

**Rahmenlehrplan
für Bildungsgänge der höheren Fachschulen**

Marketingmanagement

mit dem geschützten Titel

**dipl. Marketingmanagerin HF
dipl. Marketingmanager HF**

Trägerschaft:

Swiss Marketing (SMC), Talackerstrasse 34, 8001 Zürich

Genehmigt durch das BBT am 20.03.2009

Stand vom: 09.12.2014

Bildungsgang: dipl. Marketingmanager/in HF

Rahmenlehrplan Version 1.2

Trägerschaft: Swiss Marketing (SMC)
09.12.2014

Inhaltsverzeichnis

1	Berufsbild	4
2	Dauer, Abschluss und Titel	4
3	Positionierung der Ausbildung innerhalb der Bildungslandschaft	5
4	International gültige Standards	6
5	Berufsprofil und zu erreichende Kompetenzen	6
5.1	Aufbau und Methodik	6
5.2	Übersicht über die Handlungsfelder und die Arbeitsprozesse	7
6	Beschreibung der beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick	10
7	Die Handlungsfelder und ihre zeitlichen Anteile	14
8	Allgemeine Themenbereiche	17
9	Koordination von schulischen und praktischen Anteilen	18
10	Zulassung	19
11	Qualifikationsverfahren	20
11.1	Zielsetzung des Qualifikationsverfahrens	20
11.2	Anforderungen an das Qualifikationsverfahren	20
11.3	Prüfungszulassung	20
11.4	Promotion	20
11.5	Die Diplomprüfung	21
11.6	Wiederholungen	21
11.7	Studienunterbruch / Studienabbruch	21
12	Schlussbestimmungen	22
12.1	Inkrafttreten	22
12.2	Überprüfung	22
13	Anhang 1	23
13.1	Handlungsfeld Marketing	23
13.2	Handlungsfeld Verkauf	30
13.3	Handlungsfeld PR	35
13.4	Handlungsfeld Unternehmensführung	38
13.5	Handlungsfeld Personalwesen	45
13.6	Handlungsfeld Finanz- und Rechnungswesen	48
13.7	Handlungsfeld Informatik	52
13.8	Handlungsfeld Forschung und Entwicklung	59
13.9	Handlungsfeld Qualitätsmanagement	63
13.10	Handlungsfeld Produktion und Beschaffung	66
14	Anhang 2	68
15	Änderung zum Rahmenlehrplan	70

Der vorliegende Rahmenlehrplan für den Bildungsgang „Marketingmanagement HF“ bezieht sich auf Art. 6 und 7 der Verordnung EVD MiVo HF (412.101.61) und definiert das Berufsprofil und die zu erreichenden Kompetenzen.

Swiss Marketing (SMC) als Organisation der Arbeitswelt (OdA) erlässt für den Bildungsgang „Marketingmanagement HF“ folgenden Rahmenlehrplan. Er stützt sich auf die im Rahmen eines KTI-Projekts 2004 durchgeführte empirische Untersuchung bei Marketing- und Verkaufsfach- und -führungskräften (El-Idrissi, Cedric; Arpagaus, Jürg (2005): Marketing und Verkauf: Qualifikationen – Karriere – Löhne. Springer Schweiz: Rüschlikon. ISBN 3-033-00346-X.

1 Berufsbild

Dipl. Marketingmanager/innen HF sind Generalisten des Marketing mit breiten, vernetzten handlungspraktischen Fach-, Methoden und Führungskompetenzen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben wirkungsorientiert und bedarfsgerecht kreativ kombinieren. Sie übernehmen i.d.R. auf Stufe mittleres Kader Verantwortung, Fach- und Führungsaufgaben in Marketingabteilungen von KMU oder Grossbetrieben für das operative Marketing, in Geschäftsprozessen oder in Unterstützungsprozessen. Dafür bringen sie sowohl analytische als auch konzeptionelle Fähigkeiten mit. Dipl. Marketingmanager/innen HF gehen anspruchsvolle Praxissituationen aus einer betriebswirtschaftlich abgestützten Prozessoptik an. Sie kommunizieren und verhandeln gewandt - auch in einer Fremdsprache - mit den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Dipl. Marketingmanager/innen HF führen Projekte und Mitarbeitende, koordinieren, unterstützen und motivieren die an den Prozessen Beteiligten zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele. Die dafür geforderte Problemlösungs-, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit setzen sie sicher ein. Sie zeichnen sich durch eine hohe Lernbereitschaft und -fähigkeit aus, um auch in einem dynamischen Umfeld zu bestehen und neuen Anforderungen flexibel zu begegnen.

2 Dauer, Abschluss und Titel¹

Der berufsbegleitende Bildungsgang dauert mindestens 6 Semester, die Vollzeitausbildung mindestens vier Semester. Der erfolgreiche Abschluss des Bildungsgangs führt zum Titel:

Deutsch:

dipl. Marketingmanagerin HF
dipl. Marketingmanager HF

Französisch

marketing manager diplômée ES
marketing manager diplômé ES

Italienisch

marketing manager diplomata SSS
marketing manager diplomato SSS

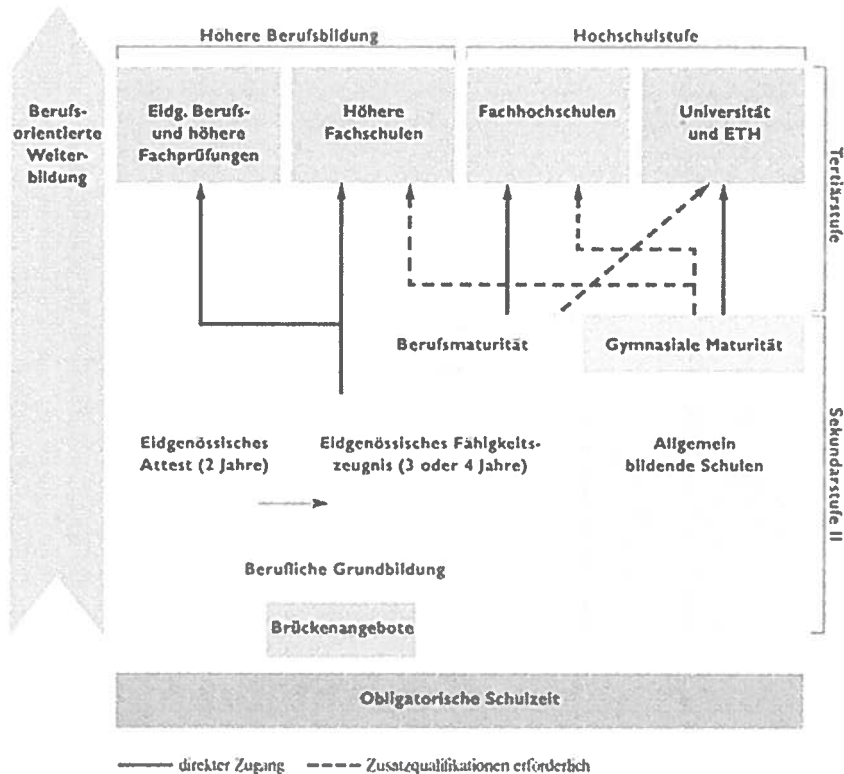
Als **englische Übersetzung** wird empfohlen:

College of Higher Professional Education and Training Degree in Marketing Management

¹ Ergänzung vom 09.12.2014.

3 Positionierung der Ausbildung innerhalb der Bildungslandschaft

Die Ausbildung dipl. Marketingmanager/in HF baut bildungssystematisch auf der beruflichen Grundbildung auf und ist folgendermassen im Bildungssystem positioniert.



Dipl. Marketingmanager/innen HF unterscheiden sich von den Absolvent/innen von Berufs- und höheren Fachprüfungen insbesondere dadurch, dass sie generalistischer ausgebildet sind; im Bildungsgang HF werden Handlungsfelder, die wohl mit Marketing zusammenhängen, aber nicht Marketing sind, stärker gewichtet. Im Unterschied zu den Berufs- und höheren Fachprüfungen legt die Höhere Fachschule für Marketing höheres Gewicht auf die Sozialkompetenz. Dipl. Marketingmanager/innen HF sind berufsnah ausgebildete Marketinggeneralistinnen und -generalisten.

Im Vergleich zu Hochschulabsolventen, deren Ausbildung wissenschaftlich orientiert ist, sind dipl. Marketingmanager/innen HF durch ihre Ausbildung und Berufserfahrung stark arbeitsmarkt-, handlungs- und umsetzungsorientiert.

Dipl. Marketingmanagerinnen und Marketingmanager HF können anschliessend an ihre generalistische Ausbildung in einem Nachdiplomstudium einer Höheren Fachschule (bspw. Wirtschaftskommunikation etc.) ihre Kenntnisse vertiefen oder sich in einem Bereich spezialisieren.

Der Abschluss dipl. Marketingmanager/in HF berechtigt vorbehaltlich der Praxisanforderungen zum Zugang zu Nachdiplomstudiengängen HF, zu den höheren Fachprüfungen Verkaufs- und Marketingleiter und ermöglicht in der Regel den Zugang zu EMBA und MAS-Studiengängen mit Bezug zu Marketing, Verkauf und Kommunikation an Fachhochschulen. Dazu sind die Empfehlungen der Konferenz der Fachhochschulen Schweiz zu beachten.

Gemäss Art. 9 Abs. 2 BBG werden erworbene Praxiserfahrung und Bildung angemessen bei Weiterbildungen angerechnet. In diesem Rahmen spielen die Berufsprüfungen in Marketing und Verkauf eine besondere Rolle. Marketingfachleute mit eidg. Fachausweis und Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis haben vor allem auf der theoretischen Ebene etliche Überschneidungen in den Kompetenzen (Fähigkeiten) mit den dipl. Marketingmanager/innen HF. Daher besteht für Inhaber eines der beiden Fachausweise die Möglichkeit, nach Absolvierung eines verkürzten Ausbildungswegs einen Abschluss als dipl. Marketingmanager/in HF zu erwerben. Die Kapitel 7 und 10 regeln das grundlegende Verhältnis zwischen den Ausbildungsinstituten und den Marketing- und Verkaufsfachleuten mit eidgenössischem Fachausweis, welche sich für den Lehrgang zum dipl. Marketingmanager/in HF anmelden möchten.²

Die Durchlässigkeit zu den höheren Fachprüfungen im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich und umgekehrt von den Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen zur Höheren Fachschule für Marketing ist anzustreben.

4 International gültige Standards

Es bestehen keine international gültigen Standards der Berufsausbildung, welche in den vorliegenden Rahmenlehrplan einfließen.

5 Berufsprofil und zu erreichende Kompetenzen

Im Folgenden sind die Arbeitsprozesse, Handlungsfelder und die darin enthaltenen beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick dargestellt. In Anhang 1 befindet sich eine detaillierte Aufstellung von Arbeitssituationen und abgeleiteten Kompetenzen.

5.1 Aufbau und Methodik

Das vorliegende Berufsprofil basiert auf dem neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler-Management-Modell, Bern: Haupt). Dabei wird das Modell als Raster für die Berufsfeldanalyse verwendet. Dieses Modell wird gewählt, da es einerseits die betriebswirtschaftliche „Tradition“ in Bezug auf die klassischen Funktionsbereiche abbildet und andererseits in der Prozessorientierung eine zentrale Innovation in diesem Bereich aufnimmt.

Auf der Ebene der Geschäftsprozesse wird vor allem das Modell des Kundenlebenszyklus genutzt, um die zentralen Prozesselemente abzubilden. Ausgehend von der Entwicklung des Leistungsangebots stehen hier die kundenorientierten Aktivitäten rund um die Gewinnung und Bindung von Kunden im Vordergrund (3R-Modell, aufbauend auf Stauss, B. (2000): Perspektivenwechsel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.).

Folgende Grafik zeigt im Überblick auf, welche Prozesse in welchen Handlungsfeldern für dipl. Marketingmanager/in HF relevant und somit beschrieben sind.

² Änderung und Streichung vom 09.12.2014.

Handlungsfelder	Marketing	Verkauf	PR	Unternehmensführung	Personalwesen	Rechnungswesen und Finanzierung	Informatik	F & E	Qualitätsmanagement	Produktion, Beschaffung und Logistik
Prozesse										
Managementprozesse										
Normative Führung	X	X	X	X			X		X	
Strategische Führung	X			X			X	X		
Führungsprozess im Unternehmensalltag	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Geschäftsprozesse										
Produkte entwicklung und -herstellung	X	X	X			X	X	X	X	X
Entw. d. gesamten Leistungsangebotes	X	X	X			X	X		X	
Kundengewinnung (recruiting)	X	X				X	X		X	
Kundenbindung (retention)	X	X				X	X		X	
Kundenrückgewinnung (recovery)	X	X				X	X		X	X
Warenverteilung	X	X	X			X	X	X	X	
Controlling	X	X	X		X	X	X	X		X
Unterstützungsprozesse										
Personalprozesse			X		X	X	X	X	X	
Wissensmanagement			X	X	X	X	X	X		
Infrastrukturbewirtschaftung				X			X	X		
Information und Kommunikation	X		X	X		X	X		X	X
Recht	X		X	X	X	X	X	X		
Übergreifende Prozesse										
Organisationsgestaltung und -entwicklung	X			X	X	X	X		X	
Projektspezifische Prozesse (=Projektmanagement)				X		X	X			

5.2 Übersicht über die Handlungsfelder und die Arbeitsprozesse

In der Struktur der angeführten Handlungsfelder werden in den markierten Prozessen Arbeitssituationen und die darin benötigten zentralen Kompetenzen beschrieben. Die Markierung erfolgt mittels eines Kreuzes in der vorne angeführten Tabelle. Es werden ausschliesslich Arbeitssituationen beschrieben, in welchen die dipl. Marketingmanager/innen HF in ihrem Arbeitsalltag eine aktive Rolle einnehmen.

In folgenden Handlungsfeldern werden zentrale Kompetenzen beschrieben:

Handlungsfeld 1 Marketing

Dipl. Marketingmanager/innen HF beschäftigen sich mit der Umsetzung von Zielvorgaben für das Marketing. Die Ziele verstehen sie im Kontext der Unternehmensstrategie, -ziele und Marketingstrategie. Sie planen Marketingaktivitäten für gewählte Zielmärkte, setzen sie um und kontrollieren die Wirkung und Zielerreichung, um Korrekturmassnahmen treffen zu können. Die Marketingaktivitäten erfolgen unter Einbezug der finanziellen, infrastrukturellen und personellen Rahmenbedingungen.

Handlungsfeld 2 Verkauf

Dipl. Marketingmanager/innen HF kennen den Customer Lifetime Value und bearbeiten ihre Kunden entsprechend. Sie setzen sich mit den Bedürfnissen der Zielmärkte auseinander und definieren in diesen Personengruppen oder Institutionen mit dem grössten Potenzial. Sie übernehmen die Aufgaben der Planung und Bearbeitung dieser potenziellen Kundengruppen und führen diese zum Verkaufsabschluss.

Handlungsfeld 3 PR

Dipl. Marketingmanager/innen HF kennen die Wichtigkeit der öffentlichen Meinung für die Reputation der Unternehmung. Sie sind besorgt für eine zielkonforme, offene Kommunikation mit allen Bezugsgruppen.

Handlungsfeld 4 Unternehmensführung

Dipl. Marketingmanager/innen HF beschäftigen sich mit der Umsetzung von Führungsprozessen und dabei mit Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens als Ganzes zu tun haben.

Handlungsfeld 5 Personalwesen

Dipl. Marketingmanager/innen HF sind in ihrem Wirkungskreis besorgt für die wirkungsvolle Umsetzung eines modernen Personalmanagements im Spannungsfeld von wirtschaftlichen und sozialen Zielen.

Handlungsfeld 6 Rechnungswesen und Finanzierung

Dipl. Marketingmanager/innen HF verstehen es, die Instrumente des Rechnungs- und Finanzwesens für die eigene Arbeit zielführend zu nutzen. Sie erstellen und überwachen für den eigenen Wirkungskreis Budgets, arbeiten mit Kennzahlen und treffen qualitativ und quantitativ begründete Investitionsentscheide. Regelmässige Überprüfungen der verantworteten Aktivitäten auf ihre Wirtschaftlichkeit hin und finanzielle Berichterstattungen gehören zum Tätigkeitsrepertoire.

Handlungsfeld 7 Informatik

Dipl. Marketingmanager/innen HF sind verantwortlich für den gezielten Einsatz von Informatikmitteln im eigenen Arbeitsumfeld und überwachen deren Umsetzung.

Handlungsfeld 8 Forschung und Entwicklung

Dipl. Marketingmanager/innen HF stellen sicher, dass zum einen die markt- und kundenbezogenen Erwartungen in angemessener Weise Eingang in den Produkt- und Leistungsentwicklungsprozess finden und zum anderen Leistungsinnovationen auf ihre Marktfähigkeit hin überprüft werden.

Handlungsfeld 9 Qualitätsmanagement

Dipl. Marketingmanager/innen HF verstehen die Qualität der Unternehmensleistungen als zentrale Grösse für Kundenzufriedenheit und -bindung und tragen dazu bei, die Qualität der Leistungserstellung kunden- und unternehmensgerecht zu optimieren.

Handlungsfeld 10 Produktion, Beschaffung und Logistik

Dipl. Marketingmanager/innen HF treffen Entscheidungen in der Materialwirtschaft, gestalten und steuern Produktströme im Sinne einer modernen Logistik.

Diese Handlungsfelder werden in der Systematik der folgenden Prozesse³ beschrieben:

Managementprozesse

umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung einer Organisation zu tun haben.

Prozess 1: Normative Führung

dient der Reflexion und Klärung der normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit.

Prozess 2: Strategische Führung

umfasst die Entwicklung einer tragfähigen Strategie und deren erfolgreiche Umsetzung im betrieblichen Alltag.

Prozess 3: Führungsprozess Unternehmensalltag

beinhaltet die Führung der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse anhand von Führungskenngrössen.

Geschäftsprozesse

umfassen den praktischen Vollzug der Kernaktivitäten eines Unternehmens, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind.

Prozess 4: Produktentwicklung und -herstellung

umfasst die Definition und Entwicklung marktfähiger Produkte, die echten Marktbedürfnissen begegnen und so den grösstmöglichen Verkaufserfolg garantieren.

Prozess 5: Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes

umfasst die das Kernprodukt umgebenden Zusatzangebote, die Preisfestlegung und die Zahlungskonditionen, die Marktattraktivität gewährleisten oder steigern und den Absatz sicherstellen.

³ In Anlehnung an: Das neue St. Galler Management-Modell: J. Rüegg-Stürm, 2002, Haupt

Prozess 6: Kundengewinnung

bedeutet die Ansprache und Akquisition jener Kundinnen und Kunden, die für das Unternehmen langfristig attraktiv sind.

Prozess 7: Kundenbindung

umfasst die Aktivitäten rund um die Pflege der aktuellen Kundenbasis mit dem Ziel, die Loyalität zum Anbieter zu erhöhen.

Prozess 8: Kundenrückgewinnung

stellt die Aktivitäten in den Mittelpunkt, die abwanderungsgefährdete Kundinnen und Kunden wieder stärker an das Unternehmen binden bzw. ehemalige Kundinnen und Kunden wieder zurück zum Anbieter bringen.

Prozess 9: Warenverteilung

beinhaltet alle Prozesse, die die Verfügbarkeit der Waren beim Kunden sicherstellen.

Prozess 10: Controlling

greift jene Aktivitäten auf, die eine zielgerichtete Steuerung der Marketinganstrengungen einer Organisation unterstützen.

Unterstützungsprozesse

dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung der internen Dienstleistungen, die für die Umsetzung der Geschäftsprozesse notwendig sind.

Prozess 11: Personalprozesse

dienen der Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und angemessenen Honorierung der Mitarbeitenden.

Prozess 12: Wissensmanagement

umfasst alle Prozesse, die den Aufbau, den Einsatz, die Pflege und die Weiterentwicklung des für das Erreichen der Organisationsziele erforderlichen Wissens effizient und effektiv sicherstellen.

Prozess 13: Infrastrukturbewirtschaftung

umfasst die Bereitstellung und den kostengünstigen Unterhalt aller Arten von Infrastrukturanlagen.

Prozess 14: Information und Kommunikation

dient der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den externen und internen Anspruchsgruppen.

Prozess 15: Organisationsgestaltung und -entwicklung

dient der ziel- und marktkonformen Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. seiner Organisationseinheiten.

Prozess 16: Projektmanagement

umfasst die Leitung von Teilprojekten oder die Gesamtleitung von kleineren Projekten im eigenen Arbeitsumfeld.

