

Senior Account Manager

FF03 Vertrieb und Kundenbetreuung · ISCO-08 3322 · CBS 0311 Berater für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Vertrieb · Dienstalter senior · Auch bekannt als: Senior Client Manager, Leitender Vertriebsmanager für Großkunden

Betreut größere und komplexere Kunden mit mehreren Entscheidungsträgern, handelt mehrjährige Verträge aus und schult weniger erfahrene Kundenbetreuer in inhaltlichen Fragen.

Der Senior Account Manager übernimmt die Kernaufgaben eines Account Managers, ist jedoch mit umfangreicheren Kundenportfolios, längeren Verkaufszyklen und einem höheren Maß an interner Koordination betraut. Im Gegensatz zu einem Key Account Manager betreut diese Position weiterhin ein Portfolio aus mehreren Kunden und nicht nur eine kleine Auswahl strategischer Kundenbeziehungen. Bei der Auswahl liegt der Schwerpunkt auf den Umsatzzahlen aus einem früheren Portfolio, ohne dabei zu unterscheiden, welcher Anteil aus bestehenden Verträgen und welcher aus persönlich akquirierten Geschäften stammt.

Kennzahlen für dieses Profil

27 Fähigkeiten · 8 Zu bewertende Kompetenzen · 6 Ausschlusskriterien · Schwerpunkt: Betriebsabläufe, Handel und Unternehmertum 50%, Kommunikation und Einflussnahme 23%, Selbstmanagement, Tatkraft und Belastbarkeit 14%

1 Zu messende Kompetenzen

Dies sind die Verhaltens- und Fähigkeitskonstrukte in diesem Profil. Zu jedem wird angezeigt, welcher hrmforce-Fragebogen es misst.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Überzeugungskraft Kompetenz (50-Framework): Überzeugungskraft Knockout	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Gewinnt den Vorstand und externe Akteure für einen weitreichenden Kurswechsel für sich und sichert sich diese Unterstützung auch dann, wenn der Widerstand zunimmt.
Kundenorientierung Kompetenz (50-Framework): Kundenorientierung Knockout	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	360-Grad-Feedback	Setzt Kundenrückmeldungen in Änderungen bei Dienstleistungen und Richtlinien um und sorgt dafür, dass die Organisation für das versprochene Kundenerlebnis verantwortlich bleibt.

Zu messende Kompetenzen	Zielniveau	hrmforce-Instrument	Messmethode	Verhaltensanker auf Zielniveau
Ergebnisorientierung Kompetenz (50-Framework): Ergebnisorientierung	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Persönlichkeitsfragebogen	Legt die Ergebnisvereinbarungen und Leistungskennzahlen für die Organisation fest und setzt diese auch dann durch, wenn gegensätzliche Interessen im Spiel sind.
Kaufmännische Fähigkeiten Kompetenz (50-Framework): Geschäftssinn Knockout	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Legt die geschäftliche Ausrichtung des Unternehmens fest, entscheidet, welche Märkte bedient werden sollen, und legt diese Entscheidungen dem Vorstand dar.
Zuhören und Nachfragen Kompetenz (50-Framework): Anhören	■■■■■ N5	Big Fifty, 360 Feedback	360-Grad-Feedback	Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.
Ausdauer Kompetenz (50-Framework): Durchhaltevermögen	■■■■■ N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Persönlichkeitsfragebogen	Hält mehrjährige Programme trotz anhaltender Widerstände auf Kurs und sorgt dafür, dass die Organisation auch nach Rückschlägen an der gewählten Ausrichtung festhält.
Marktorientierung Kompetenz (50-Framework): Marktorientierung	■■■■■ N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment-Center	Setzt Marktentwicklungen in die strategische Agenda der Organisation um und positioniert das Angebot langfristig neu.
Erholung nach Rückschlägen Kompetenz (50-Framework): Stressresilienz	■■■■■ N4	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback	Persönlichkeitsfragebogen	Analysiert nach einem gescheiterten Versuch, was schiefgelaufen ist, bespricht dies mit den Beteiligten und leitet innerhalb einer Woche einen überarbeiteten Ansatz ein.

2 Vollständiges Kompetenzprofil

Alle Kompetenzen in diesem Profil, sortiert nach Gewichtung. Der unter jeder Kompetenz angegebene Verhaltensanker bezieht sich auf das Zielniveau.

