtung/Infrastruktur, externe Lieferanten

1.6. Budgetplanung

- Budgetierung der Massnahmen und Organisation

2. Führungsaufgaben

- Erarbeitung/Optimierung der Aufbau- und Ablaufplanung für die Produkt-Management-Abteilung
- Aufbau eines Informationssystems (Sitzungswesen, Berichterstattung etc.)
- Mitarbeiterqualifikation
- Mitarbeiterschulung und Instruktion
- Mitarbeiterkontrollen

3. Realisierungsaufgaben

- Generell gemäss Massnahmenplan des Produktkonzeptes
- Vorschläge und Besprechung von Optimierungsmassnahmen mit den involvierten internen und externen Stellen
 - Interne Abteilungen: F+E, Logistik (Lager, Spedition, Auftragsabwicklung), Produktion,

Hilfsmittel Aufbauorganisation: Aufgabengliederungsplan Product-Management

- Marketing, Werbung, Verkauf, Finanzen, Unternehmensleitung
- externe Lieferanten
- Laufende Informationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung betreffend Kommunikationsaktivitäten, welche die entsprechende Produktgruppe betreffen
 - Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Produkte-Public Relations
- Laufende Marktinformationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung der entsprechenden Informationen
 - Trends, Produktneuheiten, Veränderungen der Marktstruktur, Konkurrenzaktivitäten, Konkurrenzsituation
- Kontrolle und Koordination der intern und extern vergebenen Aufträge
- Ausführung von geplanten Marketing-Aktivitäten
 - Koordination mit den Marketing-Aktivitäten der anderen Unternehmens- und Produktbereiche
- Einführung neuer Produkte oder Produktvarianten
- Berichterstattung über den Stand der Massnahmen und betreffend SOLL-IST-Vergleiche an höhere Instanzen
- Laufende Information an alle involvierten externen und internen Stellen über die entsprechenden Aktivitäten
- Organisation von Sitzungen für die Berichterstattung, Besprechung von Vorschlägen für das weitere Vorgehen, Korrekturmassnahmen bezüglich der Produktkonzeption etc.
- Aufgaben betreffend Patenten, Lizenzen, Markenschutz
- Information und Schulung des Aussendienstes betreffend der entsprechenden Produktgruppe
- Mitarbeit bei der Planung und Realisation von Messen
- Kontrollaufgaben
 - Umsatz- und Deckungsbeitragskontrollen
 - Budget- und Kostenkontrollen
 - Kontrollen bezüglich Kommunikationszielen

Checkliste Stellenbeschreibung: WerbeleiterIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Werbeleiter
- Bezeichnung der Abteilung: Marketing-Abteilung

3. Dienststrang

- Mitarbeiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 80'000.– bis Fr. 100'000.– Fixum pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Marketingleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: WerbeassistentIn, GrafikerIn, Sekretariat

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: WerbeassistentIn
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: WerbeassistentIn

6. Zeichnungsbefugnisse

- Handlungsvollmacht

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Förderung von Bekanntheit, Wissen und Image des eigenen Unternehmens sowie der einzelnen Produkte/Dienstleistungen bei absatzfördernden Zielgruppen
- Einsatz der Werbung als verkaufsunterstützendes und verkaufsförderndes Instrument
- Unterstützung und Umsetzung der Marketingziele durch die Mittel der Werbung

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Interne und externen Informationsbeschaffung bezüglich der Werbung:
Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/
Konkurrenz, Werbemassnahmen der Konkurrenten, Endverbraucher, externe
Beeinflusser
Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und
Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen,
Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Planungsaufgaben bezüglich der Werbung: Werbekonzeption im Bereich der
operativen Werbemassnahmen, Budgetplanung Werbeaktivitäten, Planung der Werbe-
infrastruktur und der Hilfsmittel
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Werbe-
planung, Durchführung von Werbe-Audits und Kontrollsitungen
- Umsetzung der operativen Werbeplanung und Werbemassnahmen



- Koordinationsaufgaben: Koordination der Planung und Umsetzung der Werbeaktivitäten zwischen den internen Abteilungen Verkauf, Public Relations und Product Management
- Externe Koordination zwischen Lieferanten im Kommunikationsbereich
- Führungsaufgaben: Mitarbeiterführung, Mitarbeiterinformation, Mitarbeiterschulung
- Visuelle Gestaltung des gesamten Unternehmensauftritts CD (Corporate Design)
 - Auf Unternehmens- sowie auf Produktstufe
- Zusatzaufgabe: Gestaltung und Produktion der Kundenzeitschrift
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
 - Mitentscheidung bei der operativen Werbeplanung
 - Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Werbe- und Budgetplanung
 - Budgetrahmen für die Alleinentscheidungskompetenz: Fr. 50'000.–
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Werbeplanung gemäss Marketingkonzept und Anweisungen des Marketingleiters, Einhaltung von Budgets und Terminen, Koordination zwischen internen Stellen und externen Lieferanten, Koordination der Werbemassnahmen zwischen der Marketing-, PR-, Product Management- und Verkaufsabteilung, laufende Konkurrenzbeobachtungen betreffend deren Werbemassnahmen, visueller Unternehmensauftritt

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketing- und Werbekonzepte, bisherige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
- Alter: 30-45 Jahre
- Abgeschlossene Berufslehre, werbespezifische Weiterbildung
- 10 Jahre Berufserfahrung in der Werbung
- 1 Jahr Branchenerfahrung
- Sprachen: je nach Region und Absatzmärkten
- Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Werbeaktivitäten Marketingleitung monatlich
 - Werbeaktivitäten der Konkurrenz Marketingleitung laufend
 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:
 - Verkaufsaktivitäten Verkaufsleitung monatlich
 - Marktforschungsberichte Marketingleitung laufend
 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Lieferanten: Grafiker, Werbeagenturen, Druckereien, Filmhersteller, Fotografen etc.
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Laufende Sitzungen der Werbeabteilung
 - Branchenkongresse

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Werbekonzeption
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Marketingleiter
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Marketingleiter Bereich ..., bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: Werbe-AssistentIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Werbe-Assistent
- Bezeichnung der Abteilung: Werbe-Abteilung

3. Dienstrang

- Mitarbeiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 50'000.– bis Fr. 80'000.– Fixum pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Werbeleiter
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: keine, evt. Sekretariat

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Werbeleiter ...
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Sekretariat