6 Beschreibung der beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick

Die detaillierte Beschreibung der Handlungskompetenzen und der Arbeitssituationen, aus denen sich erste- re ableiten, ist Inhalt von Anhang 1. Es ist denn auch dieser Anhang, der die Grundlage für Bildungspläne darstellt.

Aus Gründen der Leserfreundlichkeit werden nachfolgend die beruflichen Handlungskompetenzen der dipl. Marketingmanager/innen HF bezogen auf die einzelnen Handlungsfelder zusammenfassend beschrieben. Damit gewinnt der Leser einen Überblick.

Handlungsfeld 1: Marketing

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Marketing
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • überzeugende, neue Ideen als Beitrag zur Unternehmens- bzw. Strategieentwicklung einzubringen. • sich zu vernetzen und sich mit Hilfe verschiedener Medien (Kongresse, Fachzeitschriften, Studien, Statistiken etc.) auf dem Laufenden zu halten. • prägnante Marketingstrategien- und -ziele (Kundensegmentierung, Positionierung, neue Märkte) aus den übergeordneten Unternehmenszielen und an Hand eigener Marktanalysen abzuleiten. • Massnahmenpläne für die zur Zielerreichung notwendigen Marketinginstrumente aus den Strategien zu entwickeln und diese wirkungsvoll mit ihrem Team umzusetzen. • einen konstruktiven, bereichsübergreifenden Diskussionsprozess mit Kolleg/innen und Vorgesetzten zu pflegen (z.B. im Bereich der Budgeterstellung). • den Markt konstant zu beobachten und daraus eine nutzbringende Kundensegmentierung abzuleiten. • mit internen und/oder externen Partnern eine konsequente, kundenorientierte Produktentwicklung durchzuführen, welche auf einer aussagekräftigen Marktforschung basiert. • zur Kundengewinnung, -bindung und -rückgewinnung professionelle Techniken und Tools einzusetzen (CRM; Marketinginformationssystem etc.) und diese Prozesse mit ihrem Team aktiv zu gestalten. • die richtigen Vertriebskanäle in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe zu wählen. • regelmässige Erfolgskontrollen für alle Marketingmassnahmen – unter Einbezug der internen Systeme – durchzuführen. • korrigierende Massnahmen bei Zielabweichungen einzuleiten und sofort umzusetzen. • sich mit den Betroffenen aus anderen Funktionsbereichen abzustimmen und sich für ganzheitliche, konfliktfreie Lösungsfindungen einzusetzen. • rechtliche Vorgaben in ihrem Kompetenzbereich richtig umzusetzen. • im Rahmen der Produktentwicklung immer wieder Optimierungsmassnahmen in Bezug auf die Organisation vorzunehmen.

Handlungsfeld 2: Verkauf

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Verkauf
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • ihre Firma beim Kunden loyal und gekonnt zu präsentieren und sich dabei an den betrieblichen Grundsätzen (Leitbild, Vision, Strategie) zu orientieren. • den Verkaufsprozess professionell zu leiten und die Mittlerfunktion zwischen Marketing und Verkauf wahrzunehmen. • den Markt einschätzen zu können und verschiedene Marktforschungsmethoden und -quellen einzusetzen. • Marktforschungsprozesse methodengestützt zu veranlassen. • Entwicklungsprozesse anzustossen, indem Informationen entsprechend verdichtet und aufbereitet werden. • zu wissen, was sich im Markt tut, sowie den persönlichen Kontakt zu den Kunden zu pflegen. • den Kundenstamm mit geeigneten Programmen (CRM) zu entwickeln und zu pflegen und Strategien der Kundenrückgewinnung erfolgreich anzuwenden. • die Warenverteilung (Absatzkanal, Lieferkonditionen, Zahlungsmodalitäten etc.) professionell abzuwickeln. • das Verkaufsbudget professionell zu steuern. • eine effiziente Datenerhebung bei neuen Produkten zu betreiben und bei veränderten Rahmenbedingungen die richtigen Massnahmen abzuleiten.

Handlungsfeld 3: PR

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
PR
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • die CI-Grundsätze (Corporate Identity) innerhalb ihres Wirkungskreises kompetent zu vertreten und zu pflegen. • bei Produktideen und Innovationen die Sicht der CI einzubringen. • PR als unterstützendes Instrument für die Kundengewinnung und -pflege einzusetzen. • mit Fachpresse und Opinion Leaders einen aktiven Kontakt zu pflegen. • aktive Vorschläge für die Öffentlichkeitsarbeit zu machen und dabei eine gewandte mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit anzuwenden. • unterstützende Informationen für wichtige interne Botschaften aufzubereiten. • Daten von öffentlichem Interesse ansprechend aufzubereiten. • bei Journalistenfragen verständliche und nachvollziehbare Antworten aufzubereiten.

Handlungsfeld 4: Unternehmensführung

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Unternehmensführung
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • bei der Ausübung ihrer Tätigkeit die normativen Grundlagen einzubeziehen, bei Abweichungen entsprechende Massnahmen einzuleiten und bei der Formulierung die Optik des Marketings einzubringen. • die strategischen Zielsetzungen in ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen und sich aktiv in die Strategieentwicklung einzubringen. • zur Umsetzung der Strategie konkrete Massnahmenpläne zu formulieren und die Mitarbeitenden bei der Zielumsetzung zu betreuen. • für die Mitarbeitenden die notwendigen Rahmenbedingungen zu setzen, damit sie ihre Zielsetzungen möglichst optimal erreichen. • professionelle Mitarbeitergespräche zu führen, angemessene formelle und informelle Kommunikationsgefässe zu pflegen und Sitzungen, Besprechungen etc. moderativ zu steuern. • die Strukturen der eigenen Abteilung zu analysieren und bei Bedarf zu verbessern. • einen Arbeitstag so zu planen, dass neben den gesetzten Prioritäten auch Zeit bleibt, um Chancen und Krisen aktiv zu begegnen. • den Mitarbeitenden Einblick in andere Arbeitsbereiche zu geben; sie leiten diese dazu an, ihr Wissen und ihre Erfahrungen regelmässig auszutauschen, wiederkehrende Fortbildungsmassnahmen zu planen und wichtige Abläufe zu dokumentieren. • in ihrem Bereich eine professionelle Infrastrukturbewirtschaftung zu pflegen. • die Information und Kommunikation im Betrieb professionell zu gestalten und dabei eine Vorbildfunktion einzunehmen. • Verträge in ihrem Arbeitsgebiet aufzusetzen (evtl. mit externer Unterstützung) und die rechtlichen Rahmenbedingungen bei schwierigen zwischenmenschlichen Konflikten zu berücksichtigen. • Veränderungsvorhaben nach ihrer Notwendigkeit zu beurteilen und bei der Umsetzung mit Widerständen der Mitarbeitenden adäquat umzugehen. • Projekte professionell zu steuern (initiiieren, planen, umsetzen, kontrollieren und abschliessen), indem sie professionelle Techniken (z.B. Problemlösezyklus) und Tools einsetzen und auf den Einbezug der Teammitglieder besonderen Wert legen.

Handlungsfeld 5: Personalwesen

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Personalwesen
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • Mitarbeiterentwicklung und Diversity Management in Zusammenarbeit mit dem HR durchzuführen. • die Budgetziele im Personalbereich zu verfolgen, Controllingdaten richtig zu interpretieren und kostenbewusste Lösungen zu suchen. • die betrieblichen Personalprozesse (Personalgewinnung, Salarierung, Entwicklung, Austritt) professionell mit der Unterstützung des HR durchzuführen. • für neue Mitarbeitende sinnvolle und transparente Einführungsprogramme zu erstellen. • sich bei Personalfragen an die geltenden Rechte und Pflichten zu halten. • die Notwendigkeit von Teamentwicklungsprozessen zu erkennen und sich beim HR für die Durchführung die entsprechende Unterstützung zu holen.

Handlungsfeld 6: Rechnungswesen und Finanzierung

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Rechnungswesen und Finanzierung
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • die vorgegebenen Betriebszahlen mit ihrem Team zu erreichen und dabei die Zielerreichung laufend zu überwachen und bei Bedarf geeignete Massnahmen einzuleiten.. • sich aktiv am Budgetprozess zu beteiligen und die notwendigen Grundlagen zu liefern. • bei der Produktentwicklung die entsprechenden finanziellen Auswirkungen (z.B. Investitionen) zu bestimmen. • Ideen zur Marktpositionierung mit wirtschaftlichen Überlegungen zu untermauern. • eine passende Preisgestaltung für neue und langjährige Kunden – gemeinsam mit dem Rechnungswesen – durchzuführen. • aus den Reportings die richtigen Schlüsse zu ziehen und bei Bedarf Massnahmen abzuleiten. • Controlling-Überlegungen (z.B. bei der Organisationsentwicklung, Projektplanung etc.) in ihrem Arbeitsbereich durchzuführen und dafür entsprechendes Zahlenmaterial aufzubereiten. • aufgrund von Kennzahlen die richtigen Schlüsse für den Personalbedarf zu ziehen. • finanzielle Ziele regelmässig und angemessen zu kommunizieren und finanzielle Vorgaben mittels Zielvereinbarung an die Mitarbeitenden weiterzugeben.

Handlungsfeld 7: Informatik

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Informatik
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • ein ganzheitliches IT-Selbstverständnis in ihrem Verantwortungsbereich und im ganzen Unternehmen einzubringen. • die bestehenden IT-Systeme in das Marketing zu integrieren und das Potential neuer IT-Systeme zu erkennen. • aus den veränderten Kundenbedürfnissen den zukünftigen IT-Bedarf abzuleiten. • die Mitarbeitenden in die Handhabung der IT-Systeme mit passenden Massnahmen einzuweisen. • bei Produktentwicklung und -herstellung die IT-Infrastruktur (z.B. Internet, methodengestützte Kundenbedürfnisse) optimal zu nutzen. • für die Kundengewinnung, -bindung und -rückgewinnung die passenden IT-Lösungen (CRM-Software) einzusetzen und dabei besonderen Wert auf die Pflege der Kundendatenbanken zu legen. • die Warenverteilung mittels entsprechender IT-Lösungen (z.B. Payment- und Trackingsysteme) effizient und niederschwellig zu gestalten. • relevante Informationen und Daten für das „betriebsinterne“ und „betriebsexterne“ (Kunden und Anspruchsgruppen) Wissensmanagement zur Verfügung zu stellen und aktiv zu pflegen. • im Rahmen der Information und Kommunikation unterstützende IT-Systeme (Intranet und Extranet) einzusetzen. • die Mitarbeitenden für Offenheit im Umgang mit IT-Systemen, Programmen und Anwendungen zu animieren. • die Projektarbeit mit IT-gestützten Hilfsmitteln effizient zu steuern.

Handlungsfeld 8: Forschung und Entwicklung

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Forschung und Entwicklung
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • die F&E Strategien angemessen in ihrer Arbeit zu berücksichtigen und Trends mit der nötigen Weitsicht einzuschätzen. • Anforderungen und Bedürfnisse von Seiten des Kunden und des Marktes in die F&E einzubringen. • die Kundenwünsche und Bedürfnisse zu analysieren und zu erfassen bzw. im Gespräch herauszuarbeiten und die Grenzen der Machbarkeit der Produktentwicklung aufzuzeigen. • durchdachte und tragfähige Produktvorschläge zu unterbreiten und daraus ein Produktpflichtenheft zu erstellen. • die Produktentwicklung professionell zu unterstützen, indem sie marktinduzierte Ideen an die F&E geben und bei Schwierigkeiten bei der Herstellung gemeinsam konstruktive Lösungen finden. • Verpackungen so zu entwickeln, dass sie den Anforderungen aller Anspruchsgruppen genügen. • gemeinsam mit der Produktentwicklung Erfahrungen aus den Business-Teams abzuholen und zusammenzuführen. • im Bereich der F&E die verschiedenen rechtlichen Aspekte (Design, Markenschutz, Patentrecht, Lizenzen etc.) korrekt zu berücksichtigen.

Handlungsfeld 9: Qualitätsmanagement

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Qualitätsmanagement
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • die QUS⁴-Grundsätze im Arbeitsalltag konsequent umzusetzen und insbesondere bei Entscheidungen angemessen zu berücksichtigen. • die QUS Zielsetzungen zu verfolgen und ihr Team bei der Umsetzung des QUS-Systems zu beteiligen. • bei der Gestaltung des Leistungsangebotes auf eine hohe Dienstleistungsqualität zu achten. • die Vorteile des QUS-Systems bei der Kundengewinnung zu nutzen. • ein professionelles Reklamationsmanagement zu pflegen. • die Warenverteilung so zu organisieren, dass ökologische, sicherheitstechnische und qualitative Aspekte berücksichtigt werden. • in ihrem Team QUS-Schulungen durchzuführen. • auf Datenschutz und Vertraulichkeit von Daten in ihrer Arbeit besonderen Wert zu legen. • Prozesse und Strukturen in ihrem Arbeitsbereich regelmässig zu überprüfen und bei Bedarf Verbesserungen abzuleiten..

Handlungsfeld 10: Produktion, Beschaffung und Logistik

Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick
Produktion, Beschaffung und Logistik
Dipl. Marketingmanager/innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen • Trends wahrzunehmen und diese mit den verantwortlichen Personen aus Produktion und Beschaffung zu besprechen. • die Verantwortlichen der Produktion aktiv in die Produktentwicklung einzubinden. • Logistikleistungen gezielt als Differenzierungsmerkmal für das Marktangebot einzusetzen. • sich aktiv mit den Personen aus den angrenzenden Wertschöpfungsbereichen zu vernetzen, um vertrauensbildende Massnahmen für die Kunden zu konzipieren. • Beschaffungsmärkte zu beobachten um bei Problemen frühzeitig und proaktiv zu reagieren. • sich regelmässig mit der Produktion auszutauschen um Konsequenzen für zukünftige Produkte abzuleiten.

⁴ Qualität, Umwelt und Sicherheit

7 Die Handlungsfelder und ihre zeitlichen Anteile⁵

Folgende Mindestvorschriften sind einzuhalten:

Vollzeitausbildung

	Lernstunden ohne einschlägiges EFZ ⁶		Lernstunden mit einschlägigem EFZ	
	ohne eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute	verkürzt, mit eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute	ohne eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute	verkürzt, mit eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute
Präsenz	Mind. 1'800	Mind. 1'200	Mind. 1'200	Mind. 800
Selbststudium	1'500	1'000	1'200	800
Diplomarbeit	300	300	300	300
Praktika	1'800	1'200	900	600
Anrechenbare Lehrstunden mit eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute		1'700		1'100
Total	5'400	5'400	3'600	3'600

Berufsbegleitende Ausbildung

	Lernstunden ohne einschlägiges EFZ		Lernstunden mit einschlägigem EFZ	
	ohne eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute	verkürzt, mit eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute	ohne eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute	verkürzt, mit eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute
Präsenz	Mind. 1'440	Mind. 960	Mind. 960	Mind. 640
Selbststudium	2'580	1'720	1'620	1'080
Diplomarbeit	300	300	300	300
Anrechenbare Lernstunden mit eidg. Fachausweis Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute		1'340		1'100
Total Lernstunden	4'320	2'980 (4'320)	2'880	2'020 (2'880)
Berufstätigkeit	1'080	1'080	720	480
Total	5'400	5'400	3'600	3'600

⁵ Änderung vom 09.12.2014.

⁶ Eidg. Fähigkeitszeugnis

Die angegebene Mindestanzahl der Präsenzzeiten ist eine Folge aus den im Berufsprofil beschriebenen Kompetenzen. Verschiedenste Kompetenzen vor allem im Bereich der Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz benötigen eine gezielte Förderung im Klassenverbund. Sollten die Präsenzzeiten umfangreicher ausgestaltet werden, so kann das mit den angegebenen zeitlichen Anteilen des Selbststudiums ausgeglichen werden. Die angegebene Mindestanzahl an Präsenzzeiten kann unterschritten werden, wenn die Förderung der angestrebten Kompetenzen mittels eines geeigneten didaktischen Ansatzes nachgewiesen werden kann.

Die Lernstunden werden in folgendem Verhältnis auf die verschiedenen Lernbereiche aufgeteilt:

Berufsbegleitende Ausbildung mit einschlägigem EFZ⁷

	ohne eidg. Fachausweis Marketingfachleute oder Verkaufsfachleute		verkürzt, mit eidg. Fach- ausweis Marketingfach- leute oder Verkaufsfach- leute	
	Prozent	Minimum Lernstunden	Prozent	Minimum Lernstunden
HF 1: Marketing	20		12	
HF 2: Verkauf	10		6	
HF 3: PR	5		8	
HF 4: Unternehmensführung	10		15	
HF 5: Personalwesen	5		5	
HF 6: Rechnungswesen und Finanzierung	10		8	
HF 7: Informatik	5		8	
HF 8: Forschung und Entwicklung	5		8	
HF 9: Qualitätsmanagement	5		5	
HF 10: Produktion, Beschaffung und Logistik	5		5	
Wirtschaftsenglisch ⁸	10		12	
1. Zwischensumme Lernstunden	90	2310	92	1580
Vertiefungsmöglichkeiten	10	270	8	140
2. Zwischensumme Lernstunden	100	2580	100	1720
Diplomarbeit		300		300
Summe Lernstunden		2880		2020

Die Vollzeitausbildung und die Varianten ohne einschlägiges EFZ sind analog der oben angeführten Systematik umzurechnen.

In die Lernstunden der oben angeführten Handlungsfelder sind auch folgende Fachgebiete integriert und damit adäquat zu berücksichtigen:

- Statistik
- Volkswirtschaftslehre
- Recht

Es besteht im Weiteren die Möglichkeit, inhaltliche Vertiefungen vorzusehen. Diese Vertiefungen müssen im Rahmen der Handlungsfelder erfolgen, indem Handlungsfelder vertieft behandelt werden oder indem in Handlungsfeldern Bezüge zu Branchen oder Sektoren geschaffen werden. Die maximale Anzahl der Lernstunden, welche für eine Vertiefung von bestimmten Inhalten zur Verfügung steht, beträgt gemäss vorangehender Tabelle 10% oder 270 Lernstunden bzw. 8% oder 140 Lernstunden beim verkürzten Bildungsgang.⁹

⁷ Änderung vom 09.12.2014.

⁸ Im Minimum muss die Niveaustufe B2 gemäss CEF (Common European Framework) erreicht werden.

⁹ Ergänzung vom 09.12.2014.

8 Allgemeine Themenbereiche

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturkreise und mit anderen Werthaltungen erfolgreich zu verkehren. Es geht nicht darum, die eigenen kulturellen Gewohnheiten und Positionen aufzugeben oder abzulegen, sondern darum, fremde und fremdartig scheinende als andere und gleichwertige akzeptieren zu können. In erster Linie geht es darum, eine Basis für gegenseitigen Respekt und Verständnis zu legen und Kränkungen wie auch Beleidigungen zu vermeiden, ohne die eigenen Werthaltungen leugnen zu müssen. Die Handlungsfelder eins bis fünf bieten sich daher an, Aspekte des Umgangs mit verschiedenen Kulturen und Werthaltungen aufzugreifen.

Nachhaltige Nutzung der Ressourcen und Umweltschutz

Über die nachhaltige Nutzung der Ressourcen ist vor allem im Bereich der Produktentwicklung nachzudenken. Gerade hier ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Ökologie wichtig, da die Herstellung verschiedener Produkte nicht unbedenklich ist. Es ist deshalb ein Ziel der Ausbildung, dass dipl. Marketingmanager/innen HF auf dem aktuellen Stand der Diskussion sind.

Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz

Dem Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist im Lernbereich Führung im Unternehmensalltag ein angemessenes Gewicht beizumessen. Die Marketingbranche zeichnet sich durch hohe Hektik, zeitlichen Druck und häufige Änderungen der Rahmenbedingungen aus, was sich sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte negativ auf die Gesundheit auswirken kann. In diesem Zusammenhang ist die Auseinandersetzung mit gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen wichtig.

Ethik

Das Thema Ethik beschäftigt sich mit der Frage, welchen moralischen Wertvorstellungen ein Unternehmen genügen sollte. Damit einher geht auch die Frage, wie die Vermarktung der Produkte und Leistungen und die moralischen Vorstellungen der Zielmärkte zueinander stehen.

Diese allgemeinen Themenbereiche lassen sich im Rahmen von Praxisarbeiten vertiefen.

9 Koordination von schulischen und praktischen Anteilen

Im vorliegenden Rahmenlehrplan steht die Arbeitsmarktorientierung im Zentrum. Es wird auf angeleitete Lernphasen im Bereich der praktischen Ausübung der beschriebenen Kompetenzen Wert gelegt. Es kommt der Koordination von schulischen und praktischen Anteilen eine zentrale Bedeutung zu, damit die verschiedenen Lernphasen möglichst optimal kombiniert werden.