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Überzeugungskraft Gewinnt den Vorstand und externe Akteure für einen weitreichenden Kurswechsel für sich und sichert sich diese Unterstützung auch dann, wenn der Widerstand zunimmt.	■■■■■N5	5	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Verhandeln Leitet Verhandlungen über mehrjährige Verträge oder Beschäftigungsbedingungen, legt das Verhandlungsmandat fest und definiert die Verhandlungslinie für die Organisation.	■■■■■N5	5	nein	Assessment-Center	Conflict Styles, Competency Check
G	Kundenorientierung Setzt Kundenrückmeldungen in Änderungen bei Dienstleistungen und Richtlinien um und sorgt dafür, dass die Organisation für das versprochene Kundenerlebnis verantwortlich bleibt.	■■■■■N5	5	ja	360-Grad-Feedback	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Ergebnisorientierung Legt die Ergebnisvereinbarungen und Leistungskennzahlen für die Organisation fest und setzt diese auch dann durch, wenn gegensätzliche Interessen im Spiel sind.	■■■■■N5	5	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Kaufmännische Fähigkeiten Legt die geschäftliche Ausrichtung des Unternehmens fest, entscheidet, welche Märkte bedient werden sollen, und legt diese Entscheidungen dem Vorstand dar.	■■■■■N5	5	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Beratungsorientierter Verkauf Leitet komplexe Vertriebsprozesse mit mehreren Entscheidungsträgern, konzipiert die Gesprächsführung und schult Kollegen in deren Anwendung.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment-Center	Competency Check, 360 Feedback, Arbeitsproben-Test
V	Kundenbetreuung Legt die Vorgehensweise gegenüber strategischen Kunden der Organisation fest und vertritt das Unternehmen auf Vorstandsebene, um mehrjährige Kooperationen zu erörtern.	■■■■■ N5	5	ja	Strukturiertes Interview	Competency Check, 360 Feedback
V	Preisverhandlung Legt die Preis- und Rabattrichtlinien der Organisation fest und verhandelt persönlich die Rahmenverträge mit den größten Vertragspartnern.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gesprächsführung Leitet Gespräche auf Vorstandsebene, bei denen gegensätzliche Interessen aufeinandertreffen, entwickelt Gesprächsmodelle für die Organisation und erprobt diese in der Praxis.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Communication Styles, Competency Check
G	Zuhören und Nachfragen Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.	■■■■■ N5	4	nein	360-Grad-Feedback	Big Fifty, 360 Feedback
V	Netzwerken Baut ein Netzwerk innerhalb der Branche und entlang der Wertschöpfungskette auf, bringt Akteure zusammen und nutzt dies zum Vorteil der Organisation.	■■■■■ N5	4	nein	Strukturiertes Interview	Big Fifty, Competency Check

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Beziehungsmanagement Legt fest, wie das Unternehmen strategische Beziehungen pflegt, Zuständigkeiten zuweist und den Wert des Beziehungsportfolios bewertet.	■■■■■ N5	4	nein	Strukturiertes Interview	Competency Check, 360 Feedback
G	Ausdauer Hält mehrjährige Programme trotz anhaltender Widerstände auf Kurs und sorgt dafür, dass die Organisation auch nach Rückschlägen an der gewählten Ausrichtung festhält.	■■■■■ N5	4	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Akquise und Lead-Generierung Entwickelt den Akquisitionsansatz für die gesamte Organisation, wählt Kanäle und Botschaften aus und überprüft diese anhand der erzielten Konversionsrate.	■■■■■ N5	4	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test, 360 Feedback
G	Marktorientierung Setzt Marktentwicklungen in die strategische Agenda der Organisation um und positioniert das Angebot langfristig neu.	■■■■■ N5	4	nein	Assessment-Center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Umsatzprognosen und Pipeline-Management Untermauert die eigene monatliche Prognose anhand von Opportunity-Phasen und historischen Konversionsraten und erläutert Abweichungen von der vorherigen Prognose.	■■■■■ N4	4	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Marktforschung und Wettbewerbsanalyse Entwirft das Marktforschungsprogramm der Organisation, legt fest, welche Fragen gestellt werden sollen, und erläutert die Ergebnisse vor dem Vorstand.	■■■■■ N5	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
G	Erholung nach Rückschlägen Analysiert nach einem gescheiterten Versuch, was schiefgelaufen ist, bespricht dies mit den Beteiligten und leitet innerhalb einer Woche einen überarbeiteten Ansatz ein.	 N4	3	nein	Persönlichkeitsfragebogen	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback
V	Mentoring Führt regelmäßig Mentoring-Gespräche, erörtert Karriereentscheidungen und -dilemmata und hält die Vereinbarungen zur Vertraulichkeit sorgfältig ein.	 N4	3	nein	360-Grad-Feedback	360 Feedback, Strukturiertes Interview
V	Vertragsabschluss und Vertragsbeendigung Erkennt Kaufsignale, benennt verbleibende Einwände und legt im Rahmen der eigenen Entscheidungsbefugnis ein unterzeichnungsfähiges Angebot vor.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, Arbeitsproben-Test
V	Entwicklung eines Wertversprechens Erarbeitet anhand von Kundeninformationen ein Angebot für eine Zielgruppe und testet dieses in Gesprächen mit bestehenden Kunden.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Competency Check
V	Steuerung von Kundennutzen und Kundenbindung Analysiert die Abwanderungsrate und den Kundenwert im eigenen Portfolio und führt gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung mit messbaren Ergebnissen durch.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Business Case und Investitionsanalyse Erstellt einen eigenen Business Case mit Szenarien, legt die Annahmen offen dar und verteidigt das Ergebnis in der Besprechung.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)