6. Zeichnungsbefugnisse

- keine

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Unterstützung des Werbeleiters bei der Werbeplanung, Informationsbeschaffung und bei der Umsetzung von Werbemassnahmen

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Unterstützung des Werbeleiters bei der externen Informationsbeschaffung: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/ Konkurrenz, Werbemassnahmen der Konkurrenten, Endverbraucher, externe Beeinflusser
- Unterstützung des Werbeleiters bei der internen Informationsbeschaffung: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Unterstützung des Werbeleiters bei Planungsaufgaben: Werbekonzeption im Bereich der Werbestrategie, Budgetplanung Werbeaktivitäten, Planung der Werbeinfrastruktur und der Hilfsmittel
- Unterstützung des Werbeleiters bei Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen Werbeplanung, Durchführung von Werbeaudits und Kontrollsitzen
- Umsetzung der operativen Werbeplanung und Werbemassnahmen

- Zusatzaufgaben: Gestaltung und Produktion der Kundenzeitschrift
- Entscheidungskompetenzen: Alleinentscheidungen, Mitentscheidungen
 - Mitentscheidung bei der operativen Werbeplanung
- Konkrete Verantwortlichkeiten: Umsetzung der Werbeplanung gemäss Werbe-konzept und Anweisungen des Werbeleiters, Einhaltung von Budgets und Terminen, Koordination zwischen internen Stellen und externen Lieferanten, Koordination der Werbemassnahmen zwischen der Marketing-, PR-, Product-Management- und Verkaufsabteilung

10. Arbeits- und Hilfsmittel

- Personelle und technische Hilfen gemäss Organisationshandbuch
- Informative Hilfsmittel: Unternehmenskonzept, bestehende Marketingkonzepte, bis-herige Kommunikationsaktivitäten, Organisationshandbuch, Zahlen und Auswertungen des Rechnungswesens, Aussendienstberichte, Marktforschungsberichte

11. Anforderungsprofil

- Einteilung in Muss- und Soll-Anforderungen
 - Alter: 25-35 Jahre
 - Abgeschlossene Berufslehre
 - 2 Jahre Berufserfahrung in der Werbung
 - Branchenerfahrung: keine
 - Sprachen: je nach Region
 - Persönliche Merkmale: Unternehmerisches Denken, Belastbarkeit, Verantwortungsfreudigkeit, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Kompetenzen

12. Informationsbeziehungen, Kommunikation

- Gibt folgende Informationen, an die folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:

- Stand Werbemassnahmen	Werbeleitung	wöchentlich
- Rückläufe Werbung	Werbeleitung	wöchentlich

 - etc.
- Erhält folgende Informationen, von folgenden Stellen, zum folgenden Zeitpunkt:

- Prioritäten Werbemassnahmen	Werbeleitung	monatlich
-------------------------------	--------------	-----------

 - etc.
- Externe Kommunikationsbeziehungen
 - Lieferanten: Grafiker, Werbeagenturen, Druckereien, Filmhersteller, Fotografen etc.
- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Laufende Sitzungen der Werbeabteilung
 - Branchenkongresse

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der Werbekonzeption
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Werbeleiter



Hilfsmittel Aufbauorganisation: Stellenbeschreibung Werbe-AssistentIn

- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
- Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Werbeleiter, bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Marketing- und Verkaufskonzeption,
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Aufgabengliederungsplan Werbeabteilung

1. Konzeptionelle Aufgaben

1.1. Firmeninformationen

- Unternehmensstrategie, Marktstellung, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, bisherige Kommunikations-Strategie und Massnahmen, Distribution

1.2. Marktinformationen

- Konkurrenzsituation, Zwischenhandelssituation, Marktgrössen, Trends
- Umweltfaktoren: wirtschaftliche, technische, politisch-rechtliche, soziale, ökologische

1.3. Konsumenteninformationen

- Merkmale der bestehenden und potentiellen Kunden: Sozio-demographische und psychologische
- Kaufverhalten: warum, wann, wie oft, wieviel pro Kauf, wo wird gekauft
- Hemmfaktoren: warum kaufen potentielle Kunden nicht bzw. nicht unsere Produkte?
- Opinion Leaders (Meinungsführer)

1.4. Definition der Werbeziele

- Bekanntheit, Wissen, Image- und Verhaltensziele
- Ziele der einzelnen Werbeaktionen: Rückläufe, InteressentenInnen-Gewinnung, Neukundengewinnung, Reaktivierung ehemaliger Kunden, Zusätzliche Aktivierung von bestehenden Kunden, Steigerung der Marken- und Produktetreue, Änderung von Einstellungen und Gewohnheiten, Verbesserung der Kooperationsbereitschaft von Zwischenhändlern/Vermittlern/externen Beeinflussern, Nachfass-Aktionen etc.
- Zielgebiet
- Zeitraum

1.5. Copy- oder Gestaltungsplattform

- Strategie-Ansatz, Produktepositionierung, Basic Consumer Benefit, USP/UAP, Reason why Supporting evidence, Gestaltung/Tonalität

1.6. Mediaplanung

- Mediazielgruppen
- Mediaziele
- Intermediavergleich/Werbemittelvergleich
- Entscheid für Werbemittel
- Evaluation der einzelnen Werbeträger
- Auflistung der Werbeträger und Preise pro Werbeträger
- Einsatzplanung

1.7. Budgetplanung

- Budgetierung der Massnahmen und Organisation

1.8. Kontrollen

- Werbeerfolgskontrollen

2. Führungsaufgaben

- Erarbeitung einer Aufbau- und Ablaufplanung für die Werbe-Abteilung
- Aufbau eines Informationssystems (Sitzungswesen, Berichterstattung etc.)
- Mitarbeiterqualifikation
- Mitarbeiterschulung und Instruktion
- Mitarbeiterkontrollen