Die schulischen und praktischen Anteile müssen inhaltlich aufeinander abgestimmt werden. Es wird im Bildungsplan des einzelnen Bildungsanbieters aufgezeigt, welche Lernziele bzw. Inhalte im schulischen Kontext bzw. im Selbststudium erarbeitet und wie diese in Praxissituationen und/oder in der praktischen Berufsausübung vertieft werden. Um die Verbindlichkeit der Koordination zu gewährleisten, weist der Bildungsanbieter im Rahmen eines Transferkonzepts nach, wie die Kompetenzorientierung systematisch gefördert wird. Dabei greift er auf didaktische Instrumente, wie zum Beispiel Lerndokumentationen, Lernverträge, Kompetenzraster, Praxisarbeiten etc. zurück. Die praktische Tätigkeit wird für den Lernprozess genutzt und im schulischen Kontext ausgewertet.

Eine systematische Kompetenzorientierung umfasst folgende Bestandteile:

- Vermittlung von Inhalten, Begriffen, Konzepten
- Vermittlung von Methoden, Techniken, Instrumenten
- Förderung einer „Metakompetenz“, um die Umsetzung der Inhalte in die Praxis zu unterstützen.

Diese Bestandteile können im schulischen Kontext vermittelt werden. Neben der Vernetzung dieser Bestandteile und deren Transfer in die Berufspraxis ist für die Entwicklung entsprechender beruflicher Routine die Entwicklung folgender Aspekte praktischen Wissens erforderlich:

- Die Benutzung der Fachsprache ist automatisiert.
- Fähigkeit zur Wahrnehmung und Bewertung feiner Unterschiede in den berufstypischen Arbeitssituationen
- Herausbildung vergleichbarer Handlungsmuster und Bewertungen in der Praxisgemeinschaft
- Herausbildung von erfahrungsgeleiteten Annahmen, Einstellungen, Erwartungen als Basis für zukünftiges Handeln
- Fähigkeit, eingespielte Handlungsmuster in Frage zu stellen und an die neue Situation anzupassen
- Bewältigung unvorhersehbarer Arbeitsaufgaben mit unvollständigem Wissen

Diese Bestandteile sind nur durch konkretes Agieren in der Praxis zu erlangen.

Bei der **berufsbegleitenden Ausbildung** wird die berufliche Tätigkeit, die gemäss Art. 4 Abs. 2 der MiVo HF mindestens 50% beträgt, mit 720 Lernstunden, beim verkürzten Bildungsgang mit 480 Lernstunden¹⁰ angerechnet. Im Rahmen des Transferkonzepts weist der Bildungsanbieter nach, in welchem Umfang, mit welchen Instrumenten und Methoden er die Handlungskompetenz der Studierenden fördern will.

Bei **Vollzeitausbildungen** sind für Praktika mindestens 22 Wochen (entsprechend 900 Lernstunden) vorzusehen, beim verkürzten Bildungsgang 15 Wochen (entsprechend 600 Lernstunden)¹¹, wovon mindestens 12 Wochen zusammenhängend und im realen Arbeitsfeld eines Betriebs erfolgen müssen. Im Rahmen eines Praktikumkanzepts weist der Bildungsanbieter nach, wie er die Handlungsorientierung gezielt anleitet, begleitet, auswertet und im Qualifikationsverfahren bewertet. Die Bildungsinstitution trägt die Verantwortung für die Praktika; sie sorgt für die Auswahl der Betriebe und definiert die Anforderungen an den Betrieb. Sie trifft die entsprechenden Vereinbarungen mit den Betrieben und überprüft deren Einhaltung.

Für Praktika gelten in Einklang mit Art. 10 der MiVo HF folgende weiteren Rahmenbedingungen:

- Einzelheiten der Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitution und Arbeitgeber/innen sind schriftlich festzuhalten.
- Die Praktikumsbetriebe verfügen über ein Konzept für die Begleitung und Betreuung der Studierenden, das mit der Bildungsinstitution abgestimmt ist.
- Die Qualifikation der Praxisanleiter/innen muss mindestens den Qualifikationsbestimmungen im Berufsbildungsgesetz und der Verordnung über die Berufsbildung entsprechen (Art. 45 BBG und Art. 45 BBV).
- Die Praxisanleiter/innen verfügen über eine entsprechende Stellenbeschreibung. Ihnen wird für diese Betreuungsaufgabe ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt.

¹⁰ Ergänzung vom 09.12.2014.

¹¹ Ergänzung vom 09.12.2014.

10 Zulassung

Nachfolgende Bestimmungen zur Zulassung zum Bildungsgang dipl. Marketingmanager/in HF sind vom Bildungsanbieter in einem Zulassungsreglement abzubilden.

Zum Bildungsgang wird zugelassen, wer über

- ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis Kaufmann/Kauffrau oder
- ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis Detailhandelsangestellte oder
- ein Diplom einer vom Bund anerkannten Handelsschule
- und über mindestens 2 Jahre einschlägige Berufserfahrung in marketingnahen Arbeitsbereichen verfügt.

Zum Bildungsgang wird ausserdem zugelassen, wer über

- ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis eines anderen Berufs mit mindestens dreijähriger Grundbildung verfügt
- und 3 Jahre einschlägige Berufserfahrung in marketingnahen Arbeitsbereichen nachweist,
- und im Rahmen des Zulassungsverfahrens die notwendigen kaufmännischen Grundkenntnisse nachweist (z.B. Nachweis von kaufmännischen Zusatzqualifikationen oder Zulassungsprüfung).

Der Bildungsanbieter zeigt im Rahmen eines Konzepts das Zulassungsverfahren im Detail auf.

Zum verkürzten Bildungsgang wird zugelassen, wer über einen eidg. Fachausweis für Marketingfachleute oder einen eidg. Fachausweis für Verkaufsfachleute verfügt. Anhang 2 (S. 66 f.) zeigt, welche Kompetenzen von dipl. Marketingmanager/innen HF die Marketingfachleute und die Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis bereits im Rahmen ihrer Berufsprüfung nachgewiesen haben.¹²

¹² Änderung vom 09.12.2014.

11 Qualifikationsverfahren

Im Qualifikationsverfahren wird festgelegt, wie die im Rahmenlehrplan enthaltenen Kompetenzen überprüft werden. Nachfolgende Bestimmungen zum Qualifikationsverfahren (basierend auf Art. 9 MiVo HF) und zur Promotion (basierend auf Art. 8 MiVo HF) sind vom Bildungsanbieter in einer Prüfungsordnung abzubilden

11.1 Zielsetzung des Qualifikationsverfahrens

- Die Teilnehmenden weisen in allen Handlungsfeldern nach, dass sie ausgewählte Arbeitssituationen professionell meistern können.
- Es werden alle Bestandteile der systematischen Kompetenzorientierung im Rahmen des Qualifikationsverfahrens berücksichtigt (siehe auch Kapitel 7).

11.2 Anforderungen an das Qualifikationsverfahren

Folgende Richtlinien¹³ sind einzuhalten:

- Es werden alle beschriebenen Handlungsfelder im Qualifikationsverfahren berücksichtigt und die erzielten Resultate werden in einem Diplomzeugnis aufgeführt. Im Diplomzeugnis (z.B. Notenausweis) sind nur die in Kapitel 7 angegebenen zehn Handlungsfelder und Wirtschaftsenglisch und die darin erzielten Resultate sowie die Note der Diplomprüfung aufgeführt. Es müssen die Leistungen in allen Handlungsfeldern mit Noten ausgewiesen werden. Etwaige Leistungen im Rahmen von Vertiefungen müssen in den Handlungsfeldern integriert sein.
- Die Überprüfung von Wissen bzw. Verständnis nimmt maximal 1/3 der Prüfungsaufgaben bzw. -zeit ein.
- Die vernetzten Prüfungsaufgaben, welche die Handlungskompetenz der Teilnehmenden überprüfen, setzen bei den beschriebenen Arbeitssituationen an.
- Es ist pro Studienjahr mindestens eine Prüfungsleistung, welche im praktischen Kontext erarbeitet wird, im Qualifikationsverfahren zu berücksichtigen. Diese ist promotionsrelevant. Die Aufgabenstellung sowie die Beurteilungskriterien liegen schriftlich vor.

11.3 Prüfungszulassung

Die Zulassung zur Diplomprüfung erfolgt, wenn alle in der Promotionsordnung geforderten Lernleistungen erbracht wurden.

11.4 Promotion

Die Bildungsinstitutionen führen während des Bildungsgangs jährlich eine Promotion durch.

Nach Möglichkeit bezieht der Bildungsanbieter die Arbeitgeber/innen bei der Promotion mittels Bewertungen der Praxisleistung mit ein.

Die Studierenden erhalten die Ergebnisse der Lernleistungen am Ende des Studienjahrs mitgeteilt.

Pro Studienjahr sind mehrere Lernleistungen zu erbringen.

Der Anbieter erlässt eine Promotionsordnung, welche das Verfahren im Detail beschreibt.

¹³ Änderung vom 09.12.2014.

11.5 Die Diplomprüfung¹⁴

Die Diplomprüfung hat zum Ziel, dass die beschriebenen Kompetenzen in einer umfassenden Arbeit im letzten Studienjahr dokumentiert werden.

Die Diplomprüfung umfasst:

- eine schriftliche, praxisorientierte Diplomarbeit
- mündliche und/oder schriftliche Prüfungen

Die Diplomarbeit bezieht sich auf eines oder mehrere Handlungsfelder, wobei das Handlungsfeld 1 Marketing zwingend Teil der Arbeit sein muss. Mit der Diplomarbeit weisen dipl. Marketingmanager/innen HF eine vertiefte Auseinandersetzung mit beschriebenen Kompetenzen in den gewählten Handlungsfeldern (gemäss Anhang 1) und eine theoretische Reflexion derselben nach. Bei der Ausgestaltung der Diplomarbeit ist auf eine hohe praxisorientierte Ausgestaltung der Aufgabenstellung zu achten. Die Diplomarbeit soll eine eigenständige und fachlich fundierte Arbeit sein. Ziel ist die Erstellung einer Arbeit anhand eines Praxisbeispiels, gekoppelt mit einer Reflexion anhand der Theorie. Die Diplomarbeit hat der beruflichen Praxis einen Nutzen zu stiften.

Bei der mündlichen Prüfung bzw. den schriftlichen Prüfungen ist auf eine Vernetzung der verschiedenen Lerninhalte besonderen Wert zu legen.

Bei einer Vollzeitausbildung fliessen die Leistungen des letzten Praktikums in die Diplomprüfung ein.

11.6 Wiederholungen

Die Diplomprüfung kann maximal zweimal und frühestens am nächsten ordentlichen Prüfungstermin wiederholt werden.

11.7 Studienunterbruch / Studienabbruch

Wenn Studierende das Studium am Ende oder während des Studienjahres unterbrechen oder abbrechen müssen, stellt der Bildungsanbieter einen Nachweis über die erbrachten Lernleistungen aus. Die Dauer des Unterbruchs darf höchstens drei Jahre betragen, um in einen laufenden Studiengang wieder eintreten zu dürfen. Nach Ablauf der drei Jahre verfallen die erbrachten Lernleistungen.

¹⁴ Änderung vom 09.12.2014.

12 Schlussbestimmungen

12.1 Inkrafttreten

Dieser Rahmenlehrplan tritt mit der Genehmigung des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie in Kraft.

12.2 Überprüfung

Der Rahmenlehrplan wird periodisch überprüft, um aktuelle Trends im Bereich der Betriebswirtschaftslehre als auch im Bereich der Methodik und Didaktik abzubilden. Diese Aufgabe wird von der OdA SMCSwiss Marketing wahrgenommen.

Olten, 10. Februar 2009

Swiss Marketing (SMC)



Uwe Tännler
Präsident



Dr. Peter Petrin
Vizepräsident

Dieser Rahmenlehrplan wird genehmigt.

Bern, **20. MRZ. 2009**

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT



Dr. Ursula Renold
Direktorin

Swiss Marketing (SMC)

13 Anhang 1

Nachfolgend werden je Handlungsfeld die für dipl. Marketingmanager/innen HF relevanten Arbeitssituation und die zu deren Bewältigung erforderlichen Kompetenzen beschrieben. Die gleichen oder sehr ähnliche Kompetenzen können mehrmals erscheinen. Dies rührt daher, dass gewisse Kompetenzen in verschiedenen Arbeitssituationen von Bedeutung sind.

13.1 Handlungsfeld Marketing

Arbeitsprozess: Normative Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen (KO)
Die dipl. Marketingmanagerin HF lässt ihr Know How in die Entwicklung oder Überarbeitung von Unternehmensleitbild, CI, CD und CB einfließen	Der dipl. Marketingmanager HF bringt sich in der Unternehmensentwicklung und Unternehmenspositionierung ein. (KO 1.1)
Arbeitsprozess: Strategische Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF erfasst Trends und entwickelt neue Ideen. Diese Ideen gibt sie an die vorgesetzte Person weiter, um sie im Rahmen der Strategieentwicklung nutzbar zu machen.	- Der dipl. Marketingmanager HF erfasst Trends, hinterfragt kritisch und entwickelt risikobereit neue Ideen über die Bedenken anderer hinaus. Er zeigt dabei eine positive Grundeinstellung gegenüber Neuem und Mut zum Risiko. Er benützt geeignete Marktdaten und Recherchekanäle. Sein methodisches Vorgehen hat eine stringente Logik und basiert auf seiner realistischen Einschätzung der Kundenbedürfnisse. (KO 1.2) - Die neuen Ideen gibt die dipl. Marketingmanagerin HF umsichtig an die vorgesetzten Personen für die Strategieentwicklung weiter. Dabei agiert sie mit Weitsicht und Überzeugungsfähigkeit. (KO 1.3)
Die dipl. Marketingmanagerin HF vernetzt sich national und international. Sie liest Fachzeitschriften, geht an Kongresse und macht Marktbeobachtung in den verschiedensten Kontexten. Dieses Wissen bringt sie in den Strategieentwicklungsprozess ein.	- Der dipl. Marketingmanager HF vernetzt sich national und international, um an wichtige Informationen aus der Branche zu kommen. Er liest regelmässig Fachzeitschriften, geht an Kongresse, macht Marktbeobachtung in den verschiedensten Kontexten. Er ist interessiert daran, immer auf dem Laufenden zu sein und begegnet Personen ausserhalb des Unternehmens kommunikativ und offen. (KO 1.4) - Dieses Wissen bringt die dipl. Marketingmanagerin HF situationsgerecht in den Strategieentwicklungsprozess ein. (KO 1.5)
Die dipl. Marketingmanagerin HF leitet zuhanden der Entscheidungsträger aus den vorgegebenen Unternehmensstrategien eine Marketingstrategie ab.	Der dipl. Marketingmanager HF leitet aus den übergeordneten Unternehmensstrategien Marketingstrategien ab. Er beschränkt sich bei der Adaption auf das Wesentlichste und formuliert die Strategien einfach, nachvollziehbar umsetzungsorientiert und in der Sprache seines Bereichs. (KO 1.6)

Arbeitsprozess: Strategische Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt ambitionöse jedoch realistische Marketingziele auf Basis der Unternehmensziele.	Die dipl. Marketingmanagerin HF leitet aus den übergeordneten Unternehmenszielen Marketingziele unter Berücksichtigung der Markt- und Konkurrenzsituation ab. (KO 1.7)
Im Rahmen der Strategiearbeit ist die dipl. Marketingmanagerin HF mit anderen Funktionsträgern des Unternehmens in Kontakt. Sie überzeugt dabei die Funktionsträger von ihren Ideen und sichert sich somit das notwendige Marketingbudget.	- Der dipl. Marketingmanager HF ist sich seiner Funktion, seiner Rolle und seines Kompetenzbereichs bewusst. Er diskutiert in der Auseinandersetzung mit Teamkollegen, mit Vorgesetzten und in bereichsübergreifenden Kontakten sachlich und konstruktiv. (KO 1.8) - Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich engagiert und kostenbewusst an der Erstellung der notwendigen Budgets. Sie bringt ihre persönlichen Sichtweisen überzeugend ein. Dazu bereitet sie sich auf Präsentationen und Diskussionen vor. Sie berücksichtigt dabei die Strategien des Gesamtunternehmens und kann sich in Entscheiden diesen unterordnen. (KO 1.9)
Die dipl. Marketingmanagerin HF beobachtet ihre Zielgruppen. Sie identifiziert die relevanten Kundentypen und leitet daraus Marktsegmentierungen ab.	Der dipl. Marketingmanager HF beobachtet konstant seine Zielgruppen. Er identifiziert die relevanten Kunden und leitet daraus eine nutzbringende Kundensegmentierung ab. Er achtet bei der Entwicklung der Marketingstrategien darauf, dass diese konsistent zu den Bedürfnissen der Kundentypen sind. (KO 1.10)
Die dipl. Marketingmanagerin HF erstellt Konkurrenzanalysen. Dabei nutzt sie verschiedene Informationskanäle. Sie geht auch selber vor Ort und schaut sich die Konkurrenzunternehmen wenn möglich persönlich an. Dabei analysiert sie den gesamten Marketingmix.	Der dipl. Marketingmanager HF erstellt und überarbeitet selbstständig und regelmässig Konkurrenzanalysen. Für seine Analysen benützt er die ganze Breite von Informationskanälen sowie gängiges aktuelles Datenmaterial und macht sich ein persönliches Bild von den Konkurrenzunternehmen und -angeboten. Er strebt dabei eine gesamthafte Betrachtung der Konkurrenten an. (KO 1.11)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt Marketingstrategien in ihrem Führungsalltag um.	Der dipl. Marketingmanager HF setzt Marketingstrategien transparent und durchschlagend mit seinem Team um. Er gibt die wichtigen Informationen und Grundlagen stufengerecht an seine Mitarbeitenden weiter. Bei den Planungsarbeiten berücksichtigt er die strategischen Zielsetzungen angemessen. Er begleitet die Mitarbeitenden bei der Umsetzung und evaluiert die Ergebnisse regelmässig. Bei Abweichungen zu den strategischen Zielsetzungen nimmt er die notwendigen Massnahmen vor. (KO 1.12)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF betreibt Marktforschung oder vergibt dazu intern oder extern Aufträge. Sie schätzt die Umsetzungswahrscheinlichkeit einer Produktidee ab.	- Der dipl. Marketingmanager HF betreibt aktiv primäre und sekundäre Marktforschung oder vergibt dazu Aufträge intern oder auch extern. Er verwendet dafür ein zeitgemässes, methodisches Vorgehen der Marktbearbeitungsforschung. (KO 1.13) - Die dipl. Marketingmanagerin HF schätzt zu einem frühen Zeitpunkt ein, ob eine Produktidee in der Firma überhaupt umgesetzt werden kann. Dabei lässt sie Marktveränderungen, Trends und Kosten-Nutzen-Analysen sowie ihre fundierten Branchenkenntnisse einfließen. (KO 1.14)
Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt die Kundenbedürfnisse bei den Produktentwicklungen.	- Der dipl. Marketingmanager HF orientiert sich bei der Produktentwicklung konsequent an den Kundenbedürfnissen, hält dabei betriebswirtschaftliche Ziele der Unternehmung im Auge. (KO 1.15) - Die dipl. Marketingmanagerin HF lässt die Kundenbedürfnisse prioritär bei der Entwicklung einfließen. Sie berücksichtigt den „Time-to-Market“. (KO 1.16) - Der dipl. Marketingmanager HF achtet auf eine angemessene Einbindung aktueller und potenzieller Kunden in den Produktentwicklungsprozess („Customer Integration“). Wenn möglich weckt der dipl. Marketingmanager durch die Produktentwicklung neue Kundenbedürfnisse. (KO 1.17)
Die dipl. Marketingmanagerin HF gibt keine Produktentwicklungsaufträge ohne zugehörige Marketingzielsetzungen und zugehöriges Marketingkonzept (Rahmenkonzept).	Der dipl. Marketingmanager HF hat einen Überblick über das gesamte Leistungsangebot und alle Preise. Er agiert bei der Produktentwicklung initiativ und kostenbewusst. Neue Entwicklungsaufträge werden nur in Kombination mit der Erstellung eines zugehörigen Marketingkonzepts vergeben. (KO 1.18)
Die dipl. Marketingmanagerin HF betreibt Konkurrenzanalysen.	- Im Rahmen der Produktentwicklung betreibt der dipl. Marketingmanager HF Benchmarking bzw. Konkurrenzanalysen. Er geht dabei methodengestützt vor. (KO 1.19) - Je nach Situation kopiert und/oder adaptiert die dipl. Marketingmanagerin HF Produkte der Konkurrenz. (KO 1.20)
Die dipl. Marketingmanagerin HF leitet die Produktentwicklung intern oder extern in die Wege.	- Der dipl. Marketingmanager HF vergibt die vollständigen Aufträge an die interne Entwicklungsabteilung. Dabei agiert er ziel- und kostenbewusst. (KO 1.21) - Wenn die eigene Entwicklungsabteilung nicht in der Lage ist, ein bestimmtes Produkt zu entwickeln, vergibt die dipl. Marketingmanagerin HF Aufträge an andere Anbieter, die sie evaluiert hat. Sie vergibt die Aufträge vollständig, begleitet die Partnerfirma bei der Umsetzung und kontrolliert die Auftragserfüllung. Dabei verhandelt sie geschickt. (KO 1.22) - Der dipl. Marketingmanager HF überzeugt sein Team und andere Beteiligte von Produkten, die über bisheriges gewohntes „Handling“ hinausgehen. Er führt die Diskussion datenbasiert und verfügt über fundierte Argumentationen. (KO 1.23)