T	Skill	Zielniveau	Gewicht	Knockout	Messmethode	hrmforce-Instrument
V	Vertragsmanagement Führt regelmäßig Lieferantenbesprechungen auf der Grundlage von Leistungskennzahlen durch und dokumentiert Vereinbarungen und Änderungen auf nachvollziehbare Weise.	 N4	3	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Wissenstest (kundenspezifisch)
V	Zeitmanagement und Prioritätensetzung Ordnet die eigenen Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, plant Pufferzeiten ein und erläutert anderen, warum eine Aufgabe verspätet fertiggestellt wird.	 N4	2	nein	Arbeitsproben-Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Berichterstellung und Erstellung von Dashboards Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.	 N3	2	nein	Arbeitsproben-Test	Arbeitsproben-Test, Portfolio
K	Grundkenntnisse im Vertragsrecht Prüft Verträge hinsichtlich Haftung, Kündigung und Bezahlung und schlägt im Rahmen des eigenen Mandats Änderungen vor.	 N3	1	nein	Wissenstest	Wissenstest (kundenspezifisch)

3 Stufen nach Dienstalter

Dasselbe Profil unter Berücksichtigung der Dienstaltersanpassung für die Berufsgruppe. Die Zielstufen sind auf 1 bis 5 begrenzt.

Skill	senior	lead
Überzeugungskraft	N5	N5
Verhandeln	N5	N5
Kundenorientierung	N5	N5
Ergebnisorientierung	N5	N5
Kaufmännische Fähigkeiten	N5	N5
Beratungsorientierter Verkauf	N5	N5
Kundenbetreuung	N5	N5
Preisverhandlung	N5	N5
Gesprächsführung	N5	N5
Zuhören und Nachfragen	N5	N5
Netzwerken	N5	N5
Beziehungsmanagement	N5	N5
Ausdauer	N5	N5
Akquise und Lead-Generierung	N5	N5
Marktorientierung	N5	N5
Umsatzprognosen und Pipeline-Management	N4	N4
Marktforschung und Wettbewerbsanalyse	N5	N5
Erholung nach Rückschlägen	N4	N4
Mentoring	N4	N4
Vertragsabschluss und Vertragsbeendigung	N4	N4
Entwicklung eines Wertversprechens	N4	N4
Steuerung von Kundennutzen und Kundenbindung	N4	N4
Business Case und Investitionsanalyse	N4	N4
Vertragsmanagement	N4	N4
Zeitmanagement und Prioritätensetzung	N4	N4
Berichterstellung und Erstellung von Dashboards	N3	N3
Grundkenntnisse im Vertragsrecht	N3	N3

4 Die Kompetenzskala

Ebene	Bezeichnung	Autonomie	Komplexität	Umfang	Kenntnisumfang
N1	Geführt	arbeitet unter Aufsicht und befolgt Anweisungen	Routine, jeweils eine Variable nach der anderen	eigene Aufgabe	Grundlegendes Verständnis der Terminologie
N2	Anwendung	arbeitet selbstständig innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen	vertraute Situationen mit geringen Abweichungen	die eigene Rolle	praktische Kenntnisse, wendet Standardverfahren an
N3	Beherrscht	legt den eigenen Ansatz fest und holt proaktiv Input ein	mehrere Variablen, gewisse Mehrdeutigkeiten	eigenes Team oder eigener Prozess	fundierte Kenntnisse, wägt Alternativen ab
N4	Fortgeschritten	leitet andere an und entscheidet über die Vorgehensweise	komplex, mit widersprüchlichen Interessen	mehrere Teams oder eine Abteilung	fundierte Kenntnisse, berät andere
N5	Führung	legt den Standard und die Richtlinien fest	strategisch, unter hoher Unsicherheit	Organisation, Wertschöpfungskette oder Berufsfeld	Autorität, fördert die Entwicklung des Berufsstandes

5 Verhaltensanker pro Kompetenz

Die Ankerpunkte befinden sich bei N1, N3 und N5. N2 und N4 sind bewusst nicht als Ankerpunkte festgelegt: Die Bewerter interpolieren zwischen diesen Punkten gemäß der O*NET-Konvention.