3. Realisierungsaufgaben

- Generell gemäss Massnahmenplan der Werbekonzeption
- Vorschläge und Besprechung von Werbemassnahmen mit den involvierten internen und externen Stellen
 - Marketingabteilung, Werbeabteilung, Verkaufsabteilung, Unternehmensleitung
 - externe Lieferanten
- Laufende Informationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung betreffend Kommunikationsaktivitäten, welche das eigene Unternehmen betreffen
 - Werbung, Gestaltungsvorlagen
 - Verkaufsförderung
 - Verkauf
 - Produkte-Public Relations
- Laufende Marktinformationsbeschaffung sowie Ablage/Archivierung der entsprechenden Informationen
 - Trends, Produkteneuheiten, Veränderungen der Marktstruktur, Konkurrenzaktivitäten, Konkurrenzsituation
- Kontrolle und Koordination der intern und extern vergebenen Aufträge
- Ausführung von geplanten Werbe-Aktivitäten
 - Definition von Werbebotschaften
 - Textliche und visuelle Umsetzung von Werbebotschaften
 - Produktion von Werbeträgern wie Prospekte, Kataloge oder Dokumentationen
 - Erarbeitung von Gestaltungsvorlagen für Plakat- oder Inserateaktionen
 - Umsetzung der Mediaplanung, Schaltung von Werbemassnahmen wie Inserate-, Plakat- oder TV-Aktionen
- Zusammenarbeit mit Lieferanten aus der Kommunikationsbranche
 - Werbeagenturen, Lithografen, Fotografen, Bildagenturen, GrafikerInnen, TexerInnen, Druckereien etc.
 - Offerteinholungen, Auftragsvergabe, Kontrollen
- Rechtliche Überprüfung von geplanten Werbeaktionen
- Gestaltung von Messeständen
- Berichterstattung über den Stand der Massnahmen und betreffend SOLL-IST-Vergleiche an höhere Instanzen
- Laufende Information an alle involvierten externen und internen Stellen über die entsprechenden Aktivitäten
- Organisation von Sitzungen für die Berichterstattung, Besprechung von Vorschlägen für das weitere Vorgehen, Korrekturmassnahmen etc.
- Mitarbeit bei der Planung und Realisation von Messen
- Kontrollaufgaben
 - Werbeerfolgskontrollen gemäss Werbezielsetzungen

Checkliste Stellenbeschreibung: PR-LeiterIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Leiter Public Relations
- Bezeichnung der Abteilung: Stabsstelle der Unternehmensleitung

3. Dienststrang

- Abteilungsleiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 90'000.– bis Fr. 120'000.– Fixum pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Geschäftsführer
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: PR-AssistentIn, Sekretariat

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: PR-AssistentIn
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: PR-AssistentIn

6. Zeichnungsbefugnisse

- Handlungsvollmacht

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- Geschäftsleitung (Beisitzer)

8. Zielsetzungen

- Förderung der unternehmensbezogenen Kommunikation, Unterstützung der Marktbearbeitungsmassnahmen, Aufbau eines positiven Unternehmensimages, Verbesserung des internen Betriebsklimas, Förderung des internen Informationsflusses, Aufbau eines Beziehungsnetzes zu den Medien, Kommunikationsziele mit allen für das Unternehmen relevanten und wichtigen Zielgruppen

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Interne und externe Informationsbeschaffung bezüglich der Public Relations: Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/ Konkurrenz, Werbemassnahmen der Konkurrenten, Endverbraucher, externe Beeinflusser
- Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Medienanalysen bezüglich für den für unser Unternehmen relevanten Informationen
- Planungsaufgaben bezüglich der Public Relations: Public-Relations-Konzeption im Bereich der operativen PR-Massnahmen, Budgetplanung PR-Aktivitäten, Planung der PR-Infrastruktur und der Hilfsmittel
- Kontrollaufgaben: Einhaltung und Zielerreichung im Bereich der operativen PR-Planung, Durchführung von PR-Audits und Kontrollsitzen



13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der PR-Konzeption
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Geschäftsführer
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Marketingleiter Bereich ..., bei entsprechender Weiterbildung:

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Unternehmens- und Marketingkonzepte
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Stellenbeschreibung: PR-AssistentIn

1. Name StelleninhaberIn

- Hans Muster

2. Stellenbezeichnung

- Offizielle Bezeichnung der Stelle: Public Relations-Assistent
- Bezeichnung der Abteilung: Public Relations

3. Dienstrang

- Abteilungsleiter
- Evt. Definition des Gehaltsbereich: Fr. 50'000.– bis Fr. 70'000.– Fixum pro Jahr

4. Über- und Unterstellungen

- Vorgesetzte: Leiter Public Relations
- Weisungsberechtigte Stellen, Unterstellte: Keine

5. Stellvertretung

- Stellvertretung für die folgende Stelle: Leiter Public Relations
- Wird von der folgenden Stelle vertreten: Leiter Public Relations

6. Zeichnungsbefugnisse

- keine

7. Zugehörigkeit zu Gremien

- keine

8. Zielsetzungen

- Unterstützung des Leiters Public Relations bei der Umsetzung der Public Relations-massnahmen:
 - Förderung der unternehmensbezogenen Kommunikation, Unterstützung der Marktbearbeitungsmassnahmen, Aufbau eines positiven Unternehmensimages, Verbesserung des internen Betriebsklimas, Förderung des internen Informationsflusses, Aufbau eines Beziehungsnetzes zu den Medien, Kommunikationsziele mit allen für das Unternehmen relevanten und wichtigen Zielgruppen

9. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten

- Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Zusatzaufgaben, Sonderaufgaben
- Unterstützung des Leiters Public Relations bei der internen und externen Informationsbeschaffung bezüglich der Public Relations:
 - Marktinformationen in den Bereichen Markttrends, Zwischenhandel, Mitbewerber/ Konkurrenz, Werbemassnahmen der Konkurrenten, Endverbraucher, externe Beeinflusser
 - Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Rechnungswesen, Produkte- und Dienstleistungssortiment, Preise und Konditionen, Kommunikationsmassnahmen, Verkaufsaktivitäten, Distribution
- Unterstützung des Leiters Public Relations bei Medienanalysen bezüglich für den für unser Unternehmen relevanten Informationen

- Nimmt an folgenden Sitzungen, Konferenzen, Schulungen teil:
 - Monatliche Marketingsitzung
 - Branchenkongresse

13. Allgemeines

- Bemerkungen, Weisungen, Richtlinien, Vorschriften: Gemäss Organisationshandbuch und Personalrichtlinien
- Kriterien zur Leistungsbeurteilung/Qualifikation
 - Erfüllung der Anforderungen des Anforderungsprofils
 - Erreichen der Zielsetzungen der Stellenbeschreibung
 - Erreichen der Zielsetzungen der PR-Konzeption
 - Einhalten von Terminen
 - Einhalten von Budgets
 - Qualifikationsgespräche 2x pro Jahr durch den Leiter Public Relations
- Spezielle, die Stelle betreffende Richtlinien
 - Die obenerwähnten Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Qualifikation gelten erst nach einer Einarbeitungszeit von 3 Monaten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Leiter Public Relations, bei entsprechender Weiterbildung