Arbeitsprozess: Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF stellt bei der Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes die Kundenbedürfnisse ins Zentrum.	• Der dipl. Marketingmanager HF engagiert sich aktiv bei der Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes. Er geht dabei kundenorientiert und kostenbewusst vor. (KO 1.24) • Die dipl. Marketingmanagerin HF baut bedarfsweise Advisory Boards (Meinungsbildner) auf und pflegt diese. (KO 1.25) • Der dipl. Marketingmanager HF berücksichtigt das Zusammenspiel der verschiedenen Abteilungen (Verkauf, Werbung, Distribution, Logistik, Preisbindung, Kundenbeziehungs-pflege, Finanzen, IT, Customer Care). Die einzelnen Beteiligten spielen durch die Führung der dipl. Marketingmanagerin wie ein Räderwerk zusammen. Er agiert mit Verhandlungsgeschick und vernetztem Denken. (KO 1.26)

Arbeitsprozess: Kundengewinnung (recruiting)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt bei ihrer Arbeit das CRM im Sinne einer Kundenbeziehungs-Philosophie kontinuierlich ein.	• Der dipl. Marketingmanager HF setzt das CRM bei Marketingprozessen kompetent und prozessorientiert ein. Er weist umfassende Anwendungskennntnisse auf. (KO 1.27)
Die dipl. Marketingmanagerin HF erkennt neue potentielle Zielgruppen.	• Der dipl. Marketingmanager HF baut sich ein Marketinginformationssystem auf, das regelmässig die nötigen Marktdaten evaluiert. Der dipl. Marketingmanager HF definiert die richtigen Zielgruppen aus Sicht der Produktleitung. Er verwendet dabei sozio-demografische und andere Kriterien zielgerichtet. (KO 1.28)
Die dipl. Marketingmanagerin HF baut einen Erstkontakt zum potentiellen Kunden auf.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF plant, budgetiert und setzt Massnahmen zur Kundengewinnung ein. Sie nutzt dazu das gesamte Spektrum der ihr zur Verfügung stehenden Instrumente (Marktbearbeitungskonzept). Sie setzt zur Umsetzung wo nötig externe Partner ein, begleitet den gesamten Prozess und kontrolliert die Zielerreichung. (KO 1.29) • Der dipl. Marketingmanager HF definiert die richtigen Zielgruppen aus Sicht der Produktleitung, Marketingziele und Produkteigenschaften. Er evaluiert dabei Potenziale nach sozio-demografischen, psychologischen und anderen Kriterien zielgerichtet. (KO 1.30) • Die dipl. Marketingmanagerin HF erfasst die Erwartungen und Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden. Sie kommuniziert offen und ehrlich, welche Firmenleistungen zu erwarten sind und welche nicht. (KO 1.31) • Der dipl. Marketingmanager HF nutzt vertrauensbildende Massnahmen (Kulanz, Qualität, Leistung des Produkts, Services) und setzt auch die persönliche Weiterempfehlung durch aktuelle Kunden zielgerichtet ein (positive Mund-zu-Mund-Kommunikation). Diese setzt er bei der Kundengewinnung aktiv ein. (KO 1.32) • Die dipl Marketingmanagerin HF wendet erprobte Kommunikations- und Werbestrategien zur Kundengewinnung an. (KO1.33) • Der dipl. Marketingmanager evaluiert und wählt die richtigen Kommunikationsmassnahmen zur Kundengewinnung (KO 1.34) • Die dipl. Marketingmanagerin HF erstellt Briefings für interne und externe Partner. (KO 1.35)

Arbeitsprozess: Kundenbindung (retention)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF engagiert sich aktiv im Rahmen von Kundenbindungsmassnahmen.	• Der dipl. Marketingmanager HF entwickelt, plant und führt Aktivitäten zur Kundenretention (z.B. Kundenevents, Bonusprogramme, Geburtstags-Mailings etc.) durch. Dabei greift er nach Bedarf auf externe Betreiber zurück. Er zeigt sich innovativ, kreativ und risikobereit. Er achtet auf eine Kongruenz von Produkt und Art der Aktivität. (KO 1.36) • Die dipl. Marketingmanagerin HF instruiert ihre Mitarbeitenden regelmässig über die Massnahmen, plant die Umsetzung und überwacht die Zielerreichung. Sie arbeitet am Aufbau einer hohen Dienstleistungsbereitschaft der Abteilung. (KO 1.37) • Der dipl. Marketingmanager HF organisiert Kundens Schulungen. Die Durchführung delegiert er an seine dafür zuständigen Mitarbeitenden. Er gibt sämtliche wichtigen Informationen für die Planung der Schulung weiter und bespricht das erstellte Schulungskonzept. Nach der Schulung führt er Kundenbefragungen zur Zielerreichung durch. (KO 1.38) • Die dipl. Marketingmanagerin HF bearbeitet die Kundenkulanzen aktiv (Serviceleistungen rund um das Produkt). Sie erstellt Cross- und Upselling Promotionen, um den Kunden noch mehr an die Unternehmung zu binden. (KO 1.39) • Der dipl. Marketingmanager HF stellt sicher, dass die Aktivitäten des unternehmensinternen Qualitätsmanagements in Leistungen und Prozesse umgesetzt werden, die einen sichtbaren Beitrag zur Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung leisten. (KO 1.40) • Die dipl. Marketingmanagerin wählt gezielt die Kommunikationsinstrumente, die die Zielerreichung der Kundenbindung unterstützen. (KO 1.41)

Arbeitsprozess: Kundenrückgewinnung (recovery)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF engagiert sich aktiv bei Kundenrückgewinnungsmassnahmen.	• Der dipl. Marketingmanager HF setzt unterstützende Instrumente in der Kundenrückgewinnung ein. (KO 1.42) • Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt Probleme als Chance wahr und gesteht Fehler ein. Sie betreibt ein aktives Reklamationsmanagement (schafft Checklisten und Verhaltensvorgaben im Problemfall). Sie bearbeitet Kündigungsschreiben prioritär und gewissenhaft. (KO 1.43) • Der dipl. Marketingmanager HF bewirtschaftet aktiv den Kundenstamm. Er orientiert sich regelmässig, wo Kunden verloren gegangen sind. Er recherchiert deren Beweggründe und leitet die richtigen Massnahmen ab für die Kundenrückgewinnung. (KO 1.44) • Die dipl. Marketingmanagerin HF engagiert sich persönlich für Kunden. Sie nimmt aktiv Kontakt auf, geht Kunden besuchen, dankt ihnen für das wieder gewonnene Vertrauen und fragt nach einer Kündigung aktiv nach, ob noch Chancen der Zusammenarbeit bestehen. Sie zeigt dabei umfassende Kommunikationsfähigkeiten, aber auch Disziplin bei der Kontaktsuche. (KO 1.45) • Der dipl. Marketingmanager HF stattet Mitarbeitende mit Kompetenzen aus, um Kundenprobleme schnell und kundenorientiert lösen zu können (Empowerment). (KO 1.46)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF organisiert die Warenverteilung.	• Der dipl. Marketingmanager HF wählt unter Einbezug des unternehmerischen Risikos und der gesetzten Ziele die richtigen Vertriebskanäle in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe. Er gibt dazu Anweisungen an den Verkauf. (KO 1.47) • Die dipl. Marketingmanagerin HF behält die Verfügbarkeit des Produkts im Auge und regelt Preisbestimmung und Vertriebskanäle. (KO 1.48) • Der dipl. Marketingmanager HF entscheidet über Verkaufsunterlagen und baut einen Argumentationskatalog rund ums Produkt auf. Dabei zeigt er fundierte Produktkenntnisse und kreative Ideen. (KO 1.49)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF führt in Zusammenarbeit mit der Controllingabteilung aktiv und regelmässig Erfolgskontrollen für alle Marketingmassnahmen durch. Sie berücksichtigt dabei die internen Prozesse und verwendet die zur Verfügung stehenden Systeme. Sie beschäftigt sich regelmässig mit den Ergebnissen, diskutiert diese mit internen Ansprechpartnern und leitet die entsprechenden Massnahmen ab.	• Der dipl. Marketingmanager HF ist verantwortlich für die Durchführung und Analyse der Erfolgskontrolle / des Reportings für jede durchgeführte Marketingmassnahme. Er plant diese Kontrollen, sorgt für eine fundierte Umsetzung und beschäftigt sich persönlich mit den Ergebnissen. (KO 1.50) • Die dipl. Marketingmanagerin HF wendet die internen Controllingprozesse an. Sie interpretiert Aussagen aus den verschiedensten Systemen (z.B. Deckungsbeiträge, NPV-Kalkulationen, ABC-Analysen etc.). Sie durchschaut Kostenkontrollen und führt Budgetkontrollen durch. (KO 1.51) • Der dipl. Marketingmanager HF steht in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Controllern, mit dem Einkauf, mit der Finanzabteilung. Er beschäftigt sich regelmässig mit den Auswertungen, fragt bei Unklarheiten nach und diskutiert die Erkenntnisse aktiv mit den verantwortlichen Personen. (KO 1.52) • Die dipl. Marketingmanagerin HF stellt sicher, dass der Erfolg von Marketingaktivitäten durch geeignete Massnahmen des Pre- und Posttestings überprüft wird. (KO 1.53) • Der dipl. Marketingmanager HF kennt die Kosten, die durch die Marketingmassnahmen und insbesondere die Kommunikationsmassnahmen entstehen und kann diese mit Fakten untermauert vertreten. (KO 1.54)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Es kann immer wieder zu Differenzen mit Produktmanager/innen, Verkaufsleiter/innen oder z.B. Aussendienstmitarbeiter/innen bezüglich der Auftragsabwicklung kommen, da die beteiligten Fachstellen in unterschiedlichen Produktzyklen denken und/oder unterschiedliche Ziele verfolgen. Die dipl. Marketingmanagerin HF meistert diese schwierigen Situationen professionell.	- Der dipl. Marketingmanager HF spricht sich regelmässig mit den Betroffenen aus anderen Funktionsbereichen ab. Er geht dabei mit unterschiedlichen Ansichten und daraus entstehenden Konflikten professionell um. Er zeigt sich belastbar, standfest und konfliktfähig. Er agiert mit einem hohen Durchsetzungswillen, berücksichtigt trotzdem die anderen Sichtweisen. Er ist bemüht um eine ganzheitliche Lösungsfindung. (KO 1.55) - Die dipl. Marketingmanagerin HF informiert intern aktiv, offen und ehrlich über Veränderungen, Marktbearbeitungsmassnahmen und Probleme mit Kunden oder Lieferanten. (KO 1.56)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt die gesetzlichen Vorgaben innerhalb ihres Kompetenzbereichs korrekt um.	- Der dipl. Marketingmanager HF setzt die Grundkenntnisse des OR situationsgerecht ein. Er berücksichtigt bei seiner Tätigkeit wichtige Punkte des Markenrechts, der Deklarationsverordnung und weiterer für seinen Bereich relevanten Verordnungen. (KO 1.57) - Die dipl. Marketingmanagerin HF entscheidet bei Bedarf über den Zuzug externer Unterstützung (Markenrechtjuristen). (KO 1.58)

Arbeitsprozess: Organisationsgestaltung und -entwicklung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt im Rahmen der Produktentwicklung auch immer wieder Optimierungsmassnahmen in Bezug auf die Organisation vor.	- Der dipl. Marketingmanager HF betreibt im Rahmen der Produktentwicklung laufende Ressourcenoptimierung. Er steuert Veränderungsvorhaben methodisch und mit hoher Sozialkompetenz. Er achtet auf die rasche Umsetzung von Lösungen und bezieht das Vorschlagswesen mit ein. (KO 1.59) - Die dipl. Marketingmanagerin HF sucht aktiv Allianzen und Kooperationen, Jointventures, Spin-offs oder fahndet nach Outsourcingmöglichkeiten. Sie kann einschätzen, was es in Zukunft braucht und was besser und effizienter durch Externe gemacht werden könnte. Sie lotet die Grenzen der Organisation und der Prozesse aus und leitet die richtigen Schlüsse daraus ab. Sie konzipiert ganzheitliche Lösungen. (KO 1.60)

13.2 Handlungsfeld Verkauf

Arbeitsprozess: Normative Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF bringt mit seiner Person die Kundensicht in seine Unternehmung ein. Umgekehrt trägt er mit seiner Person respektive seinem Auftritt und seinem Verhalten das Unternehmensbild nach aussen.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF repräsentiert loyal und gekonnt ihre Firma bei Kunden. Daher sind die betrieblichen Grundsätze (Leitbilder, Visionen, Strategien) für sie von grosser Wichtigkeit, sie identifiziert sich mit ihnen. (KO 2.1) - Falls der dipl. Marketingmanager HF in die Entwicklung der betrieblichen Grundsätze und Werte miteinbezogen ist, arbeitet er aktiv mit und bringt seine spezielle Kundenoptik ein. (KO 2.2)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF leitet den Verkaufsprozess.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF trägt die Verantwortung für den Absatz. Das heisst, sie analysiert und interpretiert verantwortungs- und kostenbewusst die dazu nötigen Daten und korrigiert wenn nötig den Verkaufsprozess. (KO 2.3) - Der dipl. Marketingmanager HF kennt die den Verkaufsprozess unterstützenden Programme und wendet diese an. (KO 2.4) - Die dipl. Marketingmanagerin HF informiert offen. Sie zeichnet verantwortlich für die Schulung und begleitet ihr Team bezüglich Handling der Instrumente und Prozesse für den Verkauf. (KO 2.5) - Der dipl. Marketingmanager HF organisiert und führt das Verkaufscontrolling. (KO 2.6)
Der dipl. Marketingmanager HF nimmt die Scharnierfunktion zwischen Marketing und Verkauf ein.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF koordiniert und setzt Vorgaben aus dem Marketing mit Durchsetzungsvermögen um. (KO 2.7) - Der dipl. Marketingmanager HF führt vielleicht ein Verkaufsteam und lebt mit diesem die gemeinsamen Aufgaben, Werte und Normen im Verkaufsprozess. (KO 2.8) - Die dipl. Marketingmanagerin HF steht in Abhängigkeit zur Verkaufsleitung. Diese beiden sprechen die gleiche Sprache, stellen sich ganz in den Dienst der Unternehmung und setzen Vorhaben gemeinsam um. (KO 2.9)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der Verkauf liefert dem dipl. Marketingmanager HF den nötigen Input für die Produktentwicklung aus Marktsicht.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF besitzt Markteinschätzungsfähigkeiten, kennt die wichtigsten Marktforschungskanäle und sammelt und bereitet mit ihrem Team die Daten rund um die Mitbewerber auf (Marketingintelligence). (KO 2.10) - Der dipl. Marketingmanager HF wendet mit seinen Recherchekenntnissen für die Daten- und Informationsbeschaffung gezielt Fragetechniken an. (KO 2.11)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF bildet eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Kunden und internen Stellen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF vermittelt aus ihrer erfahrenen Kundenoptik zwischen Kunden und internen betrieblichen Stellen und Personen. (KO 2.12)
Der dipl. Marketingmanager HF stösst Entwicklungsprozesse an.	Die dipl. Marketingmanagerin HF verdichtet die bei ihr zusammenfliessenden Informationen. Sie bewertet die Fakten und bereitet Produktentscheide vor. (KO 2.13)

Arbeitsprozess: Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF setzt Produktentscheidungen konsequent um.	Die dipl. Marketingmanagerin HF ist im Betrieb sehr gut vernetzt. Sie besitzt die Übersicht über die Zusammenhänge und setzt in ihrem Wirkungsbereich konsequent und führungsstark Produktentscheide um. (KO 2.14)

Arbeitsprozess: Kundengewinnung (recruiting)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF kennt seine Kunden und ordnet diese in sinnvolle Gruppen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beherrscht die Marktforschungsprozesse und wendet diese methodischen Fähigkeiten beispielsweise bei der Portfoliotechnik und der Segmentierung an. (KO 2.15)
Der dipl. Marketingmanager HF ist im Gespräch mit seinen Vorgesetzten und handelt gute Kundenkonditionen aus.	Die dipl. Marketingmanagerin HF macht realistische Einschätzungen der finanziellen Möglichkeiten und setzt sich bei den zuständigen Stellen mittels ihres Verhandlungsgeschicks für ansprechende Konditionen für ihre Kunden ein. (KO 2.16)
Der dipl. Marketingmanager HF verfügt über Marketingintelligenz.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF weiss, was sich im Markt tut. Sie geht aktiv zu den Kunden. Sie ist offen und flexibel für Trends. (KO 2.17) - Der dipl. Marketingmanager HF beherrscht die Feldbearbeitung. (KO 2.18)
Der dipl. Marketingmanager HF pflegt einen pragmatischen Umgang mit unterstützenden Tools wie beispielsweise CRM.	Die dipl. Marketingmanagerin HF pflegt den Kundenstamm mit den geeigneten Programmen. Sie unterstützt die Kundenpflegeprozesse mit den geeigneten IT-Instrumenten. Sie weiss, was ein CRM beinhalten muss, wie es funktioniert und wie sie es für die Firma Gewinn bringend nutzen kann. (KO 2.19)

Arbeitsprozess: Kundenbindung (retention)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF betreibt einen offenen und transparenten Umgang mit Fehlern und Erfolgserlebnissen. Erfolge teilt er mit dem Team.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF vermeidet Fehlinformationen oder Informationsvorenthaltungen. (KO 2.20) - Der dipl. Marketingmanager HF analysiert Probleme und Fehler und trägt aktiv zur Bereinigung bei. Er kann aktiv zuhören. (KO 2.21)
Der dipl. Marketingmanager HF pflegt den persönlichen Umgang mit den Kunden.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF ist für alle internen und externen Kunden gut und schnell erreichbar. (KO 2.22) - Der dipl. Marketingmanager HF ist kontaktfreudig und begibt sich oft hinaus ins Feld zu den Kunden. (KO 2.23)
Der dipl. Marketingmanager HF stösst sein Team mit konkreten Zielen der Kundenbindung an und begleitet dieses bei der Zielumsetzung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beweist Führungsqualitäten und motiviert und begleitet ihr Team, um die Kundenbindungsziele einzulösen. (KO 2.24)

Arbeitsprozess: Kundenrückgewinnung (recovery)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF kennt und wendet Strategien der Kundenrückgewinnung an.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF pflegt einen offenen und transparenten Umgang mit den Kunden. Sie bereinigt konfliktbereit und aktiv Fehler aus der Vergangenheit zusammen mit den Kunden. Dabei geht sie fall-, kunden- und branchenspezifisch vor. (KO 2.25) - Der dipl. Marketingmanager HF kennt das Reklamationsmanagement. Er ist belastbar und arbeitet mit seinem Team an der Vermeidung von wiederholten Fehlleistungen bei Kunden. (KO 2.26) - Die dipl. Marketingmanagerin HF wendet bei der Kundenrückgewinnung bei Bedarf unterstützende Instrumente an. Sie kontaktiert „verlorene“ Kunden von sich aus wieder. Sie sucht nach neuen Wegen und Konzepten und unterbreitet diese den Kunden. (KO 2.27)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF hat ein Bewusstsein dafür, dass die Warenverteilung die Kernmarketingdisziplin ist.	• Der dipl. Marketingmanager HF setzt Prioritäten in der Warenverteilung und selektioniert die Verteilkanäle. Er stellt ein logisches, kostenbewusstes und „kanalverträgliches“ Leistungsangebot zusammen. (KO 2.28) • Die dipl. Marketingmanagerin HF passt die Absatzkanäle auf das Leistungsangebot an. Sie weiss, dass es weit reichende Konsequenzen für sie, ihr Team und die Unternehmung hat, wenn ihr die Organisation nicht gelingt, die Ware zeitgerecht zum Kunden zu bringen. (KO 2.29) • Der dipl. Marketingmanager HF definiert die Abwicklungsprozesse, begleitet diese und passt den Prozess bei Bedarf rasch an. (KO 2.30) • Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die Lieferkonditionen und Zahlungsmodalitäten. Sie organisiert die nötige und passende IT-Unterstützung. Sie versteht die Push-pull-Relation und wendet diese an. (KO 2.31)
Der dipl. Marketingmanager HF plant den gezielten Einsatz der Logistik.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF verfügt über Planungsfähigkeiten und organisiert den Logistikeinsatz. (KO 2.32)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF beherrscht das Handling des Verkaufsbudgets.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die wichtigsten Budgetierungs- und Rechnungselemente. (KO 2.33) • Der dipl. Marketingmanager HF besitzt die nötigen Strukturierungsfähigkeiten, um ein sinnvolles Controlling zu unterhalten. Er kennt sich mit den Deckungsbeiträgen aus. (KO 2.34)
Der dipl. Marketingmanager HF verfügt über ein Neuheitencontrolling.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF betreibt eine effiziente Datenerhebung auch bei neuen Produkten. Das heisst, sie wertet zu gegebener Zeit die Entwicklung eines neuen Produkts aus. Sie verwendet selbst erhobene und Marktforschungsdaten. (KO 2.35) • Der dipl. Marketingmanager HF interpretiert veränderte Rahmenbedingungen und leitet entscheidungsstark die richtigen Massnahmen daraus ab. (KO 2.36)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Marketing und Verkauf haben je nach Fragestellung möglicherweise unterschiedliche Interessen. Diese müssen koordiniert werden.	Die dipl. Marketingmanagerin HF stellt sicher, dass die Interessen von Marketing und Verkauf regelmässig und systematisch koordiniert werden. (KO 2.37)