Skill	N1	N3	N5
Überzeugungskraft Andere dazu bewegen, eine Position, Entscheidung oder Verhaltensweise einzunehmen, gegen die sie sich zunächst gewehrt haben, unter Einsatz fundierter Argumente, Beispiele und persönlicher Präsenz.	Bringt in einer Besprechung einen eigenen Vorschlag vor und untermauert diesen mit einem konkreten Beispiel aus der Praxis.	Wählt für jeden Gesprächspartner das Argument aus, das dessen Interessen entspricht, und prüft dabei, ob die Zustimmung aufrichtig ist.	Gewinnt den Vorstand und externe Akteure für einen weitreichenden Kurswechsel für sich und sichert sich diese Unterstützung auch dann, wenn der Widerstand zunimmt.
Verhandeln Das Erreichen einer Einigung mit einer oder mehreren Parteien durch die Ermittlung von Interessen, das Eingehen von Kompromissen und das bewusste Einhalten vereinbarter Grenzen.	Verhandelt Lieferzeiten oder Preise innerhalb festgelegter Spielräume und leitet etwaige Abweichungen an den Vorgesetzten weiter.	Erarbeitet im Vorfeld eine Auswahl sowie eine Ausweichmöglichkeit, wägt unterschiedliche Gesichtspunkte gegeneinander ab und schließt den Vorgang mit einer schriftlichen Bestätigung ab.	Leitet Verhandlungen über mehrjährige Verträge oder Beschäftigungsbedingungen, legt das Verhandlungsmandat fest und definiert die Verhandlungslinie für die Organisation.

Skill	N1	N3	N5
Kundenorientierung Ausgehend von den Fragen und Interessen des Kunden handeln, Vereinbarungen einhalten und die eigene Arbeit sichtbar auf den Nutzen für diesen Kunden ausrichten.	Beantwortet Kundenanfragen innerhalb der vereinbarten Frist und leitet diese weiter, wenn die Antwort außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs liegt.	Ermittelt den tatsächlichen Bedarf hinter einer Kundenanfrage, unterbreitet einen passenden Vorschlag und überprüft nach der Umsetzung, ob dieser funktioniert.	Setzt Kundenrückmeldungen in Änderungen bei Dienstleistungen und Richtlinien um und sorgt dafür, dass die Organisation für das versprochene Kundenerlebnis verantwortlich bleibt.
Ergebnisorientierung Richtet das eigene Handeln auf vereinbarte Ergebnisse aus, behält den Fortschritt auf dem Weg zu diesen Ergebnissen im Blick und wählt Maßnahmen aus, die das Ziel näherbringen.	Erledigt die zugewiesene Aufgabe innerhalb der vorgegebenen Norm und berichtet dem Vorgesetzten, was erreicht wurde.	Setzt einen Auftrag in messbare Zwischenziele um, misst den Fortschritt und streicht Aktivitäten, die nicht zum Ergebnis beitragen.	Legt die Ergebnisvereinbarungen und Leistungskennzahlen für die Organisation fest und setzt diese auch dann durch, wenn gegensätzliche Interessen im Spiel sind.
Kaufmännische Fähigkeiten Erkennt Umsatz- und Margenpotenziale im Kontakt mit Kunden und auf dem Markt und setzt diese durch Angebote und Vereinbarungen um.	Berichtet an den Kundenbetreuer, welcher Kundenwunsch zu einem zusätzlichen Auftrag führen könnte.	Erörtert von sich aus zusätzliche Dienstleistungen mit bestehenden Kunden und hält die Umsatzchance in der Kundenakte fest.	Legt die geschäftliche Ausrichtung des Unternehmens fest, entscheidet, welche Märkte bedient werden sollen, und legt diese Entscheidungen dem Vorstand dar.
Beratungsorientierter Verkauf Ermittelt die eigentliche Frage hinter einer Kundenanfrage, ordnet ihr eine passende Lösung zu und untermauert den Vorschlag mit dem Kundennutzen.	Stellt die vorbereiteten offenen Fragen in einem Verkaufsgespräch und fasst den Kundenbedarf laut zusammen.	Ermittelt durch gezielte Nachfragen die zugrunde liegenden Interessen verschiedener Gesprächspartner und passt das Angebot im Laufe des Gesprächs entsprechend an.	Leitet komplexe Vertriebsprozesse mit mehreren Entscheidungsträgern, konzipiert die Gesprächsführung und schult Kollegen in deren Anwendung.
Kundenbetreuung Pflegt die Beziehungen zu den zugewiesenen Kunden, plant Kontakttermine, verfolgt Vereinbarungen weiter und stellt sicher, dass die Kundenanliegen innerhalb des Unternehmens Gehör finden.	Hält die Kontaktdaten der Kunden und Vereinbarungen im System auf dem neuesten Stand und erinnert den Kundenbetreuer an offene Aufgaben.	Führt eigenständig einen Account-Plan für ein eigenes Kundenportfolio durch und bespricht jährlich die Ergebnisse und Pläne mit dem Kunden.	Legt die Vorgehensweise gegenüber strategischen Kunden der Organisation fest und vertritt das Unternehmen auf Vorstandsebene, um mehrjährige Kooperationen zu erörtern.
Preisverhandlung Legt im Vorfeld Spielraum und Grenzen hinsichtlich Preis und Konditionen fest, tauscht im Gespräch Zugeständnisse aus und schließt das Geschäft innerhalb der eigenen Marge ab.	Hält sich an die festgelegte Preislite und die Rabattregeln und leitet abweichende Kundenwünsche an den Vorgesetzten weiter.	Erarbeitet für jede Verhandlung eine Spanne sowie Verhandlungsargumente und hält auch unter Druck an der vereinbarten Untergrenze fest.	Legt die Preis- und Rabattrichtlinien der Organisation fest und verhandelt persönlich die Rahmenverträge mit den größten Vertragspartnern.