14. Datum, Unterschriften, Beilagen

- Beilagen: Organisationshandbuch, bisherige Unternehmens- und Marketingkonzepte
- Datum der Erstellung der Stellenbeschreibung
- Datum der Besprechung
- Unterschrift Vorgesetzter
- Unterschrift Stelleninhaber

Checkliste Funktionendiagramm

1. Definition

- Übersichtliche und konzentrierte Darstellung der Aufgabengliederung, Organisation und den entsprechenden Funktionen
- Das Funktionendiagramm sagt aus, welche Arbeiten anfallen, welche Stellen betroffen sind und wie die Stelleninhaber die Arbeit zu erledigen haben (Mitsprache, Entscheide, Realisierung etc.)
- Funktion=Tätigkeit(en), die ausgeführt werden muss, um eine Aufgabe zu erfüllen

2. Ziele

- Übersichtliche Gliederung der anfallenden Aufgaben
- Klare Regelung der Zuständigkeiten
- Definition der Art und Weise, wer welche Aufgabe wie zu erledigen hat
- Basis für die Kommunikationsbeziehungen

3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Funktionendiagramms

- Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs nach Funktionsbereichen, z.B. Marketing
 - Evt. Funktionsübergreifend, falls dies der Organisationsstruktur entspricht
- Definition der Funktionen (siehe Punkt 4)
- Definition der betroffenen Stellen
- Zuordnung von Aufgaben, Stellen und deren Funktionen

4. Definition der Funktionen und deren Abkürzungen (Standardbeispiele)

- I = Initiativfunktion: Ergreifen von Initiativen, Vorschläge/Anregungen machen
- P = Planungsfunktion: Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen, Analysen und Plänen
- E = Entscheidungsfunktion: Entscheiden, genehmigen
- ME = Mitentscheidungsrecht
- MS = Mitspracherecht
- A = Ausführung
- K = Kontrolle
- Diese Abkürzungen werden in der Praxis teilweise abgeändert, z.B:
- I = Informationsfunktion: Ia Informationen aktiv geben, Ib Informationen passiv erhalten
- R = Realisierungsfunktion: Ausführungsfunktion
- etc.

5. Checkliste Funktionendiagramm: Beispiel Marketingabteilung

Marketing-Checklisten CD-Rom	Leiter Marketing	Sachbearb. Marketing	Leiter Kommunik.	Leiter Verkauf	Verkauf Aussend.
Marktforschung	P / E / K	A	ME	ME	MS
Marketingplanung	E / A	A	ME	ME	
Budgetplanung	E / A			ME	
Festlegung von Preisen / Kond.	E / A			ME	MS
Produktion Werbeträger	ME	A	P/E/A/K	MS	MS
Werbeaktionen	ME	A	P/E/A/K	MS	
Akquisition	ME			P / E / K	A
Grosskundenbetreuung	ME			P/E/A/K	
...

Checkliste Kommunigramm

1. Definition

- Übersichtliche und schematische Darstellung der Kommunikationsbeziehungen
- Das Kommunigramm sagt aus, welche Stellen untereinander Informationen austauschen und als erweiterte Variante welche Informationen

2. Ziele

- Übersichtliche Darstellung der Kommunikationsbeziehungen
- Darstellung von bereichsübergreifenden Kommunikationsbeziehungen
- Darstellung der Art der Kommunikationsbeziehungen (Erweiterte Variante)

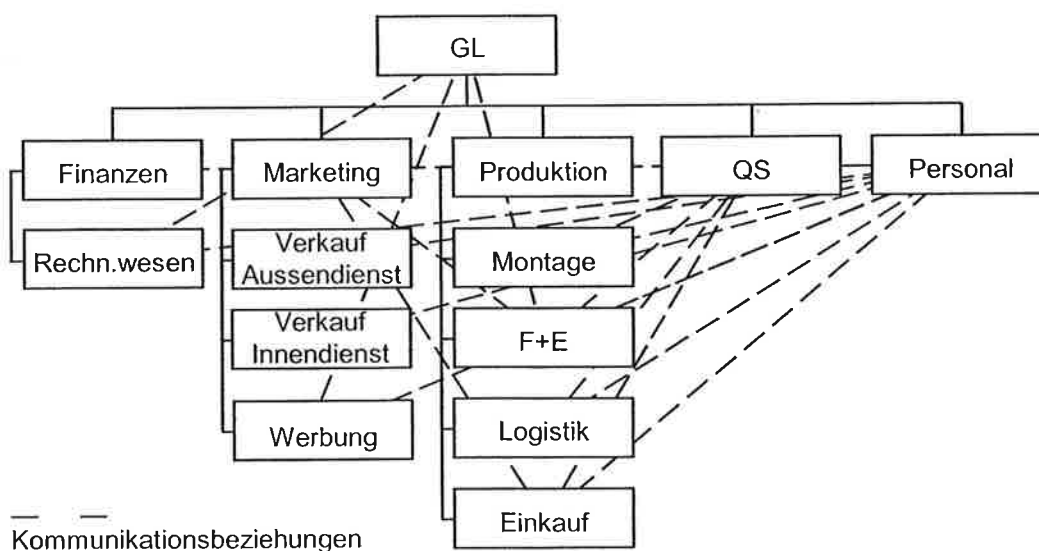
3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Kommunigramms

- Informationsbeschaffung über die bestehenden Informationsbeziehungen
- Überprüfung und allfällige Anpassungen im Sinne der Unternehmensstrategie sowie der Organisations- und Führungsrichtlinien
- Bei allfälligen Anpassungen MitarbeiterInnen miteinbeziehen
- Das (neue) Kommunigramm mit den Betroffenen besprechen und absegnen lassen
- Das (neue) Kommunigramm in Kraft setzen
- Das (neue) Kommunigramm ins Organisationshandbuch integrieren
- Das (neue) Kommunigramm bzw. das Organisationshandbuch verteilen
- Die Aktualisierungen organisieren

4. Definition der Funktionen und deren Abkürzungen (Standardbeispiele)

- I = Informationsfunktion: Ia Informationen aktiv geben, Ip Informationen passiv erhalten
- Legende über die Art der Informationen

Beispiel Kommunigramm (einfache Version):



Checkliste Arbeitsablaufdiagramm

1. Definition

- Übersichtliche und konzentrierte Darstellung der Aufgaben, des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben und die Art der Bearbeitung der entsprechenden Aufgaben
- Darstellung der Art der Bearbeitung durch Symbole