13.3 Handlungsfeld PR

Arbeitsprozess: Normative Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF pflegt die Unternehmensidentität (Corporate Identity oder kurz CI) mit ihren drei Teilaspekten Corporate Communication (CC), Corporate Design (CD) und Corporate Behaviour (CB).	Der dipl. Marketingmanager HF legt auf ein systematisches, einheitliches und prägnantes Erscheinungsbild nach innen und aussen grossen Wert. Dabei ordnet er die eigenen Interessen den Unternehmensinteressen unter. Er kennt die firmeneigenen Grundsätze sehr gut und lebt diese nach innen und aussen. (KO 3.1)
Gerade der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit verhilft firmenspezifischen Werten und Grundsätzen ein Gesicht zu geben und die Basis zu legen, um sie intern und extern zu multiplizieren.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF verkörpert die CI-Grundsätze innerhalb ihres Wirkungskreises aktiv. Ihr gelingt es dabei Differenzen und Zusammenhänge aufzuzeigen und überzeugend aufzutreten. Ausserdem zeichnet sie sich durch eine sehr gute mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit aus. Wichtige Botschaften macht sie zum Dauerthema im Unternehmen. (KO 3.2) - Der dipl. Marketingmanager HF unterstützt führungsverantwortliche Personen bei ihren internen und externen Auftritten und in ihrer Arbeit, sobald diese den Schwerpunkt des CI tangiert. (KO 3.3)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt teil an Briefings, die eine Produktidee oder Innovationen etc. beinhalten.	Der dipl. Marketingmanager HF bringt bei neuen Produktideen oder Innovationen die spezielle Sicht der CI und deren Ausrichtung mit ein. Dabei erklärt er Produktentscheide und daraus abgeleitete Konsequenzen auf dem Hintergrund der PR-Grundsätze der betreffenden Firma. (KO 3.4)

Arbeitsprozess: Entw. des gesamten Leistungsangebotes	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Das Marketing respektive die Öffentlichkeitsarbeit findet sich in der Entwicklung des gesamten Leistungsangebots; vor allem an den Schnittstellen der einzelnen Bereiche und Prozesse.	Der dipl. Marketingmanager HF trägt aktiv dazu bei, dass alle internen und externen Beteiligten wissen, wofür und mit welchem Erfolg sie im Prozess der Leistungserbringung stehen. Dabei trägt er die PR-Werte und -Grundhaltungen in allen Prozessen und in der Kommunikation mit. (KO 3.5)

Arbeitsprozess: Kundengewinnung (recruiting)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Kundengewinnung kann auch über PR-Aktivitäten gestaltet werden. Es werden geeignete Massnahmen geplant, umgesetzt und evaluiert.	Die dipl. Marketingmanagerin HF versteht PR auch als unterstützendes Instrument der Kundengewinnung und konzipiert geeignete PR-Aktivitäten. (KO 3.6)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt Fachpresse und Opinion Leaders und stellt diesen neue Produkte zur Verfügung.	Der dipl. Marketingmanager HF pflegt mit Fachpresse und Opinion Leaders einen aktiven Kontakt. Dabei entscheidet er vorausschauend und treffsicher, wem er welche neuen Produkte zur Verfügung stellt. Er zeichnet sich durch eine hohe Marktkennntnis aus. (KO 3.7)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich, wenn darüber entschieden wird, welche Informationen aus auffälligen Ergebnissen oder Entwicklungen in welcher Art für die Öffentlichkeitsarbeit Verwendung finden.	- Der dipl. Marketingmanager HF macht aktive Vorschläge zur Verwendung von Informationen aus Ereignissen oder Entwicklungen des Unternehmens für die Öffentlichkeitsarbeit. Er kennt den Markt gut und weiss, was in welcher Form zu kommunizieren ist. (KO 3.8) - Die dipl. Marketingmanagerin HF bearbeitet Informationen aus der Erfahrung und aus den Ergebnissen innen- und ausenwirksam auf. Sie zeichnet sich durch eine gewandte mündliche und schriftliche Sprache aus. (KO 3.9)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF hilft mit, wichtige Informationen, Aktivitäten, Neuheiten, Veränderungen etc. adressatengerecht aufzubereiten und zu vermitteln.	Der dipl. Marketingmanager HF bereitet unterstützend Informationen zu wichtigen internen Botschaften auf. Dabei zeichnet er sich durch ein hohes Interesse am internen Geschehen und eine gute und schnelle Auffassungsgabe aus. (KO 3.10)
Die dipl. Marketingmanagerin HF gibt dazu Anstoss, falls ein hergestelltes Produkt auch für die Mitarbeitenden von Interesse sein könnte.	Der dipl. Marketingmanager HF achtet aktiv darauf, dass intern für geeignete Produkte geworben wird. Er misst dem PR Gedanken nach innen einen hohen Stellenwert zu. (KO 3.11)

Arbeitsprozess: Wissensmanagement	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der PR-Bereich definiert regelmässig seine strategischen Schwerpunkte und trägt diese via Foren, Präsentationen oder Intranet in die Unternehmung ein.	Der dipl. Marketingmanager HF bringt regelmässig seine strategischen Schwerpunkte ins Unternehmen ein. Er bedient sich dazu der geeigneten Kommunikationskanäle. (KO 3.12)
Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt an PR-Veranstaltungen teil.	Der dipl. Marketingmanager HF nimmt an PR Veranstaltungen teil. Er erkennt aus PR-Sicht kritische Dissonanzen und bringt seine Meinung an geeigneter Stelle zur Sprache. Dabei verfügt er über eine hohe Präsentations- und Moderationskompetenz. (KO 3.13)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
--	--

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Mögliche Aussenereignisse, die für die Unternehmung zentral und von öffentlichem Interesse sind, werden beispielsweise über den Kundendienst an die PR-Abteilung weitergeleitet, damit diese daraus die Kommunikation ableiten können. Die Marketingverantwortlichen entscheiden über allfällige Massnahmen. Die PR-Verantwortlichen entscheiden dann daraus über die nötige Information und Kommunikation.	Der dipl. Marketingmanager HF bereitet die Daten von öffentlichem Interesse grafisch und layoutmässig auf und stellt diese ins Intra-, Extranet und/oder Internet. Er ist dabei proaktiv und liefert auch unter Zeitdruck gute Ergebnisse. (KO 3.14)
Die dipl. Marketingmanagerin HF lässt nichts unversucht, um PR auszulösen, wie beispielsweise Sprachregelungen, die zusammen mit der PR erarbeitet werden.	Der dipl. Marketingmanager HF bemüht sich aktiv um PR, indem er zum Beispiel entsprechende Sprachregelungen formuliert. Dabei zeigt er Empathie und Verständnis für andere Meinungen. (KO 3.15)
Medienevents wie Pressekonferenzen werden zusammen mit den PR-Verantwortlichen aufbereitet.	Der dipl. Marketingmanager HF bereitet Geschäfts- oder Jahresberichte auf, was Konzept und Inhalt anbelangt und gibt die Umsetzung davon (Übersetzung, Satz, Realisation, Produktion, Distribution) an die betreffenden Zuständigen weiter. (KO 3.16)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF organisiert den Ablauf, wenn aus einer Journalistenfrage eine Anfrage kommt, die rechtliche Aspekte beinhaltet.	Der dipl. Marketingmanager HF leitet Journalistenanfragen mit rechtlichen Aspekten entweder an die PR weiter oder an den betroffenen Bereich oder die Bereiche zur Abklärung. Wenn diese nicht selber aktiv werden wollen, formuliert der dipl. Marketingmanager HF aus den Bearbeitungen eine verständliche und nachvollziehbare Antwort und gibt diese an den betreffenden Fragesteller (gerade bei grossen, komplexen rechtlichen Fragestellungen, die von öffentlichem Interesse sind). Bei Unsicherheit holt er Rechtsauskunft ein. (KO 3.17)

13.4 Handlungsfeld Unternehmensführung

Arbeitsprozess: Normative Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF bezieht bei der Ausübung seiner Tätigkeit die formulierten normativen Grundlagen aktiv ein.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF beachtet bei ihrer Tätigkeit gesamtbetriebliche Zusammenhänge ihrer Organisation. (KO 4.1) - Der dipl. Marketingmanager HF reflektiert sowohl das eigene Handeln, wie auch das Handeln der Mitarbeitenden in Bezug auf die normativen Ordnungsmomente und thematisiert Abweichungen aktiv. Dabei bezieht er die vorgesetzte Person bei Bedarf ein. Er verknüpft dabei seine Bereichsinteressen mit denen der Unternehmung und beachtet die normativen Ordnungselemente. (KO 4.2) - Die dipl. Marketingmanagerin HF sucht bei offensichtlichen Abweichungen und Differenzen aktiv die Diskussion mit den Beteiligten und arbeitet mit an der Suche nach geeigneten Massnahmen. (KO 4.3)
Der dipl. Marketingmanager HF trägt die Entscheidungen der Unternehmensleitung aktiv mit.	Die dipl. Marketingmanagerin HF vertritt die betrieblichen Vorgaben ihrer vorgesetzten Stellen loyal und setzt diese aktiv um. In Spannungssituationen bleibt sie konstruktiv und belastbar. (KO 4.4)
Im Rahmen der Formulierung von normativen Grundhaltungen bringt der dipl. Marketingmanager HF die Optik des Marketings aktiv ein.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF bringt die Sichtweise des Marketings in die Entwicklung der normativen Ordnungsmomente ein. Dabei interpretiert sie die Anforderungen aus Sicht ihrer Abteilung und adaptiert diese bei Bedarf. Sie vertritt dabei mit Überzeugungskraft in ihrem Team und gegenüber anderen Entscheidungsträgern eine vehemente Kundenoptik. (KO 4.5) - Der dipl. Marketingmanager HF setzt sich für eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Produkten ein. Er führt mit Beharrlichkeit die nötigen internen Auseinandersetzungen und Diskussionen, akzeptiert und berücksichtigt dabei normative Rahmenbedingungen. (KO 4.6) - Die dipl. Marketingmanagerin HF überzeugt die Entscheidungsträger und natürlich auch das eigene Team von der Wichtigkeit einer guten Kundenbeziehung (Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit etc.) und von der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Produkte oder Dienstleistungen. (KO 4.7)

Arbeitsprozess: Strategische Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF ist im Rahmen seines Arbeitsgebietes eingebettet in die strategischen Zielsetzungen, welche die Unternehmensleitung entwickelt. Er berücksichtigt die strategischen Zielsetzungen bei seinen konkreten Tätigkeiten.	Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die strategischen Zielsetzungen ihrer Organisation. Sie bringt diesen Interesse und Verständnis entgegen und berücksichtigt sie in ihren konkreten Tätigkeiten. (KO 4.8)
Im Rahmen der Strategieentwicklung bringt sich der dipl. Marketingmanager HF aktiv ein.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich innerhalb ihres Kompetenzbereichs aktiv an der Strategieentwicklung. Sie bringt dabei die Schwerpunkte Kundensicht und Produktentwicklung stetig ins Bewusstsein der Beteiligten. Sie argumentiert formulierungsgewandt und überzeugend. (KO 4.9)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF setzt die formulierte Strategie um. Er arbeitet Massnahmenpläne abgestimmt auf die strategischen Eckpfeiler aus. Diese Vorhaben bildet er in den Führungsinstrumenten ab.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt die geforderten betrieblichen Strategien konsequent um. Dazu formuliert sie konkrete Massnahmenpläne und bildet diese in den Führungsinstrumenten zur Kontrolle ab. (KO 4.10) - Der dipl. Marketingmanager HF stellt im Sinne von top-down-Prozessen sicher, dass Entscheidungen des höheren Managements im Unternehmen umgesetzt und von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. (KO 4.11) - Die dipl. Marketingmanagerin HF geht bei der Planung für die Umsetzung der Strategien kooperativ vor und bezieht ihre Mitarbeitenden und Vorgesetzten aktiv in die Entscheidungs- und Strategieprozesse ein. (KO 4.12)
Der dipl. Marketingmanager HF legt mit seinen Mitarbeitenden Zielsetzungen fest und betreut bei Bedarf seine Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Zielsetzungen.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF bespricht und fixiert mit ihren Mitarbeitenden periodisch persönliche Zielsetzungen. Diese Zielsetzungen beziehen sich auf die Abteilungsziele, welche aus der Strategie abgeleitet werden. Die Zielsetzungen werden in Mitarbeitendengesprächen diskutiert und verabschiedet. (KO 4.13) - Der dipl. Marketingmanager HF pflegt einen ressourcenorientierten Führungsstil. Er begleitet seine Mitarbeitenden bei Bedarf bei der Umsetzung ihrer Ziele. Auftretenden Konflikten begegnet er lösungsorientiert. (KO 4.14)
Der dipl. Marketingmanager HF beurteilt periodisch die Zielerreichung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF gibt ihren Mitarbeitenden regelmässig konstruktive Rückmeldungen. Im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung werden die Stärken und Schwächen diskutiert und Konsequenzen abgeleitet. (KO 4.15)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF schafft für die Mitarbeitenden die notwendigen Rahmenbedingungen, damit diese ihre Zielsetzungen möglichst optimal verfolgen können und kreatives Arbeiten möglich ist.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF sorgt für optimale Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden. Dies beinhaltet einerseits, dass nicht alle Probleme ungefiltert an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Andererseits setzt sich die dipl. Marketingmanagerin HF in geschickter Verhandlungstechnik aktiv für die notwendige Ressourcenbeschaffung bei ihren Vorgesetzten ein. (KO 4.16) - Der dipl. Marketingmanager HF gibt seinen Mitarbeitenden vollständige Aufgabenstellungen. Diese ermöglichen den Mitarbeitenden möglichst selbständig zu agieren. (KO 4.17)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF schafft angemessene formelle und informelle Kommunikationsgefässe.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF führt mit klaren Informations- und Kommunikationskonzepten. Diese beinhalten Aussagen zu schriftlichen Informationen, Teamsitzungen, regelmässigen Klausuren für Standortbestimmungen im Team u.ä. (KO 4.18) - Der dipl. Marketingmanager HF sorgt beim Austausch im Team dafür, dass nicht nur die fachliche Seite diskutiert, sondern auch Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit formuliert werden. (KO 4.19) - Die dipl. Marketingmanagerin HF moderiert Besprechungen, Sitzungen u.ä. so, dass sich alle einbringen, verschiedene Meinungen geäussert werden. (KO 4.20)
Neben den Teamsitzungen nimmt sich der dipl. Marketingmanager HF die Zeit, regelmässig Einzelsitzungen mit den Mitarbeitenden zu machen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF wendet für Mitarbeitendengespräche Gesprächsführungstechniken an und schafft dafür geeignete zeitliche Gefässe. Sie stellt die persönlichen Anliegen der Mitarbeitenden ins Zentrum. Sie bringt ihren Mitarbeitenden Empathie und Wertschätzung entgegen. (KO 4.21)
Der dipl. Marketingmanager HF analysiert die Strukturen der eigenen Abteilung, aber auch des Umfelds genau.	Die dipl. Marketingmanagerin HF analysiert Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse. Sie schafft möglichst klare Strukturen und vermindert den Koordinationsbedarf und somit auch ein mögliches Konfliktpotential. Bei Unklarheiten geht sie aktiv auf die vorgesetzten Personen zu. (KO 4.22)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF organisiert seinen Terminplan.	Die dipl. Marketingmanagerin HF plant ihre Arbeitstage so, dass sie neben den gesetzten Prioritäten Zeit hat, um Krisen und Chancen aktiv zu begegnen. Sie organisiert sich regelmässig Freiräume in ihrem Kalender, um sich mit übergeordneten Fragestellungen zu beschäftigen. (KO 4.23)

Arbeitsprozess: Wissensmanagement	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF sorgt in seiner Abteilung für den einfachen Zugang zu den relevanten Dokumenten.	Die dipl. Marketingmanagerin HF entwickelt und unterhält einfache Dokumentenablatesysteme. Sie führt die Mitarbeitenden darin ein und kontrolliert die Umsetzung so, dass ohne grossen Aufwand die Daten nur einmal und in der aktuellsten Version zur Verfügung stehen. (KO 4.24)
Der dipl. Marketingmanager HF dokumentiert wichtige Abläufe bzw. Prozesse im Überblick.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beschreibt die Hauptaufgaben und wichtigsten Eckwerte der Kernprozesse und -abläufe. Wenn notwendig erstellt sie einfache Manuals dazu. (KO 4.25)
Der dipl. Marketingmanager HF plant wiederkehrende Fortbildungsmassnahmen und führt zu den verschiedensten Themen (fachliche und gesellschaftliche Themen etc.) Schulungen durch.	Die dipl. Marketingmanagerin HF plant und/oder beteiligt sich an der innerbetrieblichen Weiterbildung. Sie achtet auf einen zielgerichteten Aufbau der Schulungen. Sie sucht bei Bedarf externe Referenten (bspw. EDV-Schulungen, Outlook-Schulung, PPT-Schulung) und setzt diese gezielt ein. Im Anschluss an Schulungsanlässe wertet sie die Ergebnisse und die Umsetzung in den Arbeitsalltag regelmässig aus. (KO 4.26)
Der dipl. Marketingmanager HF schafft für die Mitarbeitenden Einblicke in andere Arbeitsbereiche.	Die dipl. Marketingmanagerin HF verhilft den Mitarbeitenden mittels gezielter Massnahmen (Job-Rotation, Trainee-Programme) zu Perspektivenerweiterung. Sie arbeitet dabei mit Vorgesetzten, resp. mit der Personalabteilung zusammen. (KO 4.27)
Der dipl. Marketingmanager HF leitet seine Mitarbeitenden an, Wissen und Erfahrungen regelmässig auszutauschen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF schafft geeignete Gefässe für den Wissens- und Erfahrungsaustausch im Betrieb und beteiligt sich persönlich aktiv daran. Dabei wählt sie auch Formen, die ausserhalb des Betriebes stattfinden (z.B. Besuche von Mitbewerbern, Messen, Lieferanten etc.) und motiviert die Mitarbeitenden daran teilzunehmen. (KO 4.8)

Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF macht klare Vorgaben für die Infrastrukturbewirtschaftung und hält sich selber an diese (beispielsweise Handbuch).	- Die dipl. Marketingmanagerin HF erhebt regelmässig den Infrastrukturbedarf, plant den Unterhalt und allfällige Umsetzungen und kontrolliert die Ergebnisse. Sie verfügt dazu über geeignete Beurteilungskriterien. Daraus leitet sie Massnahmen ab. (KO 4.29) - Der dipl. Marketingmanager HF erkennt seine Handlungsspielräume bei der Infrastrukturbewirtschaftung und nutzt diese im Sinne des Betriebs. (KO 4.30) - Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet im Speziellen darauf, dass die Arbeitsplätze mit IT-Unterstützungsmöglichkeiten ausgestattet sind. (KO 4.31)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF anerkennt und berücksichtigt Verantwortlichkeiten bei den Informations- und Kommunikationsprozessen und setzt die betrieblichen Vorgaben dazu um.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die wichtigsten Kommunikations- und Informationsregeln und wendet diese situationsgerecht an. (KO 4.32) - Der dipl. Marketingmanager HF anerkennt klare Verantwortlichkeiten bei den betrieblichen Informations- und Kommunikationsprozessen und bricht diese bis auf die Ebene der Mitarbeitenden runter. Er berücksichtigt dabei die entsprechenden Verantwortlichkeiten. (KO 4.33)
Der dipl. Marketingmanager HF kennt die betrieblichen Vorgaben bezüglich CD und CI und wendet diese an.	Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt bei ihren Informationen die betrieblichen Vorgaben betreffend CI und CD. Sie achtet darauf, dass auch die anderen Teammitglieder sich an diese Regelungen halten und diese anwenden. (KO 4.34)
Der dipl. Marketingmanager HF baut tragfähige Kommunikationsstrukturen zu den anderen Abteilungen auf.	Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet auf ein gutes kommunikatives Verhältnis zwischen der eigenen Abteilung und dem betrieblichen Umfeld. Insbesondere unterhält sie einen guten Draht zur Finanzabteilung. Sie entwickelt und fördert das gegenseitige Verständnis. (KO 4.35)
Der dipl. Marketingmanager HF informiert die internen und externen Anspruchsgruppen über wichtige Ereignisse in der eigenen Abteilung. Er kommuniziert auch unangenehme Entscheidungen oder Massnahmen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF informiert interne und externe Anspruchsgruppen über wichtige Ereignisse zeitgerecht und zielgruppenspezifisch. Sie formuliert ihre Informationen adressatengerecht, einfach und verständlich. Sie spricht auch schwierige und unangenehme Dinge aus. Sie ist sich ihrer kommunikativen Vorbildfunktion bewusst. (KO 4.36)
Der dipl. Marketingmanager HF erstellt ein Konzept zur Informationsgewinnung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF definiert die relevanten Informationen aus einer ganzheitlichen Betrachtungsweise und findet mittels kreativen Suchens die besten Informationskanäle dazu. Sie wertet die Informationen regelmässig aus und leitet diese bei Bedarf an ihre Mitarbeitenden oder andere Anspruchsgruppen weiter. (KO 4.37)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF definiert mit dem PR-Spezialisten die Worst-case-Szenarien und formuliert darauf abgestimmt ein Notfallkonzept.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich an der Erarbeitung kommunikativer Notfallkonzepte. Sie kennt die Elemente einer wirkungsvollen und raschen Krisenkommunikation. (KO 4.38)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF setzt Verträge in ihrem Arbeitsbereich auf oder vergibt dazu Aufträge an externe oder interne Juristen zur Prüfung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt und akzeptiert die nötigen Prozesse, Abläufe und Kompetenzen in der Abwicklung von Verträgen und wendet diese korrekt an. (KO 4.40)
Der dipl. Marketingmanager HF kennt die Konditionen zu Lieferbedingungen und kann diese anwenden.	Die dipl. Marketingmanagerin HF ist sich der rechtlichen Rahmenbedingungen bei Lieferkonditionen bewusst und setzt alles daran, dass Produkte keinesfalls zu spät oder falsch geliefert werden. (KO 4.41)
Als Vorgesetztem sind dem dipl. Marketingmanager HF der richtige Umgang mit sexuellen Übergriffen und Mobbing am Arbeitsplatz bekannt.	Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt sich mit Rückgrat und Durchsetzungsvermögen schwierigen zwischenmenschlichen Konflikten wie Mobbing oder auch sexuellen Übergriffen an. Sie lässt sich bei Bedarf bei Fachstellen beraten und leitet dringende Anliegen an die nächsten Vorgesetzten weiter. (KO 4.42)

Arbeitsprozess: Organisationsgestaltung und -entwicklung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF gestaltet seine Organisationsprozesse so, dass es möglichst wenige Schnittstellen gibt. Bei den vorhandenen Schnittstellen sorgt er für eine möglichst gute Abstimmung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich aktiv an der Definition von Prozessen und Schnittstellen. Sie verhilft zu klaren Abstimmungen an den nötigen Schnittstellen. (KO 4.43)
Der dipl. Marketingmanager HF sorgt für so viel Stabilität wie möglich und so wenig Change wie nötig.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF behält bei ihren Veränderungsentscheiden die Ambiguitätstoleranz ihrer Mitarbeitenden vor Augen. Bei notwendigen Veränderungsvorhaben bearbeitet sie allfällige Widerstände der Mitarbeitenden und holt sich ihre Leute mittels geeigneter Informationen und Argumente ins Boot. (KO 4.44) - Der dipl. Marketingmanager HF überlegt sich jede Strukturänderung sehr genau. Er diskutiert die geplanten Massnahmen und die daraus entstehenden Konsequenzen mit einem Spezialisten. Er verändert die Strukturen nur dann, wenn ein Mehrwert abzusehen ist. Wo immer möglich und sinnvoll sucht er nach unterstützenden IT-Hilfestellungen. (KO 4.45)

Arbeitsprozess: Projektspezifische Prozesse (Projektmanagement)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF leitet in seinem Kompetenzbereich Projekte.	• Der dipl. Marketingmanager HF verwendet für seine Projektleitungen geeignete Projektmanagementtools und wo immer möglich und sinnvoll geeignete IT-Unterstützung. (KO 4.46) • Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet auf eine angemessene Prozesssteuerung, indem sie die Teammitglieder und die betroffenen Anspruchsgruppen aktiv ins Geschehen mit einbezieht. (KO 4.47) • Der dipl. Marketingmanager HF arbeitet klare Aufgabenstellungen für die Projektteilnehmer aus und leitet Ziele und Teilziele ab. Aufgaben, Aufträge und Ziele formuliert er präzise und konkret und kommuniziert diese. Er delegiert stufengerecht. (KO 4.48) • Die dipl. Marketingmanagerin HF steigert bei ihren Mitarbeitenden das gemeinsame Commitment für die Aufgaben und Ziele im Projekt, indem sie diesen so viel Selbstverantwortung wie möglich überträgt. (KO 4.49) • Der dipl. Marketingmanager HF analysiert Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit und leitet die geeigneten Konsequenzen und Massnahmen ab. (KO 4.50) • Die dipl. Marketingmanagerin HF führt ein systematisches Controlling ihrer Projekte durch. (KO 4.51)
Der dipl. Marketingmanager HF schliesst seine Projekte in einem vernünftigen zeitlichen Rahmen ab.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF denkt in Release-Versionen. Sie leitet und beendet ihre Projekte bewusst, konsequent und überlegt. Sie führt ihre Projekte mit Weitsicht und Kostenbewusstsein zu Ende und kann mögliche Konsequenzen in ihrer Tragweite abschätzen. Veränderte Umfeldfaktoren bezieht sie nur ein, falls dies unumgänglich ist. (KO 4.52)
Der dipl. Marketingmanager HF leitet und moderiert Sitzungen.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF verfügt über die nötigen Moderations- und Präsentationskenntnisse und setzt diese in geeigneter Weise um. (KO 4.53)
Im Rahmen der Projektarbeit setzt der dipl. Marketingmanager HF den Problemlösezyklus professionell ein.	• Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt den Problemlösezyklus bei Bedarf alleine oder im Projektteam professionell ein. Sie führt für die Erarbeitung von Alternativen Interviews mit den relevanten Anspruchsgruppen. Dabei verwendet sie gängige Gesprächsführungs- und Fragetechniken. (KO 4.54)

13.5 Handlungsfeld Personalwesen

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Falls die dipl. Marketingmanagerin HF inter- oder intrapersonelle Probleme in der Mitarbeiterführung hat, kann sich ihre Vorgesetzte oder sie selber an die HR wenden und um Unterstützungsmassnahmen bitten. Bei Personalvorkommnissen, bei denen die dipl. Marketingmanagerin HF an Grenzen stösst, wendet sie sich von sich aus an die HR.	• Der dipl. Marketingmanager HF achtet in der Mitarbeitendenführung auf Probleme beim Einzelnen oder in seinem Team. Dabei zeigt er Interesse an seinem Gegenüber und nimmt Dissonanzen wahr. (KO 5.1) • Die dipl. Marketingmanagerin HF realisiert, wenn sie Personalvorkommnisse oder Probleme nicht selber lösen kann. In diesem Fall wendet sie sich aktiv an die zuständigen Stellen und lässt sich professionell begleiten. (KO 5.2) • Der dipl. Marketingmanager HF misst seiner Vorbildwirkung als Führungsperson grosse Bedeutung bei und lebt diese in seinem Arbeitsalltag. Seine Stärken und Schwächen als Führungsperson schätzt er realistisch ein und arbeitet daran. (KO 5.3)
Die Schwerpunkte Mitarbeiterentwicklung und Diversity Management und die Aufgaben, die mit diesen in Zusammenhang stehen, bearbeitet die dipl. Marketingmanagerin HF mit Unterstützung der HR.	• Der dipl. Marketingmanager HF führt eine permanente Mitarbeiterentwicklung und Diversity Management durch. Dabei orientiert er sich an einem kontinuierlichen Prozess und nicht nur an punktuellen Massnahmen. Bei seinem Vorgehen holt er sich die entsprechende Unterstützung aus den HR. (KO 5.4)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF trägt die gesetzten Budgetziele mit. Dazu liefert das Controlling regelmässig den aktuellen Stand.	• Der dipl. Marketingmanager HF verfolgt die Budgetziele für den Personalbereich in seiner Abteilung. Dabei interpretiert er die Controllingdaten regelmässig und ist ständig um kostenbewusste Lösungen bemüht. Wenn aufgrund der Controllingdaten personelle Massnahmen resultieren, trifft er die entsprechenden Abklärungen mit den HR. (KO 5.5)
Bei Entscheidungen bezüglich Personalkostenbudget führt die dipl. Marketingmanagerin HF einen Austausch mit ihrer HR (bspw. Personalabbau).	• Der dipl. Marketingmanager HF agiert bei der Erstellung des Personalkostenbudgets kostenbewusst. Sofern aus der Budgetierung besondere Massnahmen resultieren, tauscht er sich mit den HR aus. (KO 5.6)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Innerhalb der betrieblichen Personalprozesse hält sich die dipl. Marketingmanagerin HF an die Vorgaben.	• Der dipl. Marketingmanager HF berücksichtigt bei den betrieblichen Personalprozessen (wie Personalgewinnung, Salarierung, Entwicklung, Ablösung/Austritt) die internen Vorgaben und arbeitet dazu eng mit den HR zusammen. (KO 5.7)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF erstellt Stellenprofile und Anforderungskataloge.	- Der dipl. Marketingmanager HF formuliert klare Stellenprofile und Anforderungskataloge. Dabei richtet er sich an standardisierten Vorgaben aus und kann diese entsprechend adaptieren. Er wählt die richtigen Mitarbeitenden für die richtige Stelle und achtet dabei auf eine sinnvolle Teamzusammenstellung. (KO 5.8) - Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die Bedeutung der Empathiekompetenz von Mitarbeitenden und achtet bei Personalrekrutierungs- und -entwicklungsprozessen auf eine gezielte Auswahl und Förderung ihrer Mitarbeitenden. (KO 5.9)
Die dipl. Marketingmanagerin HF sieht Einführungsprogramme für neue Mitarbeitende vor.	Der dipl. Marketingmanager HF führt neue Mitarbeitende mit einem sinnvollen und transparenten Einführungsprogramm ein. Dabei zeigt er den Mitarbeitenden vor allem auch die betrieblichen Prozesse und prozessübergreifende Zusammenhänge auf. (KO 5.10)
Die dipl. Marketingmanagerin HF führt einen Personalaustritt durch	Der dipl. Marketingmanager HF trägt einen Kündigungsprozess in eigener Verantwortung. Er zeigt sich in dieser schwierigen Situation belastbar. (KO 5.11)
Falls Reorganisationsmassnahmen zu Personalveränderungen führen, ist die dipl. Marketingmanagerin HF mit den HR tangiert.	Der dipl. Marketingmanager HF sucht bei Reorganisationsmassnahmen, die zu Personalveränderungen führen, den Kontakt zu den HR. Er zeigt sich in diesen Situationen belastbar, loyal, gewissenhaft und mit dem entsprechenden Durchsetzungsvermögen. (KO 5.12)

Arbeitsprozess: Wissensmanagement	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF weiss, welche Weiterbildungen und Ausbildungen die HR anbietet. Sie weist ihre Mitarbeitenden darauf hin, wo im Intranet (o.ä.) diese was finden können.	Der dipl. Marketingmanager HF misst der permanenten Weiterbildung und -entwicklung seiner Mitarbeitenden grosse Bedeutung bei. Er kennt die Angebote der HR und weist seine Mitarbeitenden zielgerichtet darauf hin. (KO 5.13)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt ihre Rechte und Pflichten als Mitarbeitende und in der Führung von Mitarbeitenden und verhält sich entsprechend.	Der dipl. Marketingmanager HF hält sich in Personalfragen an die geltenden Rechte und Pflichten und zeichnet sich durch ein seriöses und vertrauenswürdiges Verhalten aus. Er setzt dabei je nach Bedarf Kenntnisse aus dem OR, dem Arbeitsrecht oder den internen Weisungen ein. Sofern seine Rechtskenntnisse überschritten werden, holt er sich die entsprechende Unterstützung. (KO 5.14)

Arbeitsprozess: Organisationsgestaltung und -entwicklung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin holt sich bei der Planung und Realisation von Teamentwicklungsmassnahmen (Workshops, Schulungen etc.) die Unterstützung bei den HR.	Der dipl. Marketingmanager HF erkennt die Notwendigkeit von Teamentwicklungsprozessen und holt sich die entsprechende Unterstützung bei den HR. (KO 5.15)

13.6 Handlungsfeld Finanz- und Rechnungswesen

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF führt seine Mitarbeitenden mittels geeigneter Informationen zu den Betriebszahlen. Etwaiger Handlungsbedarf, der sich aus der Kontrolle der Zahlen ergibt, wird entsprechend abgeleitet.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet in ihrer Führungstätigkeit darauf, dass die vorgegeben Betriebszahlen vom Team erreicht werden. Sie agiert dabei verantwortungsbewusst und kontrolliert die Zielerreichung laufend. (KO 6.1) - Ergeben sich bei der Kontrolle der Zahlen Abweichungen, so präsentiert der dipl. Marketingmanager HF diese dem Team. Die Zahlen werden dazu verständlich aufbereitet und visualisiert, sodass gemeinsam Massnahmen abgeleitet werden können. (KO 6.2)
Budgetprozesse und Reportingprozesse sind dem dipl. Marketingmanager HF geläufig. Er ist entweder selber oder zusammen mit seinen Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit dem Controlling für den Budgetierungsprozess verantwortlich.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich aktiv am Budgetprozess. Sie liefert die dafür notwendigen Grundlagen und beachtet die adäquaten Ableitungen für das Reporting. Sie kann sachlich argumentieren und ihren Standpunkt gegenüber dem Rechnungswesen angemessen vertreten. (KO 6.3)
Der dipl. Marketingmanager HF erhält aus der GL Hinweise und Weisungen zum finanziellen Handlungsbedarf.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt Hinweise aus der GL zum finanziellen Handlungsbedarf auf und stellt ihre Sichtweise überzeugend dar. Sie orientiert sich dabei immer an den übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens. (KO 6.4) - Der dipl. Marketingmanager HF setzt finanzielle Weisungen der GL mit der erforderlichen Priorität um. (KO 6.5)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF hat den Lead in der Produktentwicklung. Er arbeitet mit dem Rechnungswesen zusammen. Er erarbeitet die nötigen Budgetzahlen, verhandelt und beachtet diese.	Die dipl. Marketingmanagerin HF arbeitet bei der Produktentwicklung eng mit dem Rechnungswesen zusammen. Dabei werden die entsprechenden Budgetzahlen fundiert erarbeitet und weisen eine statische und dynamische Perspektive auf. (KO 6.6)
Der dipl. Marketingmanager HF begleitet aktiv den Prozess der Investitionsrechnung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF begleitet den Prozess der Investitionsrechnung und wendet dabei geeignete Rechenverfahren an. Dabei bereitet sie die Zahlen für Entscheidungen auf. (KO 6.7)
Falls die Produktentwicklung eine Neuanschaffung beinhaltet, sorgt der dipl. Marketingmanager HF für die Begleitung der Buchhaltung im Investitionsverfahren.	Die dipl. Marketingmanagerin HF unterstützt die Buchhaltung im Investitionsverfahren bei Neuanschaffungen. Sie setzt dazu ihre Kenntnisse über Finanzierungsarten ein. (KO 6.8)

Arbeitsprozess: Entw. des gesamten Leistungsangebotes	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF trägt mit seinem Wissen und seinen Ideen zur Marktpositionierung der Unternehmung bei. Dies hat unter Umständen Einflüsse auf Standortentscheide, auf neue Märkte, auf neue Produkte etc. Dies wirkt sich immer auf Finanzen und Rechnungswesen aus.	Die dipl. Marketingmanagerin HF bringt sämtliche Ideen zur Marktpositionierung mit den entsprechenden wirtschaftlichen Überlegungen in Verbindung. Dabei wendet sie eine ganzheitliche Betrachtungsweise an. (KO 6.9)

Arbeitsprozess: Kundengewinnung (recruiting)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Bei der Rekrutierung neuer Kunden kommt es auf eine gute Preisgestaltung an.	Die dipl. Marketingmanagerin HF legt bei neuen Kunden auf eine gute Preisgestaltung besonderen Wert. Dabei arbeitet sie eng mit dem Rechnungswesen zusammen und bringt Ideen und Anstösse für die Preisgestaltung mit ein. (KO 6.10)

Arbeitsprozess: Kundenbindung (retention)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF erkennt, wann er einem langjährigen Kunden eine Aktion anbieten muss.	Die dipl. Marketingmanagerin HF bietet ihren langjährigen Kunden passende Aktionen an. Diese Aktionen gestaltet sie gemeinsam mit dem Rechnungswesen auf Basis der entsprechenden Kosten-Nutzenüberlegungen. (KO 6.11)

Arbeitsprozess: Kundenrückgewinnung (recovery)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF arbeitet situationsgerecht mit Rabatten. Oder er erhöht die Verkaufszahlen durch Anstösse zur Verbesserung des Produkts.	Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt für die Kundenrückgewinnung situationsgerecht Preisnachlässe ein. Dies macht sie auf Basis der entsprechenden Kosten-Nutzenüberlegungen und mit der entsprechenden Sensibilität für den Markt. (KO 6.12)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die Distribution ist ein Bestandteil der Kalkulation.	Die dipl. Marketingmanagerin HF misst den Kosten für die Warenverteilung den entsprechenden Stellenwert zu. Gemeinsam mit dem Rechnungswesen kalkuliert sie die Kosten dafür sorgfältig. (KO 6.13)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Das wöchentliche oder monatliche Reporting erbringt dem dipl. Marketingmanager HF Zahlen, aus denen er die richtigen Schlüsse und Massnahmen zieht.	Die dipl. Marketingmanagerin HF kann die Zahlen aus dem Reporting richtig interpretieren. Sie ist in der Lage, bei Abweichungen der Zahlen die richtigen Schlüsse zu ziehen und adäquate Massnahmen abzuleiten. Dazu verfügt sie über das entsprechende finanzielle Fachwissen zu diversen Kennzahlen. (KO 6.14)
Der dipl. Marketingmanager HF reagiert rasch auf gesellschaftliche, politische oder andere Aktualitäten, die sich finanziell auswirken.	Die dipl. Marketingmanagerin HF kann die Auswirkungen von gesellschaftlichen, politischen oder anderen Aktualitäten auf die Produkte bzw. das Dienstleistungsangebot richtig einschätzen. Dazu verfolgt sie das relevante nationale und internationale Tagesgeschehen. Sie bringt ihre Einschätzungen aktiv in das Unternehmen ein. (KO 6.15)
Der dipl. Marketingmanager HF erkennt, wann er welche Zahlen für seine Arbeit braucht.	Die dipl. Marketingmanager HF erkennt durch ihre Controlling-Überlegungen, wann sie im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit zusätzliche Zahlen braucht. Sie beschafft sich das Zahlenmaterial bei den entsprechenden Stellen. (KO 6.16)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF kennt Modelle der erfolgsorientierten Entlohnung (Anreizsysteme) und kann diese im Betrieb umsetzen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF ist bestrebt, Modelle der erfolgsorientierten Entlohnung in ihrem Team einzusetzen. Sie durchdenkt diese sorgfältig und orientiert sich an bewährten Modellen. (KO 6.17)
Der dipl. Marketingmanager HF schätzt aufgrund der Kennzahlen ein, ob Personalrekrutierung oder -abbau erfolgen muss.	Die dipl. Marketingmanagerin HF kann auf Basis der Finanzkennzahlen die richtigen Schlüsse für den Personalbedarf ableiten. Sie ist sicher im Interpretieren der Kennzahlen. (KO 6.18)
Der dipl. Marketingmanager HF trägt finanzielle oder andere Vorgaben mittels Zielvereinbarungen an die Mitarbeitenden.	Die dipl. Marketingmanagerin HF gibt finanzielle Vorgaben mittels Zielvereinbarungen an die Mitarbeitenden weiter. Dies tut sie im Rahmen der Mitarbeitendengespräche. (KO 6.19)