Skill	N1	N3	N5
Gesprächsführung Ein Gespräch zielgerichtet eröffnen, lenken und beenden, indem Fragen gestellt, Zusammenfassungen gegeben und konkrete Vereinbarungen über die nächsten Schritte getroffen werden.	Hält sich an eine vorbereitete Fragenliste, stellt die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge und hält die getroffenen Vereinbarungen fest.	Wählt für jede Phase einen passenden Fragetyp aus, fasst zwischendurch zusammen und lenkt das Gespräch wieder auf das Ziel zurück, wenn es vom Thema abweicht.	Leitet Gespräche auf Vorstandsebene, bei denen gegensätzliche Interessen aufeinandertreffen, entwickelt Gesprächsmodelle für die Organisation und erprobt diese in der Praxis.
Zuhören und Nachfragen Die Botschaft des Gesprächspartners vollständig aufnehmen, überprüfen, ob sie richtig verstanden wurde, und mithilfe gezielter Fragen zugrunde liegende Interessen und Annahmen aufdecken.	Lässt den Gesprächspartner ausreden, macht sich Notizen und fragt anschließend nach, falls etwas unklar geblieben ist.	Fasst sowohl den Inhalt als auch die Stimmung des Gesprächspartners zusammen und hakt nach, bis das eigentliche Interesse hinter der Anfrage erkennbar wird.	Erfasst sensible Signale in Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten und nutzt diese, um die Unternehmenspolitik rechtzeitig anzupassen.
Netzwerken Neue Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation knüpfen, den gegenseitigen Nutzen aufzeigen und den Kontakt anschließend aktiv pflegen.	Stellt sich unbekannten Teilnehmern einer Veranstaltung vor und hält fest, mit wem er gesprochen hat.	Ermittelt, welche Ansprechpartner für die eigene Arbeit erforderlich sind, baut diese Kontakte aktiv auf und pflegt sie in regelmäßigen Abständen.	Baut ein Netzwerk innerhalb der Branche und entlang der Wertschöpfungskette auf, bringt Akteure zusammen und nutzt dies zum Vorteil der Organisation.
Beziehungsmanagement Pflege bestehender Beziehungen zu Kunden, Kollegen oder Partnern durch die Planung von Kontaktmomenten, die Einhaltung von Vereinbarungen und das rechtzeitige Erkennen von Signalen.	Hält Kontaktdaten und Vereinbarungen mit Geschäftspartnern auf dem neuesten Stand und beantwortet Anfragen innerhalb der vereinbarten Frist.	Plant Kontakttermine für ein eigenes Beziehungsportfolio, bespricht die Zufriedenheit und leitet Verbesserungsmaßnahmen ein, sobald entsprechende Anzeichen erkennbar sind.	Legt fest, wie das Unternehmen strategische Beziehungen pflegt, Zuständigkeiten zuweist und den Wert des Beziehungsportfolios bewertet.
Ausdauer Arbeitet auch dann weiter auf ein Ziel hin, wenn die Arbeit auf Widerstand stößt, sich wiederholt oder enttäuschende Zwischenergebnisse mit sich bringt, und sucht nach einem anderen Weg zum selben Ziel.	Nimmt eine Aufgabe nach einem fehlgeschlagenen Versuch wieder in Angriff, sobald der Vorgesetzte gezeigt hat, wie sie anders ausgeführt werden kann.	Sucht weiterhin nach alternativen Lösungswegen bei einem festgefahrenen Fall und bezieht dabei aus eigener Initiative andere in diese Suche mit ein.	Hält mehrjährige Programme trotz anhaltender Widerstände auf Kurs und sorgt dafür, dass die Organisation auch nach Rückschlägen an der gewählten Ausrichtung festhält.