2. Ziele

- Übersichtliche Gliederung der anfallenden Aufgaben sowie deren Ablauf
- Definition der Art und Weise, wer welche Aufgabe wie zu erledigen hat
- Klare Fixierung bei standardisierten Arbeitsabläufen wie z.B. des Bestellungseingangs

3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Ablaufdiagramms

- Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs nach Funktionsbereichen, z.B. Marketing
 - Evt. Funktionsübergreifend, falls dies der Organisationsstruktur entspricht
- Definition der Art der Bearbeitung
- Definition des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben
- Definition der betroffenen Stellen
- Erarbeitung eines einheitlichen und übersichtlichen Formulars und Darstellung der Art der Bearbeitung durch Symbole

4. Definition der Funktionen und deren Abkürzungen (Standardbeispiele)

- □ Prüfung, Kontrolle
- ○ Arbeitsgang
- ⇨ Transport
- ▭ Aufenthalt, Verzögerung
- ▽ Lagerung, Archivierung

Beispiel eines Arbeitsablaufdiagramm: Auftrags-/Bestellungseingang

Arbeitsablauf Offertanfrage		Abteilung: Verkaufsdienst
Aufgenommen von: VL H. Muster		Geprüft von: ML Martina Meier
Lauf-Nr	Art der Bearbeitung	Aufgaben/Stellen/Beschreibung
1.	○ ⇨ □ ▭ ▽	Offertanfrage durch AD oder direkt beim ID
2.	● ⇨ □ ▭ ▽	Abklärung der Lieferfähigkeit durch den ID
3.	● ⇨ □ ▭ ▽	Abklärung der Bonität durch den ID
4.	● ⇨ □ ▭ ▽	Erarbeitung der Offerte
5.	○ ⇨ □ ▭ ▽	Weiterleitung der Offerte an den VL
6.	○ ⇨ ■ ▭ ▽	VL prüft und unterschreibt die Offerte
7.	● ⇨ □ ▭ ▽	Versand der Offerte
8.	○ ⇨ □ ▭ ▽	5 Tage Wartefrist ab Versanddatum
9.	● ⇨ □ ▭ ▽	Telefonischer Nachfass



Checkliste Flow Chart/Flussdiagramm/Datenflussplan

1. Definition

- Übersichtliche und konzentrierte Darstellung der Aufgaben, des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben und die Art der Bearbeitung der entsprechenden Aufgaben
- Darstellung der Art der Bearbeitung durch Symbole die durch Flusslinien verbunden sind
- Im Unterschied zu der Flow Chart (oft auch Blockflussdiagramm genannt) werden beim Fluss- oder Datenflussdiagramm auch die Datenträger wie Schriftstück oder Magnetband sowie weitere Bearbeitungsarten wie sortieren, trennen, mischen etc. durch Symbole angegeben

2. Ziele

- Übersichtliche Gliederung der anfallenden Aufgaben sowie deren Ablauf
- Definition der Art und Weise, wer welche Aufgabe wie zu erledigen hat
- Klare Fixierung bei standardisierten Arbeitsabläufen wie z.B. des Bestellungseingangs

3. Massnahmen zur Erarbeitung einer(s) Flow Chart/Flussdiagramms/Datenflussplans

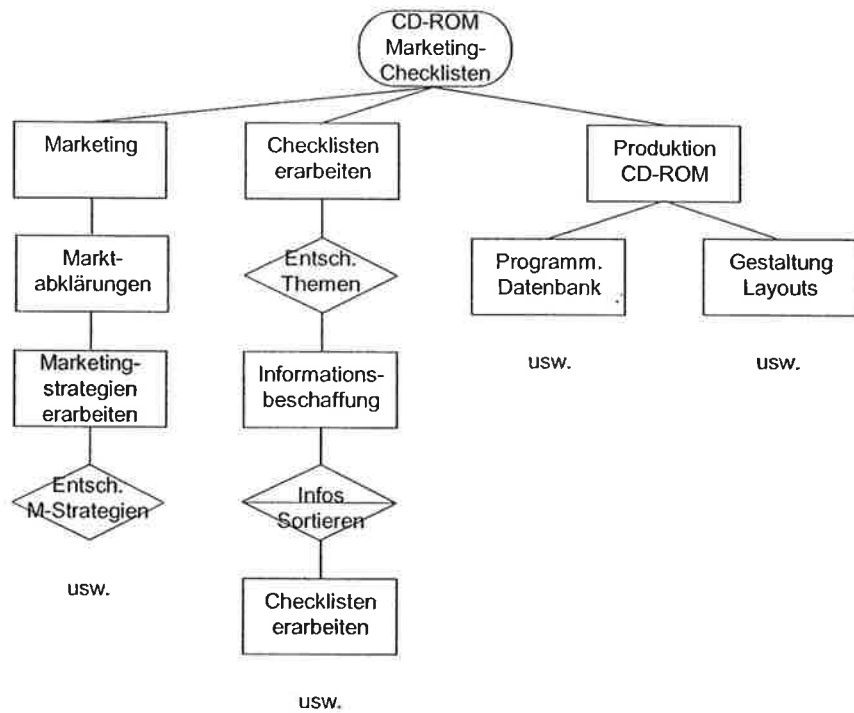
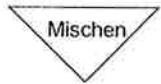
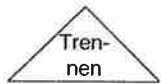
- Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs nach Funktionsbereichen, z.B. Marketing
 - Evt. Funktionsübergreifend, falls dies der Organisationsstruktur entspricht
- Definition der Art der Bearbeitung
- Definition des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben
- Definition der betroffenen Stellen
- Erarbeitung eines einheitlichen und übersichtlichen Formulars und Darstellung der Art der Bearbeitung durch Symbole

4. Definition der Funktionen und deren Abkürzungen (Standardbeispiele)

- Siehe Beispiel folgende Seite

**Beispiel eines Flussdiagramms/Datenflussplans:
Erarbeitung der CD-ROM Marketing-Checklisten**

Legende:



Checkliste Stellenablaufplan

1. Definition

- Übersichtliche und konzentrierte Darstellung der Aufgaben, des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben und der betroffenen Stellen
- Darstellung in tabellarischer Form mit Verbindungs- oder Flusslinien, welche die zeitliche Abfolge zeigen