Arbeitsprozess: Wissensmanagement	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Sobald Ideen, Massnahmen, Vorhaben finanzielle Konsequenzen mit sich bringen, diskutiert der dipl. Marketingmanager HF diese mit dem Verantwortlichen Rechnungswesen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt bei Ideen und Massnahmen im Bereich Wissensmanagement immer auch betriebswirtschaftliche Überlegungen. Sie kann ihre finanziellen Auswirkungen korrekt darstellen und diskutiert diese mit dem Rechnungswesen. (KO 6.20)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF informiert regelmässig an Sitzungen und Besprechungen über Ziele, vor allem auch über finanzielle Ziele.	Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet auf eine regelmässige und angemessene Information und Kommunikation über finanzielle Ziele. Das heisst, sie kann Zahlenmaterial so aufbereiten, dass die Mitarbeitenden und auch Kunden Vorschläge und Entscheide nachvollziehen können. (KO 6.21)
Der dipl. Marketingmanager HF organisiert und führt die Kommunikation und Information von Rechnungen und anderen wichtigen Zahlen durch.	Die dipl. Marketingmanagerin HF informiert und kommuniziert über wichtige Zahlen im Unternehmen kompetent. (KO 6.22)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF wendet innerhalb seines Kompetenzbereiches die rechtlichen Grundlagen sicher an.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF löst in zwingenden Fällen Betreibungen aus. Dazu verfügt sie über das notwendige rechtliche Wissen. (KO 6.23) - Der dipl. Marketingmanager HF beherrscht das für seinen Kompetenzbereich relevante Vertragsrecht. (KO 6.24)

Arbeitsprozess: Organisationsgestaltung und -entwicklung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Sobald Ideen, Massnahmen, Vorhaben finanzielle Konsequenzen mit sich bringen, diskutiert der dipl. Marketingmanager HF diese mit dem Verantwortlichen Rechnungswesen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt bei Vorhaben und Massnahmen im Bereich Organisationsentwicklung und -gestaltung immer auch betriebswirtschaftliche Überlegungen. Sie kann ihre finanziellen Auswirkungen korrekt darstellen und diskutiert diese mit dem Rechnungswesen. (KO 6.25)

Arbeitsprozess: Projektspezifische Prozesse (Projektmanagement)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF berücksichtigt bei der Projektplanung und -durchführung Investitionsrechnung und Finanzierungslehre.	Die dipl. Marketingmanager HF agiert bei Projektplanungen und -durchführungen kostenbewusst. Dabei macht sie ein regelmässiges Controlling und zeichnet sich durch eine realistische Kosteneinschätzung aus. Ihre Projektpläne enthalten klare Aussagen zum Kostenmanagement, zur Kalkulation, zu Kennzahlen etc. Sie bespricht seine Berechnungen mit der verantwortlichen Person im Rechnungswesen. (KO 6.26)

13.7 Handlungsfeld Informatik

Arbeitsprozess: Normative Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF bringt ein ganzheitliches IT-Selbstverständnis bei Diskussionen und Entscheidungen ein.	• Der dipl. Marketingmanager HF verfügt über das Selbstverständnis, dass die IT ein kritischer Erfolgsfaktor ist. (KO 7.1) • Die dipl. Marketingmanagerin HF ist sich bewusst, dass ohne IT-Unterstützung in der ganzen Unternehmung erfolgreiches Wirken unmöglich ist. (KO 7.2) • Der dipl. Marketingmanager HF verfügt über das grundlegende IT-Wissen, um sich aktiv und zukunftsgerichtet in Diskussionen einzubringen. (KO 7.3)

Arbeitsprozess: Strategische Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF verfolgt regelmässig die Trends im IT-Bereich und schätzt die Relevanz in Bezug auf die Kernkompetenzen des Unternehmens ab.	• Der dipl. Marketingmanager HF setzt sich aktiv mit den neuen Trends in der IT auseinander und schätzt ihre Bedeutung für das eigene Wirkungsfeld ein. (KO 7.4)
Die dipl. Marketingmanagerin HF richtet sich nach einem wettbewerbsorientierten Informationsmanagement. Sie berücksichtigt bei der Entwicklung und der Umsetzung von Unternehmensstrategien für das Marketing den geeigneten IT-Einsatz.	• Der dipl. Marketingmanager HF pflegt ein aktives Informationsmanagement. (KO 7.5) • Die dipl. Marketingmanagerin HF bringt ihre hohe IT-Kompetenz bei der Beurteilung von geeigneten IT-Massnahmen zur Unterstützung ein. (KO 7.6)

Arbeitsprozess: Strategische Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF trägt dazu bei, dass die bestehenden IT-Systeme in das Marketing integriert sind. Bei Veränderungen, die durch neue IT-Möglichkeiten entstehen, beispielsweise neu internetbasierte Einkäufe verdrängen gewisse Arbeitsbereiche, handelt sie rasch und überlegt.	• Der dipl. Marketingmanager HF ist aktiv darum bemüht, dass die bestehenden IT-Systeme im Marketing berücksichtigt werden. (KO 7.7) • Die dipl. Marketingmanagerin HF reagiert bei Veränderung im IT-Bereich rasch und entscheidungsfreudig. (KO 7.8)
Die dipl. Marketingmanagerin HF nimmt proaktiv vorweg, was der zukünftige Kundenbedarf ist. Sie leitet daraus ab, was das für die IT in Zukunft bedeutet.	• Der dipl. Marketingmanager HF erkennt sehr schnell und treffsicher die Kundenbedürfnisse. Er analysiert diese proaktiv, systematisch und regelmässig auf der Basis eines methodischen Vorgehens. (KO 7.9) • Die dipl. Marketingmanagerin HF leitet aus den veränderten Kundenbedürfnissen den zukünftigen IT-Bedarf ab. Dabei zeigt die dipl. Marketingmanagerin HF Flexibilität und Interesse an neuen Entwicklungen. (KO 7.10)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag
--

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF weist Mitarbeitende in die Handhabung der unterstützenden IT-Instrumente und Programme ein.	- Der dipl. Marketingmanager HF analysiert den Einsatz von IT-Systemen und -programmen in seiner Abteilung. Mit gezielten Fragen ermittelt er die Schwachstellen. Bei Bedarf leitet er einen Schulungsbedarf ab. (KO 7.11) - Je nach Umfang unternimmt die dipl. Marketingmanagerin HF selber die Einweisung. Dabei geht sie strukturiert und abgestimmt auf den Einzuweisenden vor. (KO 7.12)
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt sich in ihrer täglichen Arbeit mit Personen aus den verschiedensten Bereichen auseinander. Dabei kommuniziert sie mit internen und externen Anspruchsgruppen.	- Der dipl. Marketingmanager HF geht offen auf Informatiker/innen zu, die oft eine eigene Sprache und Lebensgestaltung pflegen. (KO 7.13) - Die dipl. Marketingmanagerin HF pflegt eine konstruktive Zusammenarbeit mit externen Beratern. Dabei zeigt sie Durchsetzungsvermögen. (KO 7.14) - Der dipl. Marketingmanager HF schätzt und lebt eine hohe interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dabei berücksichtigt er interkulturelle Aspekte, zeigt eine hohe Konflikt- und Kritikkompetenz. Er agiert empathisch und toleriert andere Meinungen und Arbeitsweisen. (KO 7.15)
Die dipl. Marketingmanager HF erstellt Evaluationskriterien zu IT-Systemen, die in ihrem Arbeitsbereich die Führungsprozesse unterstützen und übergibt diese an IT. Bei Bedarf führt sie Kolleg/innen und/oder Mitarbeitende in die Handhabung neuer Systeme ein.	- Der dipl. Marketingmanager HF unterstützt die IT auf der Basis des konkreten Bedarfs seines Bereichs bei der Erarbeitung von Evaluationskriterien für die Auswahl von IT-Systemen zur Unterstützung des Führungsprozesses (z.B. Collaboration Tools, Groupware etc.). Mittels Recherchen verschafft er sich einen ersten Überblick über die verschiedenen Systeme. (KO 7.16) - Die dipl. Marketingmanagerin HF unterstützt die IT bei der Implementierung neuer Systeme. Dabei zeigt sie Durchsetzungsfähigkeit und ein glaubwürdiges Auftreten nach innen. (KO 7.17)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF entwickelt wettbewerbsorientierte Lösungen.	Der dipl. Marketingmanager HF sucht systematisch in seinem Umfeld nach glaubwürdigen, wettbewerbsorientierten Lösungen und benützt in diesem Prozess die aktuell vorhandene und zweckdienliche IT-Infrastruktur. (KO 7.18)
Die dipl. Marketingmanagerin HF holt sich Hinweise zu Trends und anderen Einflüssen bei der Produktentwicklung via Internet.	- Der dipl. Marketingmanager HF geht fundiert mit dem Internet um. Er baut stetig an seiner Informationspipeline. Dazu nutzt er sämtliche Möglichkeiten der IT. (KO 7.19) - Die dipl. Marketingmanagerin HF greift auf verschiedenste Kanäle mit Kundeninformationen und Hinweisen der Verkäufer zurück. Er agiert dabei flexibel, offen, neugierig und ohne Vorurteile. (KO 7.20) - Der dipl. Marketingmanager HF formuliert nach den Erkenntnissen Überlegungen für die Produktentwicklung. (KO 7.21)
Die dipl. Marketingmanagerin HF überprüft die Mediaausgaben auf ihre Effektivität hin.	Der dipl. Marketingmanager HF betreibt ein aktives Performance-Marketing. Dabei legt er den Fokus auf die Umsatzsteigerung und die Kostenminimierung. (KO 7.22)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt gängige IT-Unterstützung für Usabilitytests und andere Kundenbefragungen ein.	- Der dipl. Marketingmanager HF holt aktiv und methodengestützt Kundenbedürfnisse ein und lässt diese in die Produktentwicklung einfließen. Dabei setzt er gängige IT-Tools ein. (KO 7.23) - Die dipl. Marketingmanagerin HF analysiert die Kundenbedürfnisse und übersetzt diese bei Bedarf in IT-Bedürfnisse und ev. Massnahmen. (KO 7.24)

Arbeitsprozess: Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF verfolgt CRM-Strategien und bezieht damit den Kunden in die Entwicklungsprozesse von neuen Produkten bzw. des ganzen Leistungsangebots mit ein.	- Der dipl. Marketingmanager HF nimmt eine systematische CRM Bewirtschaftung vor. Er geht dabei strategisch vor und zeigt fundierte CRM-Kenntnisse. (KO 7.25) - Die dipl. Marketingmanagerin HF gestaltet Kundenumfragen IT-basiert. (KO 7.26)

Arbeitsprozess: Kundengewinnung (recruiting)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF benutzt Database-Management-Instrumente zur Kundengewinnung.	Der dipl. Marketingmanager HF gestaltet die Kundengewinnung wo immer sinnvoll mit Database-Management-Instrumenten. Er sucht systematisch nach IT-Unterstützung, welche die Abläufe für Kunden vereinfachen, attraktiver und effizienter machen. (KO 7.27)

Arbeitsprozess: Kundenbindung (retention)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt für die Kundenbindung geeignete IT-Tools ein.	- Der dipl. Marketingmanager HF leitet aus der Kundenstrategie geeigneten, prozessbegleitenden Bedarf an IT-Tools ab. Er formuliert präzise und konkret die Anforderungen für den IT-Zuständigen. Dabei zeigte er fundierte Kenntnisse im Bereich der aktuellen CRM-Software. (KO 7.28) - Die dipl. Marketingmanagerin HF setzt die eingeführten IT-Tools regelmässig ein. Dabei greift sie auf fundiertes Anwendungswissen zurück. (KO 7.29)

Arbeitsprozess: Kundenrückgewinnung (recovery)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF bewirtschaftet die Kundendatenbank mit technisch und manuell eingegebenen Historydaten. Sie erkennt Fehler und leitet die geeigneten Massnahmen ein.	• Der dipl. Marketingmanager HF ist sich der systematischen Bewirtschaftung der Kundendatenbank bewusst. (KO 7.30) • Die dipl. Marketingmanagerin HF analysiert die Daten in Hinblick auf systematische Fehler und zieht die richtigen Schlüsse daraus. (KO 7.31) • Der dipl. Marketingmanager HF zeigt bei der Bearbeitung der Fehler Konfliktfähigkeit. (KO 7.32)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF gestaltet die Warenverteilung effizient und niederschwellig.	• Der dipl. Marketingmanager HF hat eine genaue Vorstellung, wie und mit welchen Mitteln und Wegen der Kunde am effizientesten und niederschwelligsten bedient werden kann. (KO 7.33) • Die dipl. Marketingmanagerin HF evaluiert Paymentsysteme und setzt diese ein. (KO 7.34) • Für nicht digitale Produkte verwendet der dipl. Marketingmanager HF Trackingsysteme, damit überwacht werden kann, wo das Produkt gerade steht. (KO 7.35)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF begleitet den Kunden während des gesamten Verkaufsprozesses und analysiert mit IT-Unterstützung den ganzen Prozess vom Bestell- bis zum Liefervorgang. Sie leitet die notwendigen Massnahmen ab.	• Der dipl. Marketingmanager HF begleitet den Verkaufsprozess und setzt dabei alle zur Verfügung stehenden technisch sinnvollen Möglichkeiten ein. (KO 7.36) • Die dipl. Marketingmanagerin HF überwacht die definierten Prozesse, wie zum Beispiel die Projekt- und Ressourcenbegleitung, die Budgetdaten, die Lagerbewirtschaftung etc. regelmässig. (KO 7.37) • Der dipl. Marketingmanager HF leitet frühzeitig die notwendigen Massnahmen ab. (KO 7.38)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF verwendet in der Rekrutierung von Mitarbeitenden unterstützende IT-Systeme.	• Der dipl. Marketingmanager HF gestaltet die Rekrutierung nach Möglichkeit IT-gestützt. Er verfügt über fundierte Kenntnisse im Bereich der aktuellen Systeme und Programme. (KO 7.39)

Arbeitsprozess: Wissensmanagement

Arbeitsprozess: Wissensmanagement	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF und ihre Mitarbeitenden stellen sehr schnell die nötigen Informationen zusammen (Selfservices im Intranet).	• Der dipl. Marketingmanager HF ist sich bewusst, dass die heutige Welt vernetzt ist und nur funktioniert, wenn alle ihr spezielles Wissen teilen. (KO 7.40) • Die dipl. Marketingmanagerin HF identifiziert die relevanten Informationen und Daten (bspw. Telefonlisten, Profile etc.), welche im Wissensmanagement zur Verfügung gestellt werden. Sie arbeitet aktiv mit an der dauernden Aufbereitung und dem Unterhalt der Daten. (KO 7.41) • Die dipl. Marketingmanagerin HF bereitet ihr persönliches Wissen auf und stellt es im Intranet den anderen zur Verfügung. Mittels Blogs und Wikis werden Informationen und Erfahrungen weitergegeben und weiterbearbeitet. Sie setzt die neuen Technologien geübt ein. (KO 7.42) • Der dipl. Marketingmanager HF weist seine Mitarbeitenden an, ihr Wissen aufzubereiten und im Intranet zur Verfügung zu stellen bzw. dort abzuholen. Er fördert die Diskussionsfreudigkeit. (KO 7.43)
Die dipl. Marketingmanagerin HF sorgt für externe Kanäle, damit Händler und Kunden ebenfalls ihre Informationen und Erfahrungen einbringen können.	• Der dipl. Marketingmanager HF gestaltet die Kanäle zu den externen Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Händler oder Kunden, um einen regelmässigen Austausch zu pflegen. Dazu nutzt er die neuen Technologien aktiv. Dabei hält sie sich bei den schnell wandelnden Technologie auf dem Laufenden. (KO 7.44) • Die dipl. Marketingmanagerin HF hilft mit, die Systematisierung der wichtigsten Parameter zu unterhalten. Sie unterstützt die systematische Erfassung und Bearbeitung. Sie wertet regelmässig die Resultate aus, um Optimierungen vorzunehmen. (KO 7.45)

Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF informiert sich regelmässig über neue Technologien und Medien. Sie evaluiert diese auf der Basis von formulierten Kriterien. Dabei arbeitet sie eng mit dem technischen Support zusammen.	• Der dipl. Marketingmanager HF hält sich auf dem Laufenden bei der Entwicklung der neuen Technologien. Er zeigt dabei Interesse und Neugierde und tauscht sich aktiv mit dem technischen Support aus. (KO 7.46) • Die dipl. Marketingmanagerin HF evaluiert die neuen Entwicklungen. Ihr Anliegen ist dabei die Benutzerfreundlichkeit der Technik und Systeme. Sie teilt der IT mit, was man braucht und wie etwas funktionieren soll, damit es von Mitarbeitenden und Kunden genutzt werden kann. (KO 7.47)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF bedient interne und externe Anspruchsgruppen mit Informationen. Sie teilt Informationen mit anderen und nutzt so viel wie möglich unterstützende IT-Systeme, um via Intra- und Extranet Daten so aufzubereiten, dass sie der Information dienen.	• Der dipl. Marketingmanager HF identifiziert aus der Sicht der internen und externen Anspruchsgruppen den individuell sinnvollen Informationsbedarf. (KO 7.48) • Die dipl. Marketingmanagerin HF bildet die Informationen wenn möglich im Intra- oder Extranet ab. Dabei berücksichtigt sie die entstehenden Kosten und die angestrebten Wirkungen. Sie strebt ein optimales Verhältnis an. (KO 7.49) • Der dipl. Marketingmanager HF wertet die Massnahmen aus und leitet allenfalls Optimierungsmassnahmen ein. (KO 7.50) • Mittels Dialogmarketing organisiert die dipl. Marketingmanagerin HF einen permanenten Dialog zwischen Produktion und Kunde. (KO 7.51)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt die relevanten Rechtsgrundlagen bei ihrer Arbeit.	• Der dipl. Marketingmanager HF wendet die Rechtsverbindlichkeit, beispielsweise die Urheberrechte zur Verwendung von Bildern und Electronic Contracting, sicher an. Er weiss, welche Transaktionssysteme zulässig sind und für welche Daten Datenschutzregeln gelten. (KO 7.52) • Die dipl. Marketingmanagerin HF wendet geltende IT-Rechte (Lizenzen) an. Sie weiss, wie es um die Rechte in der Nutzung von verschiedenen Medien und Software steht. (KO 7.53)

Arbeitsprozess: Organisationsgestaltung und -entwicklung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF animiert die Mitarbeitenden, offen für IT-Systeme, -programme und Anwendungen zu sein.	• Der dipl. Marketingmanager HF hält seine Mitarbeitenden an, sich den neuen technologischen Entwicklungen gegenüber zu öffnen. Er unterstützt sie dabei mit konkreten Hilfestellungen am Arbeitsplatz oder mittels Weiterbildungsmassnahmen. Er geht mit gutem Beispiel voran. (KO 7.54)

Arbeitsprozess: Projektspezifische Prozesse (Projektmanagement)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF unterstützt die Projektarbeit wenn möglich mit IT-gestützten Hilfsmitteln.	• Der dipl. Marketingmanager HF setzt zur Koordination der Arbeiten bzw. zur Abstimmung der Arbeitsabläufe IT-Tools ein. Er verfügt über ein fundiertes Wissen in diesem Bereich. (KO 7.55) • Die dipl. Marketingmanagerin HF beeinflusst und steuert das Contentmanagement aus Marketingsicht. Sie implementiert bei Bedarf unterstützende IT-Systeme. (KO 7.56) • Der dipl. Marketingmanager HF beurteilt die Projektergebnisse, schätzt ab, wo welche Massnahmen getroffen werden. Er benützt dazu IT-Systeme, wo es sinnvoll ist. (KO 7.57)