Skill	N1	N3	N5
Akquise und Lead-Generierung Er identifiziert und spricht neue Kunden über Netzwerke, per Telefon, E-Mail und über Online-Kanäle an und wandelt das Interesse in ein konkretes Gespräch um.	Ruft eine vorgegebene Liste von potenziellen Kunden an, wobei ein festgelegtes Gesprächsschema befolgt wird, und protokolliert das Ergebnis jedes Kontakts.	Erstellt anhand von Markt- und Netzwerkinformationen eine eigene Interessentenliste und vereinbart damit jede Woche neue Erstgespräche.	Entwickelt den Akquisitionsansatz für die gesamte Organisation, wählt Kanäle und Botschaften aus und überprüft diese anhand der erzielten Konversionsrate.
Marktorientierung Beobachtet die Entwicklungen auf dem Markt, bei Kunden und bei Wettbewerbern und berücksichtigt diese Informationen bei eigenen Entscheidungen und Vorschlägen.	Liest den Kunden-Newsletter und die Branchennachrichten und weist im Teammeeting auf auffällige Anzeichen hin.	Stellt einen Zusammenhang zwischen Rückmeldungen von Kunden und Wettbewerbern und dem eigenen Angebot her und schlägt auf dieser Grundlage Anpassungen vor.	Setzt Marktentwicklungen in die strategische Agenda der Organisation um und positioniert das Angebot langfristig neu.
Umsatzprognosen und Pipeline-Management Erfasst laufende Verkaufschancen nach Phasen, schätzt Wahrscheinlichkeit und Umsatz und leitet daraus eine Prognose für den kommenden Zeitraum ab.	Aktualisiert den Status der eigenen Verkaufschancen im Kundensystem und meldet, welche Chancen verfallen sind.	Untermuert die eigene monatliche Prognose anhand von Opportunity-Phasen und historischen Konversionsraten und erläutert Abweichungen von der vorherigen Prognose.	Richtet die Prognosemethode für die gesamte Vertriebsorganisation ein und nutzt die Ergebnisse für Kapazitäts- und Investitionsentscheidungen.
Marktforschung und Wettbewerbsanalyse Erhebt Daten zu Marktgröße, Trends und Wettbewerbern aus Quellen und Interviews und fasst diese zu Schlussfolgerungen für strategische Entscheidungen oder das Angebot zusammen.	Ruft auf Anfrage öffentliche Daten zu einem Wettbewerber ab und fügt diese in die Standardübersicht ein.	Wählt eigenständig Quellen und Methoden für eine Marktfrage aus, prüft deren Zuverlässigkeit und liefert fundierte Schlussfolgerungen.	Entwirft das Marktforschungsprogramm der Organisation, legt fest, welche Fragen gestellt werden sollen, und erläutert die Ergebnisse vor dem Vorstand.
Erholung nach Rückschlägen Die Lebensläufe werden kurz nach einer Absage, einem Fehler oder einem gescheiterten Projekt überarbeitet, wobei aufgezeigt wird, welche Lehren aus dem Rückschlag gezogen werden können, und die Vorgehensweise entsprechend angepasst wird.	Nach einem abgelehnten Ergebnis wird der Vorgang erneut gestartet, sobald der Vorgesetzte angegeben hat, was geändert werden muss.	Analysiert nach einem gescheiterten Versuch, was schiefgelaufen ist, bespricht dies mit den Beteiligten und leitet innerhalb einer Woche einen überarbeiteten Ansatz ein.	Bringt das Unternehmen nach einem schweren Verlust wieder in Gang und sorgt dafür, dass die aus Fehlern gewonnenen Erkenntnisse strukturell umgesetzt werden.