2. Ziele

- Übersichtliche Gliederung der anfallenden Aufgaben sowie deren Ablauf
- Definition der Stellen, welche die Aufgaben erfüllen
- Klare Fixierung bei standardisierten Arbeitsabläufen wie z.B. des Bestellungseingangs

3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Stellenablaufplans

- Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs nach Funktionsbereichen, z.B. Marketing
 - Evt. Funktionsübergreifend, falls dies der Organisationsstruktur entspricht
- Definition des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben
- Definition der betroffenen Stellen
- Erarbeitung einer einheitlichen und übersichtlichen Tabelle

Beispiel eines Stellenablaufplanes (Auftragsanfrage/Auftragsabwicklung) siehe nächste Seite

**Beispiel eines Stellenablaufplans:
Auftragseingang/Auftragsabwicklung**

Vorgang \ Stellen	Verkaufs- Leiter Manager	Key- Account	Verkaufs- Aussen- dienst	Verkaufs- Innen- dienst	Telefon- Marketing
Akquisition/Kd-Anfrage		○	○		○
Kd-Erfassung/Kontrolle				○	
Offertstellung ABC-Kd				○	
Kopie AD ABC-Kd				○	
Offertst. Gross-Kd				○	
Kontrolle Offerte G-Kd		○			
Nachfass ABC-Kd				○	
Nachfass Gross-Kd		○			
Auftragsabw. ABC-Kd				○	
Auftragsabw. G-Kd				○	
Kontr. Auftr.abw. G-Kd		○			
etc.					

Checkliste Balken- oder Zeitdiagramm

1. Definition

- Übersichtliche und konzentrierte Darstellung der Aufgaben, des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben und der betroffenen Stellen
- Darstellung in tabellarischer Form mit einer Zeitachse, wobei die einzelnen Tätigkeiten gemäss vorgesehener Dauer als Balken oder Linien dargestellt werden
- Balken- oder Zeitdiagramme eignen sich vor allem für einfache Projekte oder Arbeitsabläufe
- Als erweiterte Form kann zu jeder Tätigkeit ein Balken für die Soll-Dauer und einer für die IST-Dauer z.B. als Projektkontrolle angewendet werden

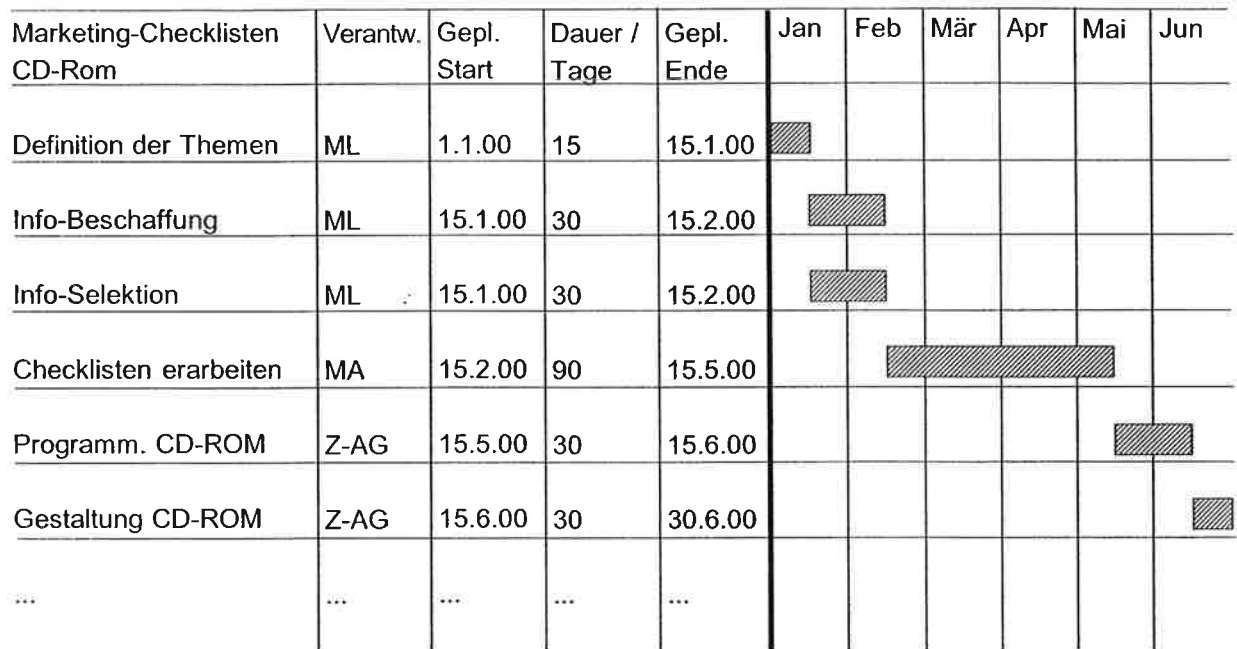
2. Ziele

- Übersichtliche Gliederung der anfallenden Aufgaben; deren Ablauf und Dauer
- Definition der Stellen, welche die Aufgaben erfüllen
- Klare Fixierung bei standardisierten Arbeitsabläufen wie z.B. des Bestellungseingangs oder Fixierung von Tätigkeiten bei Projekten

3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Balken- oder Zeitdiagramms

- Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs
- Definition des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben
- Planung der Dauer der einzelnen Tätigkeiten
- Definition der betroffenen Stellen
- Erarbeitung einer einheitlichen und übersichtlichen Tabelle

**Beispiel eines Balken- oder Zeitdiagramms:
Erarbeitung der Marketing-Checklisten-CD-ROM**



Checkliste Netzplantechnik

1. Definition

- Übersichtliche und konzentrierte Darstellung der Aufgaben, des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben und der Abhängigkeit der einzelnen Tätigkeiten
- Die Tätigkeiten werden als Pfeile und die Ereignisse (=Anfang und Abschluss einer Tätigkeit) als Kreise, manchmal auch als Rechtecke, dargestellt
- In die Kreise oder Rechtecke wird die Ereignisnummer, der frühest mögliche Zeitpunkt des Ereignisses sowie der späteste erlaubte Zeitpunkt eingetragen

2. Ziele

- Übersichtliche Gliederung der anfallenden Aufgaben, deren Ablauf und Dauer
- Definition der der Abhängigkeiten
- Klare Fixierung bei standardisierten Arbeitsabläufen oder Fixierung von Tätigkeiten und deren Abhängigkeiten bei Projekten

3. Massnahmen zur Erarbeitung eines Netzplanes

- Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs
- Definition des zeitlichen Ablaufs der Aufgaben
- Planung/Schätzung der Dauer der einzelnen Tätigkeiten/Vorgänge (Vorwärts- und/oder Rückwärtsrechnung vom Projektstart bzw. Projektende)
- Definition der Abhängigkeiten
- Berechnen der Pufferzeiten und des kritischen Weges
- Zeichnen des Netzplanes

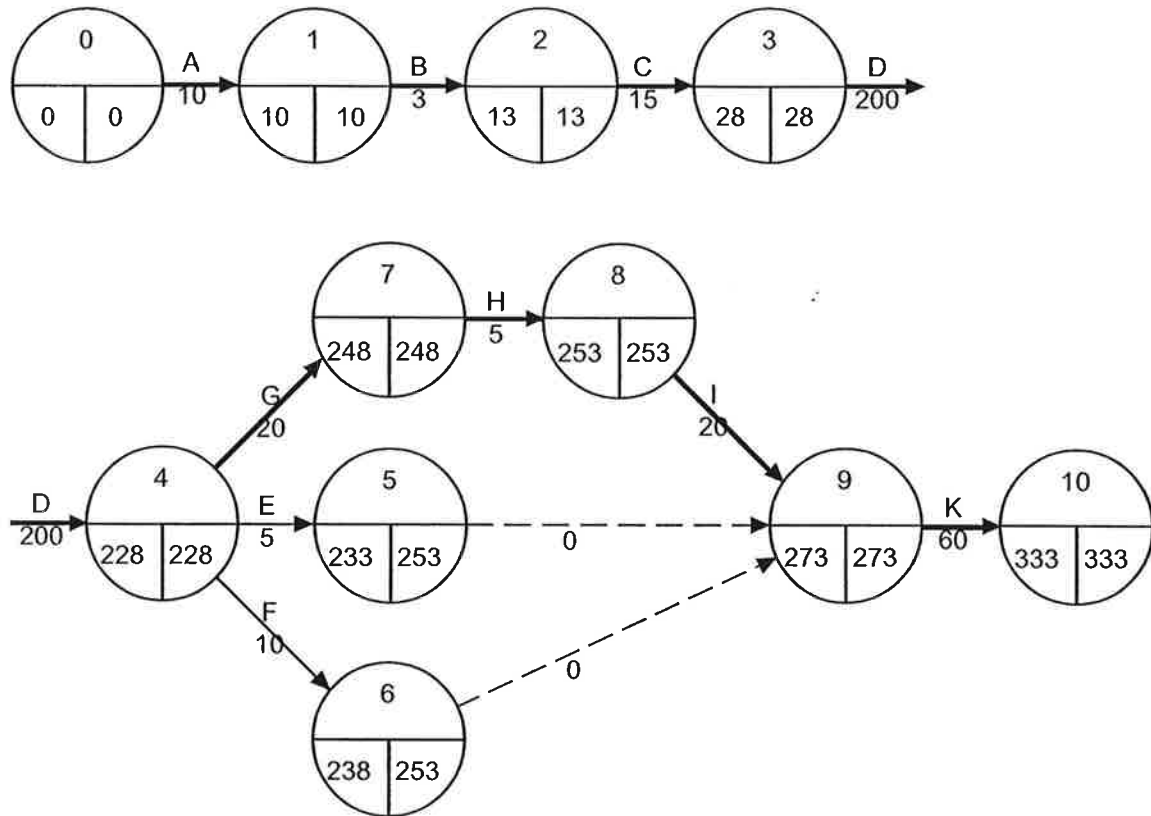
4. Beispiel für die Erarbeitung eines Netzplanes

Beispiel Projekt Marketing-Checklisten CD-Rom (Abgekürzte Version):

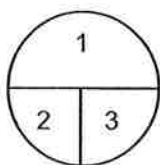
Tätigkeits- bezeichnung	Beschreibung der Tätigkeit	abhängig von	Dauer (Tage)
A	Mafo: Telefonische Interviews	Start	10
B	Definition der Checkl.-Themen	A	3
C	Info-Beschaffung/Selektion	B	15
D	Checklisten zusammenstellen	C	200
E	Erarb. der Marketing-Strategie	D	5
F	Textkorrekturen	D	10
G	Programmierung	D	20
H	Qualitätssicherung: Tests	G	5
I	Gest.+Druck Hülle, CD pressen	H	20
K	Erste Kommunikationsmassnahmen	M	60

Umsetzung als Netzplan siehe nächste Seite.

**Beispiel eines Netzplans:
Erarbeitung der Marketing-Checklisten-Sammlung**



Legende:



- 1 = Ereignisnummer
- 2 = Frühest möglicher Zeitpunkt des Ereignisses
- 3 = Spätest erlaubter Zeitpunkt inkl. Pufferzeiten, d.h. Reservezeiten, die sich **nicht** auf die gesamte Projektdauer auswirken



- A = Tätigkeitsbezeichnung gemäss Auflistung
- 10 = Dauer der Tätigkeit



- Scheintätigkeit als Darstellung von Abhängigkeiten ohne tatsächliche Tätigkeiten



- Fetter Pfeil als Darstellung des kritischen Pfades: Verbindung von Tätigkeiten, bei welchen keine Reservezeiten vorhanden sind

Checkliste Reorganisation

1. Definition

- Organisatorische Änderungen
- Neu- und Umgestaltung von Unternehmensstrukturen, Abläufen/Prozessen und Beziehungen

2. Ziele

- Optimierung der Organisation zur Erreichung der Unternehmensziele
- Generell organisatorische Ziele wie Effektivität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Vermeiden von Doppelspurigkeiten, Arbeitszufriedenheit und Motivation, Flexibilität, Stabilität

3. Gründe für eine Reorganisation

- Nichterreichen von Unternehmenszielen
- Demotivation der MitarbeiterInnen
- Verantwortlichkeits- und Kompetenzkonflikte
- Mangelnde Koordination
- Auftreten von Doppelspurigkeiten
- Zu hoher Zeitaufwand für einzelne Prozesse/Abläufe
- Zu hohe Kosten der Organisation
- Sich verändernde Marktverhältnisse
- Qualitätsmängel
- Zu lange Lieferfristen
- Generell eine Häufung von Kundenreklamationen
- Unklare Organisationsstrukturen und Abläufe
- Neuausrichtung des Unternehmens
- Erschliessung von neuen Märkten
- Einführung von neuen Produkten
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Rasches Wachsen oder Schrumpfen eines Unternehmens
- etc.