Skill	N1	N3	N5
Mentoring Unterstützt einen weniger erfahrenen Kollegen über einen längeren Zeitraum hinweg bei fachlichen und berufsbezogenen Fragen, teilt eigene Erfahrungen mit und trennt diese Rolle klar von der Beurteilung.	Nimmt sich auf Anfrage Zeit für Fragen eines neuen Kollegen und verweist an die richtigen Ansprechpartner.	Führt regelmäßig Mentoring-Gespräche, erörtert Karriereentscheidungen und -dilemmata und hält die Vereinbarungen zur Vertraulichkeit sorgfältig ein.	Richtet ein Mentoring-Programm im Unternehmen ein, vermittelt Mentoren und Mentees und gewährleistet die Qualität sowie die Grenzen dieser Beziehung.
Vertragsabschluss und Vertragsbeendigung Setzt eine mündliche Vereinbarung in ein rechtsgültiges Angebot und einen Vertrag um, räumt verbleibende Einwände aus und bringt den Kunden dazu, zu unterschreiben.	Füllt einen Standardvertrag mit den vereinbarten Angaben aus und prüft, ob alle Anhänge vorhanden sind.	Erkennt Kaufsignale, benennt verbleibende Einwände und legt im Rahmen der eigenen Entscheidungsbefugnis ein unterzeichnungsfähiges Angebot vor.	Entwirft die Vertragsvorlagen und Mandate für die Organisation und entscheidet über Ausnahmen bei Geschäften mit erheblichen finanziellen Auswirkungen.
Entwicklung eines Wertversprechens Formuliert für eine Zielgruppe, welches Problem das Angebot löst, was es leistet und wie es sich von den Alternativen unterscheidet.	Beschreibt die Merkmale und Vorteile eines bestehenden Produkts in einfacher, kundenorientierter Sprache nach einem festgelegten Format.	Erarbeitet anhand von Kundeninformationen ein Angebot für eine Zielgruppe und testet dieses in Gesprächen mit bestehenden Kunden.	Legt das Angebotsportfolio der Organisation fest, entscheidet, welche Angebote gestrichen werden, und verknüpft diese mit der mehrjährigen Strategie.
Steuerung von Kundennutzen und Kundenbindung Erfasst Umsatz, Marge und Abwanderungsrate pro Kundengruppe und leitet Maßnahmen ein, um wertvolle Kunden zu binden und deren Wachstum zu fördern.	Erkennt Kunden, die weniger als üblich einkaufen, und meldet dies dem zuständigen Kollegen.	Analysiert die Abwanderungsrate und den Kundenwert im eigenen Portfolio und führt gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung mit messbaren Ergebnissen durch.	Legt die Kundenbindungsstrategie des Unternehmens fest, definiert Standards für den Kundennutzen und entscheidet über Investitionen in die Kundenbindung.
Business Case und Investitionsanalyse Untermauert einen Vorschlag mit Kosten, Nutzen, Annahmen und Risiken und berechnet die Amortisationszeit sowie die Rendite für die Entscheidungsträger.	Füllt eine Standardvorlage für einen Business Case mit den bereitgestellten Zahlen und Namen aus, wobei noch Daten fehlen.	Erstellt einen eigenen Business Case mit Szenarien, legt die Annahmen offen dar und verteidigt das Ergebnis in der Besprechung.	Legt die Berechnungsregeln und Schwellenwerte für Investitionen fest und gewichtet das gesamte Investitionsportfolio der Organisation.
Vertragsmanagement Verwaltet laufende Verträge hinsichtlich Leistung, Fristen und Kosten, hält Besprechungen mit dem Lieferanten ab und verlängert, ändert oder kündigt Verträge rechtzeitig.	Speichert Vertragsdaten und die im Vertrag vereinbarten Leistungen im Vertragsregister und meldet bevorstehende Ablauftermine.	Führt regelmäßig Lieferantenbesprechungen auf der Grundlage von Leistungskennzahlen durch und dokumentiert Vereinbarungen und Änderungen auf nachvollziehbare Weise.	Legt fest, wie das Vertragsmanagement organisiert ist, und entscheidet über Eskalationen und Kündigungen bei Großverträgen.

Skill	N1	N3	N5
Zeitmanagement und Prioritätensetzung Verteilt die verfügbare Zeit je nach Dringlichkeit und Wichtigkeit auf die einzelnen Aufgaben, legt eine Reihenfolge fest und passt diese an, wenn während des Zeitraums neue Aufgaben hinzukommen.	Befolgt eine von anderen bereitgestellte Aufgabenliste und fragt bei Eingang neuer Anfragen nach, welche Aufgabe Vorrang hat.	Ordnet die eigenen Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, plant Pufferzeiten ein und erläutert anderen, warum eine Aufgabe verspätet fertiggestellt wird.	Legt unternehmensweit Priorisierungsvereinbarungen und Planungsstandards fest und entscheidet, welchen Arbeitsbereichen Zeit und Kapazitäten zugewiesen werden, wenn beides knapp ist.
Berichterstellung und Erstellung von Dashboards Erstellt wiederkehrende Berichte und Dashboards, die die richtigen Kennzahlen für eine festgelegte Zielgruppe anzeigen, und hält deren Definitionen auf dem neuesten Stand.	Füllt eine vorhandene Dashboard- oder Berichtsvorlage mit aktuellen Zahlen und überprüft die Darstellung auf Fehler.	Entwickelt gemeinsam mit dem Nutzer ein Dashboard, wählt Kennzahlen und Definitionen aus und lässt Nutzer-Feedback in neue Versionen einfließen.	Legt fest, welche Managementinformationen das Unternehmen verwendet, und sorgt dafür, dass die Definitionen in der gesamten Berichterstattung eindeutig sind.
Grundkenntnisse im Vertragsrecht Kennt die wichtigsten Vorschriften zu Angebot, Annahme, Vertragsbruch und Allgemeinen Geschäftsbedingungen und erkennt, wann rechtlicher Rat erforderlich ist.	Wendet die Standardvereinbarung der Organisation an und leitet abweichende Klauseln an einen Rechtsberater weiter.	Prüft Verträge hinsichtlich Haftung, Kündigung und Bezahlung und schlägt im Rahmen des eigenen Mandats Änderungen vor.	Legt die Vertragsvorlagen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Organisation fest und entscheidet über Abweichungen, die mit erheblichen Risiken verbunden sind.

6 Bewertungsmethoden und Validität

Bei den Validitätswerten handelt es sich um die korrigierten metaanalytischen Schätzungen von Sackett, Zhang, Berry und Lievens (2022) aus dem „Journal of Applied Psychology“, die die älteren Zahlen von Schmidt und Hunter (1998) ersetzen. Die Streuung ist ebenso wichtig wie der Mittelwert: Bei einer hohen Standardabweichung (SD) variiert die Validität stark je nach Kontext.

Messmethode	rho	SD	Was ist das?
Assessment-Center	0.29	0.09	Mehrere Übungen, mehrere Bewerter, bewertungsdimensionenbezogene Benotung.
360-Grad-Feedback	-	-	Mehrere Bewerter aus dem Umfeld der betreffenden Person bewerten das Verhalten anhand von Verhaltensankern.
Persönlichkeitsfragebogen	0.40	0.15	Selbstauskunft zu Verhaltenspräferenzen. Unter hrnforce finden Sie den „Big Fifty“ und den „15PF“.
Strukturiertes Interview	0.42	0.19	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit festgelegten Fragen und einer Bewertungsskala pro Frage.
Arbeitsproben-Test	0.33	0.09	Der Bewerber führt unter standardisierten Bedingungen eine repräsentative Arbeitsprobe durch.
Wissenstest	0.40	0.13	Test zur Überprüfung des deklarativen Fachwissens, der in der Regel kundenspezifisch zusammengestellt wird.

7 Assessment-Instrumente für diesen Beruf

hrnforce-Instrument	Kompetenzen	Was damit gemessen wird
Competency Check	16	Kompetenzbeurteilung auf Verhaltensebene
360 Feedback	14	Mehrere Bewertungen auf der Grundlage von Verhaltensankern
Big Fifty	10	Persönlichkeitsfragebogen, 150 Items, 25 Faktoren
Arbeitsproben-Test	10	Repräsentatives Arbeitsbeispiel unter standardisierten Bedingungen
Wissenstest (kundenspezifisch)	6	Fachwissenstest, individuell auf jeden Kunden zugeschnitten
Mental Resilience (4C)	2	Psychische Belastbarkeit gemäß dem 4C-Modell
Conflict Styles	1	Bevorzugter Umgangsstil in Konfliktsituationen
Communication Styles	1	Bevorzugter Kommunikationsstil
15PF	1	„Personality Profile“, eine kürzere Alternative zum „Big Fifty“
Strukturiertes Interview	1	Verhaltensorientiertes Vorstellungsgespräch mit fester Struktur
Portfolio	1	Bewertung bisheriger Arbeiten anhand festgelegter Kriterien

8 So verwenden Sie dieses Profil

1. Stimmen Sie das Profil mit dem Personalverantwortlichen ab, bevor der erste Kandidat bewertet wird. Nachträglich vorgenommene Gewichtsadjustierungen machen das Ergebnis nicht mehr vertretbar.
2. Wählen Sie die Bewertungsmethode pro Kompetenz aus der Spalte „Bewertungsmethode“ aus. Kombinieren Sie maximal drei Methoden pro Bewerber.
3. Führen Sie in einer zweistündigen Sitzung eine Kalibrierung der Bewerter anhand der Ankerwerte aus Kapitel 5 durch. Ankerwerte ohne Schulung der Bewerter sind kaum aussagekräftig.
4. Füllen Sie den Übereinstimmungsrechner aus und besprechen Sie die Lücken im Entwicklungsgespräch. Typ A und Typ G sind Auswahlkriterien, keine Entwicklungsziele für das erste Quartal.

Quelle: hrmforce Skills Framework 2.0, Version 2.0.0, erstellt am 2026-09-08. Zuordnungen zu ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 sowie zur niederländischen CBS-Berufsklassifikation BRC 2014, Ausgabe 2025. Dieses Profil dient als Ausgangspunkt und stellt keinen Standard dar: Passen Sie es an Ihre eigene Organisation an, bevor Sie darauf basierend eine Auswahl treffen.