4. Ablauf einer Reorganisation

4.1. Anstoss/Initiative/Auslösung der Reorganisation

- Erkennen von organisatorischen Mängeln siehe Punkt 3. oben

4.2. Entscheid, ob die Mängel behoben werden sollen

4.3. Falls ja, die Reorganisation organisieren

- Bestimmung der für die Reorganisation verantwortlichen Personen
- Bei grösseren Projekten eine Projektorganisation aufbauen
- Projektleiter sollte die notwendige fachliche und soziale Kompetenz aufweisen und nach Möglichkeit nicht direkt von der Reorganisation betroffen sein

4.4. Betroffene MitarbeiterInnen miteinbeziehen

- Die Reorganisation muss von den MitarbeiterInnen mitgetragen werden

4.5. Problem analysieren, besprechen und definieren

- SOLL-IST-Vergleiche
- Analyse der bestehenden Organisation, Sammlung von Organisationshilfen sowie Befragung von betroffenen MitarbeiterInnen durchführen
- Ursachenforschung betreffend den aufgetretenen Mängel betreiben

4.6. Zielsetzungen definieren

- Definition von Muss- und Wunschzielen
- Ein Ziel ist ein gewünschter Endzustand, klar formuliert, falls möglich quantifizierbar und vor allem kontrollierbar, mit einem Termin für die Zielerreichung versehen

4.7. Planung von Lösungsalternativen

- Erarbeitung von Alternativen für den SOLL-Zustand
- Erarbeitung unter aktiver Mitarbeit der betroffenen MitarbeiterInnen
- Erarbeitung von neuen Strukturen, Abläufen und Hilfsmitteln in groben Zügen

4.8. Bewertung und Entscheid

- Die ausgearbeiteten Alternativen bewerten und sich für eine entscheiden
- Hilfsmittel: z.B. Nutzwertanalyse
 - Erste Auswertung: Erfüllen alle Alternativen die Muss-Ziele?
 - Zweite Auswertung: Welche Alternative erfüllt die Wunsch-Ziele am besten?
- Sensitivitätsanalyse: Was wäre wenn? Auswirkung von Änderungen der Gewichtung von Zielen sowie der Punktebewertung
- Analyse potentieller Probleme
 - Welche Probleme könnten bei der scheinbar besten Lösung auftreten?
 - Wie steht es mit der Realisierbarkeit der scheinbar besten Lösung?
- Beispiele von auftretenden Problemen bei Reorganisationen
 - Mangelnde Akzeptanz seitens der MitarbeiterInnen generell
 - Lange Umsetzungszeiten
 - Unsicherheiten bezüglich der neuen Struktur
 - Fehlender Praxisbezug der Konzeption
 - MitarbeiterInnen fühlen sich überlastet oder überfordert
 - (Kader-) MitarbeiterInnen fühlen sich in Ihrer Macht beeinträchtigt

4.9. Realisierung der Reorganisation

- Detailausarbeitung
- Einführung der neuen Strukturen, Abläufen und Hilfsmittel
- Koordination der Massnahmen
- Laufende Überprüfung aller Massnahmen

4.10. Erfolgskontrolle

- Gemäss Muss- und Wunsch-Zielen
- Kontrolle der Umsetzung der geplanten Massnahmen
- Allfällige Korrekturen durchführen

Organisations- und Reorganisationskonzept

1. Ausgangslage, IST-Situation

- Unternehmensbezogene Vorgaben
- Bestehende Organisation
- Analyse der vorhandenen Stärken und Schwächen
- Erfassung konkreter Probleme und Eruiierung der Ursachen

2. Organisations- bzw. Reorganisationsziele

- Steigerung der Effektivität
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation
- Steigerung der Flexibilität
- Steigerung der Stabilität
- Ziele bezüglich konkreter Probleme

3. Strategien für die Organisation bzw. Reorganisation

- Strategien Aufbauorganisation
- Strategien Ablauforganisation
- Ausarbeitung von Alternativen

4. Massnahmenswerpunkte

- Gemeinsame Erarbeitung von konkreten Zielen, Strategien und Vorschlägen
- Erstellen von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen, Funktionen- und Ablaufdiagrammen
- Erarbeitung/Überarbeitung des Organisationshandbuches

5. Organisation

- Projektorganisation unter Einbezug aller betroffenen Abt./MA

6. Budget

- Kosten Projektorganisation
- Kosten personelle Anpassungen und Infrastruktur

7. Kontrollen

- GL, Projektleiter

Checkliste Outsourcing

Definition

Auslagerung von Tätigkeiten oder Unternehmensbereichen an externe Stellen.

Zielsetzungen von Outsourcing

1. Kostensenkung

- Verwandlung von fixe in variable Kosten
- Kostenanfall nur bei Bedarf der Leistung
- Verminderung von unnötigen Überkapazitäten

2. Effizienzsteigerung

- Zusammenarbeit mit spezialisierten externen Stellen

3. Ausnützen von Synergien

- Ausnützen von Synergien mit externen Lieferanten z.B. im Bereich der Distribution

4. Konzentration auf das Kerngeschäft

- Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen ohne sich organisatorisch auf andere Bereiche konzentrieren zu müssen

5. Steigerung der Flexibilität

- Durch eine kleinere und schlankere Organisation

Unternehmensbereiche, die sich für Outsourcing eignen

- Logistik: Lagerhaltung, Spedition
- Produktion
- EDV
- Personalwesen
- Rechnungswesen
- Einkauf
- Reinigungs- und Unterhaltsarbeiten
- Werbung, PR

Vorteile von Outsourcing

- Kostensenkung (falls gegeben)/Rationalisierungspotential
- Höhere Kostentransparenz
- Kleinere Kapitalbindung
- Entlastung der Infrastruktur
- Ausnützung von Synergien (falls gegeben)
- Entlastung der Unternehmensleitung
- Steigerung der Flexibilität, schnellere Reaktionsgeschwindigkeiten auf Marktveränderungen

Nachteile von Outsourcing

- Grösserer Koordinationsaufwand
- Kontrollprobleme
- Abhängigkeit von Dritten
- Probleme bei der Einflussnahme auf Dritte
- Know-how-Verlust
- Mangelnde Identifikation der externen Stellen mit der Aufgabe (nicht zwingend)