13.8 Handlungsfeld Forschung und Entwicklung

Arbeitsprozess: Strategische Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF ist sich bewusst, dass die F&E-Strategien fast alle Weichen in der Organisation stellen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt die F&E-Strategien angemessen in ihrer täglichen Arbeit. In der täglichen F&E-Arbeit hat sie diese Strategien vor Augen. Sie leitet daraus Chancen und Grenzen für Entwicklungen ab. (KO 8.1)
Der dipl. Marketingmanager HF weiss, mit welchen Produkten er in welchen Märkten tätig sein möchte.	Die dipl. Marketingmanagerin HF hat die nötige Weitsicht für Trends und kann diese einschätzen. Sie überlegt, welche Technologien es braucht und wie man sich positionieren soll. (KO 8.2)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF kennt seinen Kompetenzrahmen im Rahmen der F&E.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die Vorgaben für die F&E bezüglich Abläufe der Projektanträge sehr gut und wendet diese an. Sie denkt dabei in Zusammenhängen und im Interesse des Gesamtunternehmens. (KO 8.3) - Der dipl. Marketingmanager HF arbeitet innerhalb standardisierten betrieblichen Abläufen. Er berücksichtigt in der F&E beispielsweise auch Vorgaben aus einem QS-System. (KO 8.4)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF erkennt Marktbedürfnisse und Anforderungen seitens Markt und Kunden.	- Der dipl. Marketingmanager HF bringt Anforderungen und Bedürfnisse von Seiten des Kunden und des Marktes in die F&E ein. Dabei gibt er Ideen und geforderte Standards in die Produktentwicklung ein und begleitet den gesamten Entwicklungsweg. Er zeichnet sich durch eine hohe soziale Kompetenz in der Gesprächsführung und eine hohe Durchsetzungskraft aus. (KO 8.5) - Die dipl. Marketingmanagerin HF nutzt das Feedback der Märkte und der Kunden systematisch, um neue Leistungsangebote zu definieren und bestehende Leistungsangebote attraktiv zu halten bzw. sie entsprechend weiter zu entwickeln. (KO 8.6)
Der dipl. Marketingmanager HF analysiert und versteht die Kundenwünsche. Oft kann der Kunde nicht genau formulieren, was sein konkretes Bedürfnis/Anliegen ist.	- Die dipl. Marketingmanagerin HF analysiert und erfasst die Kundenwünsche. Dabei stellt sie ihnen die Muss-Kriterien aus der Produktentwicklung gegenüber. Sie ist empathisch und empfänglich dafür, was die Kundenseite möchte. Je nach Branche muss sie ein besonderes Verständnis für spezifische Eigenheiten und Besonderheiten entwickeln. (KO 8.7) - Die dipl. Marketingmanagerin HF arbeitet bei unspezifischen Kundenbedürfnissen/Anliegen mittels geschickter Gesprächsführung (Frage Techniken) die wesentlichen Aspekte heraus. (KO 8.8) - Der dipl. Marketingmanager HF kann dem Kunden die Grenzen der Machbarkeit in der Produktentwicklung aufzeigen. (KO 8.9)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF nimmt die Produkthanforderungen entgegen.	- Der dipl. Marketingmanager HF unterbreitet durchdachte Produktvorschläge. Dabei verdichtet er die Einzelinteressen mit weiteren Anforderungen aus seinem Marktwissen bis zu einem tragfähigen Produktvorschlag. (KO 8.10) - Die dipl. Marketingmanagerin HF sucht aktiv das Gespräch mit der Produktentwicklung (Teamleiterin Entwicklung beispielsweise) und im gemeinsamen Klärungsprozess entsteht ein gemeinsamer Produktvorschlag. (KO 8.11)
Der dipl. Marketingmanager HF formuliert aus dem Produktvorschlag ein Produktpflichtenheft.	Die dipl. Marketingmanagerin HF erstellt ein Produktpflichtenheft. Dabei sind alle relevanten Daten in der entsprechenden Qualität beschrieben. (KO 8.12)
Der dipl. Marketingmanager HF begleitet die Produktentwicklung professionell.	- Der dipl. Marketingmanager HF übernimmt in der Produktentwicklung – je nach Branche/ Organisationsstruktur – Mitverantwortung. Er lässt in die Aufträge an das F&E-Team die Kundensicht einfließen. Falls die Produktentwicklung nicht im Mutterland stattfindet, ist er auf eine zeitintensive und aufwändigere Begleitung eingestellt. (KO 8.13) - Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt mögliche Schwierigkeiten in der Herstellung der Produkte und kann damit umgehen. Sie diskutiert und entscheidet mit den anderen Beteiligten darüber, ob und welche Anpassungen eventuell in der Herstellung vorgenommen werden müssen. Dieser Entscheid ist eng mit dem Kundenbedürfnis, der Firmenphilosophie etc. verbunden und eingebettet. Sie muss dazu die richtigen Beteiligten und Betroffenen an den Tisch bringen, um zu guten Entscheidungen kommen. Sie verwendet dazu direkte, transparente und adressatengerechte Informationen und kommuniziert entsprechend. (KO 8.14)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
F&E ist federführend in der Entwicklung der Verpackung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet darauf, dass die Verpackung allen Anforderungen der verschiedenen Anspruchs-träger genügt. Dabei berücksichtigt sie die verschiedenen Interessen der eigenen Unternehmung, des Endkunden und des Vertriebspartners und managt diese. (KO 8.15)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF nimmt in der Projektleitung seine partiellen Verantwortungsbereiche wahr und kontrolliert diese.	Die dipl. Marketingmanagerin HF führt die „time-to-market- Kontrolle“ durch. Sie weiss, dass die geplante Zeit einzuhalten „matchentscheidend“ ist. Sie leitet die nötigen Konsequenzen aus den Controllingdaten ab. (KO 8.16)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
der dipl. Marketingmanager HF macht via GL auf Ressourcenbedarf aufmerksam.	Die dipl. Marketingmanagerin HF leitet im Bereich der F&E anhand des Produktplans ab, welche personellen Konsequenzen dies hat. Vor allem bei technologischen und mechanischen Entwicklungen prüft sie die häufig personellen Konsequenzen. Sie fordert dazu verbindliche Entscheidungen ein. (KO 8.17)

Arbeitsprozess: Wissensmanagement	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Kundenbedürfnisse gut und sinnvoll lösen zu können, heisst über eine angemessene Datenbank zu verfügen. Diese sichert die ganzen Erfahrungen und Daten und hält sie für alle zur Verfügung.	Die dipl. Marketingmanagerin HF initiiert oder betreut eine Datenbank zu den Kundenbedürfnissen. Dabei achtet sie darauf, dass sie stets auf dem aktuellsten Stand ist und allen zur Verfügung steht. (KO 8.18)
Der dipl. Marketingmanager HF holt sich Ideen aus dem Unternehmen.	- Der dipl. Marketingmanager HF holt gemeinsam mit dem Produktentwickler die verschiedenen Ideen und Erfahrungen aus den Businessteams ab und führt diese zusammen. Dabei legt er auf ein offenes und konstruktives Arbeitsklima Wert. (KO 8.19) - Die dipl. Marketingmanagerin HF achtet auf eine gute Zusammenarbeit zwischen Marketing und F&E. Diese beiden Bereiche müssen sich sehr gut befruchten und ergänzen. (KO 8.20)
Der dipl. Marketingmanager HF beteiligt sich an der Koordination und am Unterhalt eines gut funktionierenden Wissensmanagements.	Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt sich am Wissensmanagement. Sie setzt Initiativen und macht Vorschläge zum Einsatz von professionellen IT-Tools. (KO 8.21)

Arbeitsprozess: Infrastrukturbewirtschaftung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF versteht es, mit den definierten Mitteln auszukommen.	Die dipl. Marketingmanagerin HF pflegt eine professionelle Infrastrukturbewirtschaftung. Dabei gelingt es ihr mit den bestehenden Ressourcen und der vorgegebenen Infrastruktur auch neue Wege zu gehen. Sie analysiert fundiert, wo es mehr oder neue Ressourcen benötigt. (KO 8.22)

Arbeitsprozess: Recht	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Der dipl. Marketingmanager HF berücksichtigt die verschiedenen wichtigen Rechte, die ihn in seiner Arbeit tangieren.	Die dipl. Marketingmanagerin HF weist in ihrem Kompetenzbereich rechtliche Sicherheit auf. Dazu gehören Design-, Markenschutz-, Vertriebs-, Patent-, Geheimhaltungsrecht. Ebenfalls kennen muss sie die Lizenzverträge, Gesamtarbeitsverträge etc. Sie verfügt über Kenntnisse des Obligationenrechts sowie gegebenenfalls des Gesamtarbeitsvertrags und kann diese Kenntnisse bei Bedarf anwenden. (KO 8.23)

13.9 Handlungsfeld Qualitätsmanagement

Arbeitsprozess: Normative Führung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Im Rahmen der Leistungserbringung spielen die formulierten QUS-Grundsätze der Organisation eine Rolle. Die dipl. Marketingmanagerin HF lässt bei ihren Entscheidungen die QUS-Grundsätze mit einfließen. Sie kommuniziert bei ihren Entscheidungen auch die Hintergründe im Sinne der QUS-Grundsätze.	• Der dipl. Marketingmanager HF achtet darauf, in seinem Arbeitsalltag konsistent nach den Qualitäts-, Umwelt-, und Sicherheits-Grundsätzen (QUS-Grundsätzen) zu handeln. Insbesondere zieht er bei Entscheidungen die QUS-Grundsätze angemessen mit ein. (KO 9.1) • Die dipl. Marketingmanagerin HF zeigt verständlich (d.h. den Zielgruppen im Unternehmen angepasst) auf, wie die QUS-Grundsätze in ihre Entscheidungen einfließen und welchen Nutzen sie bringen. (KO 9.2)

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF verfolgt die QUS-Zielsetzungen und setzt das QUS-System um.	• Der dipl. Marketingmanager HF nimmt bei der Umsetzung der QUS-Strategien eine Vorbildrolle ein, indem er die Aktivitäten in seiner Abteilung konsequent an den QUS-Zielsetzungen ausrichtet. Er analysiert sorgfältig, welche Massnahmen notwendig sind, setzt die Massnahmen um und wertet diese aus. (KO 9.3) • Die dipl. Marketingmanagerin HF beteiligt ihr Team bei diesem systematischen Prozess. Sie leistet dabei die erforderliche Überzeugungsarbeit. (KO 9.4) • Der dipl. Marketingmanager HF überwacht die Umsetzung der QUS-Zielsetzungen und leitet bei Abweichungen wirkungsvolle Verbesserungsmassnahmen ein. (KO 9.5)

Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Bei der Produktentwicklung lässt die dipl. Marketingmanagerin HF Qualitäts- und Umweltaspekte einfließen. Meist liegt die letzte Entscheidung über die Ausgestaltung des Produktes beim Kunden.	• Der dipl. Marketingmanager HF befasst sich regelmässig mit ökologischen Trends. Er ist in diesem Bereich ein kompetenter Gesprächspartner. (KO 9.6) • Die dipl. Marketingmanagerin HF berücksichtigt bei Produktentwicklungen Qualitäts- und Umweltaspekte. Dabei berät sie den Kunden aktiv und kompetent zu QUS-Fragen. (KO 9.7)

Arbeitsprozess: Entwicklung des gesamten Leistungsangebotes	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Bei der Gestaltung des Leistungsangebots spielt für die dipl. Marketingmanagerin HF die Dienstleistungsqualität eine wichtige Rolle. Dabei werden Fragen nach Telefonservice, Hotline, weitere Dienstleistungen rund ums Produkt bearbeitet.	• Der dipl. Marketingmanager HF achtet bei der Gestaltung des Leistungsangebotes auf eine hohe Dienstleistungsqualität. Dabei erfasst er rund um die eigentliche Leistung/Produkt die Bedürfnisse des Kunden und bildet diese im gesamten Leistungsangebot ab. (KO 9.8) • Die dipl. Marketingmanagerin HF gestaltet die Versprechen gegenüber den Kunden realistisch und hält sie zuverlässig ein. (KO 9.9)

Arbeitsprozess: Kundengewinnung (recruiting)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Bei der Kundengewinnung wird das QUS-System genutzt. Der Kunde wird im Verkaufsprozess über das QUS-System informiert.	• Der dipl. Marketingmanager HF informiert den Kunden im Verkaufsprozess über das QUS-System des Unternehmens. Dabei bezieht er sich auf die Bedürfnisse und Forderungen der jeweiligen Kunden und zeigt den Mehrwert auf. Die kundenrelevanten Aussagen sind schriftlich aufbereitet. (KO 9.10) • Die dipl. Marketingmanagerin HF gibt bei Anfragen von Kunden zum QUS-System fundiert Auskunft. Sie geht dabei insbesondere auf Vorgaben ein, mit denen die Kunden im QUS-Bereich konfrontiert sind. (KO 9.11)

Arbeitsprozess: Kundenbindung (retention)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF erhebt die Wirkungen der Produktlieferung bzw. der Dienstleistung aus der Sicht des Kunden. Sie optimiert im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Leistungserstellung.	• Der dipl. Marketingmanager HF achtet auf eine professionelle Kundenbindung, indem er Erhebungen zu Produkten und Dienstleistungen durchführt. Dabei konzentriert er sich auf die Analyse der relevanten Daten und initiiert und verfolgt einen regelässigen Prozess. (KO 9.12) • Die dipl. Marketingmanagerin HF gestaltet das Reklamations- und Ideenmanagement professionell aus, indem sie auf den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung Wert legt. Die gewonnen Daten nutzt sie wirkungsvoll im weiteren Kundenprozess. (KO 9.13)

Arbeitsprozess: Kundenrückgewinnung (recovery)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die Kundenrückgewinnung kann durch ein professionelles Reklamationsmanagement positiv beeinflusst werden. Dabei strukturiert die dipl. Marketingmanagerin HF alle Prozesse so, dass eine kontinuierliche Umsetzung der Reklamationsbearbeitung erfolgt.	• Der dipl. Marketingmanager HF forciert ein professionelles Reklamationsmanagement zur Kundenrückgewinnung. Dieses wird nicht punktuell, sondern laufend – mit Unterstützung der entsprechenden Kundendatenbanken – gepflegt. (KO 9.14) • Die dipl. Marketingmanagerin HF behandelt Kundenreklamationen stets mit erster Priorität und nimmt dabei eine Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitenden ein. (KO 9.15)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
---------------------------------	--

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Bei der Warenverteilung hält die dipl. Marketingmanagerin HF die gesetzlichen Vorgaben ein (z.B. EKAS-Richtlinien, SUVA-Richtlinien etc.). Bei der Auslieferung der Waren oder Produkte achtet die dipl. Marketingmanagerin HF vor allem auf die optimale Ausgestaltung der Prozesse im Sinne der Dienstleistungsqualität.	- Der dipl. Marketingmanager HF organisiert die Warenverteilung so, dass ökologische, sicherheitstechnische und qualitative Aspekte berücksichtigt werden. Dabei berücksichtigt er die geltenden Richtlinien und setzt diese um. (KO 9.16) - Die dipl. Marketingmanagerin HF führt die Warenverteilung mit einer hohen Dienstleistungsqualität aus. Dabei berücksichtigt sie Aspekte wie Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Freundlichkeit und dgl. mehr. (KO 9.17)

Arbeitsprozess: Personalprozesse	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF übernimmt in ihrem Bereich die Durchführung der Schulungen. Sie führt dabei die abteilungsspezifischen Aspekte des QUS-Systems bei ihrem Team ein. Dabei greift sie auf die Unterstützung des QUS-Beauftragten zurück.	Der dipl. Marketingmanager HF führt in seinem Team QUS-Schulungen durch. Dabei achtet er auf Aktualität, Regelmässigkeit und eine zielgruppengerechte Aufbereitung der Schulungen für seine Mitarbeitenden. (KO 9.18)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Bei der Information und Kommunikation mit den internen und externen Anspruchsgruppen wird auf den Datenschutz bzw. die Vertraulichkeit der Daten besonderer Wert gelegt.	Der dipl. Marketingmanager HF berücksichtigt den Datenschutz und die Vertraulichkeit von Daten im Austausch mit Internen und Externen. Er überprüft diese beiden Aspekte regelmässig und nimmt auch sein Team mit in die Verantwortung. (KO 9.20)

Arbeitsprozess: Organisationsgestaltung und -entwicklung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF gestaltet die organisatorischen Prozesse und Strukturen in ihrem Arbeitsbereich aus.	- Der dipl. Marketingmanager HF überprüft regelmässig die Prozesse und Strukturen in seiner Abteilung in Hinblick auf Wirksamkeit und Effizienz. Dabei richtet er den Blick auf eingespielte Abläufe und legt Wert auf die Sicht der Kunden und Lieferanten. (KO 9.21) - Die dipl. Marketingmanagerin HF bewertet die Schwachstellen in Prozessen und Strukturen ihrer Abteilung und leitet kontinuierliche Verbesserungsmassnahmen ein. Dabei achtet sie auf eine konsequente Umsetzung und Kontrolle. (KO 9.22)

13.10 Handlungsfeld Produktion und Beschaffung

Arbeitsprozess: Führungsprozess im Unternehmensalltag	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF arbeitet mit finanziellen Zielsetzungen pro Quartal bzw. Monat. Sie bricht die Budgetzahlen herunter. Sie vergleicht die Ist-Werte mit den Budgetwerten bzw. den Werten aus den Vorjahren und leitet die notwendigen Massnahmen ab.	• Der dipl. Marketingmanager HF verschafft sich Zugang zu den nötigen Zahlen und interpretiert regelmässig die Reportingdaten. Er führt dabei wertschöpfungsbezogene Analysen durch. (KO 10.1) • Die dipl. Marketingmanagerin HF pflegt einen Austausch mit den Verantwortlichen der Produktbereiche, um Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse systematisch auszuwerten und so voneinander zu lernen. Sie leitet diese Sitzungen zielorientiert und argumentiert überzeugend. (KO 10.2) • Bei Abweichungen agiert der dipl. Marketingmanager HF verantwortungsbewusst und zeigt unternehmerisches Denken bei der Formulierung der notwendigen Massnahmen. (KO 10.3)
Arbeitsprozess: Produktentwicklung und -herstellung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF behält die Produktvielfalt im Auge. Trends nimmt sie schnell wahr und macht Vorschläge, auch wenn diese Beschaffung und Produktion betreffen.	• Der dipl. Marketingmanager HF nimmt Trends wahr und bespricht diese mit den Verantwortlichen aus Produktion und Beschaffung. Er vernetzt sich im Betrieb aktiv und achtet auf eine gute Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette. (KO 10.4)
Die dipl. Marketingmanagerin HF erfährt von Markttrends und Informationen an Messen und mittels Internet.	• Der dipl. Marketingmanager HF wertet Messebesuche und Recherchen im Internet in Hinsicht auf relevante Informationen und Trends aus. Dabei beachtet er auch die speziellen Abläufe und technischen Möglichkeiten der Produktion. Er zeigt bei den Recherchen technisches Interesse und Verständnis. (KO 10.5)
Die dipl. Marketingmanagerin HF generiert in regelmässigen Sitzungen, unter anderen auch mit Verantwortlichen der Produktion, Ideen ein zu neuen Produkten.	• Der dipl. Marketingmanager HF bindet die Verantwortlichen der Produktion aktiv in die Produktentwicklung ein. Er argumentiert im Sinne des Marketings und versetzt sich gleichzeitig in die Situation der Produktion. Er tritt in den Diskussionen begeisterungsfähig und überzeugend auf. (KO 10.6)
Arbeitsprozess: Kundenbindung (retention)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Optimierte Lager- und Lieferbedingungen tragen massgeblich zur Kundenzufriedenheit bei.	• Der dipl. Marketingmanager HF erkennt Möglichkeiten, dem Kunden mit ‚Zusatzleistungen‘ ein Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln. (KO 10.7) • Die dipl. Marketingmanagerin HF kennt die Bedeutung der Logistik als Erfolgsfaktor für das Marketing und setzt Logistikleistungen gezielt als Differenzierungsmerkmal des Marktangebotes ein. (KO 10.8)

Arbeitsprozess: Kundenrückgewinnung (recovery)	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Mängel und Fehler werden in der Produktion besonders schnell sichtbar. Die dipl. Marketingmanagerin HF ist in engem Kontakt mit der Produktion und sucht einen aktiven Austausch. Sie zieht daraus die notwendigen Konsequenzen.	Der dipl. Marketingmanager HF sucht aktiv das Gespräch mit der Produktion, wenn Fehler auftauchen. Dabei agiert er analytisch, aber auch sensibel und einführend. Gemeinsam mit den Personen formuliert er je nach Bedarf Optimierungs-massnahmen. (KO 10.9)
Die dipl. Marketingmanagerin HF schafft vertrauensbildende Massnahmen für die Kundenbetreuung.	Der dipl. Marketingmanager HF vernetzt sich aktiv mit den Personen aus den angrenzenden Bereichen der Wertschöpfungskette, um vertrauensbildende Massnahmen für den Kunden zu konzipieren. (KO 10.10)

Arbeitsprozess: Warenverteilung	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Engpässe und Ressourcenknappheit führen zu Verzögerungen oder Verteuerungen der Produktion.	Der dipl. Marketingmanager HF beobachtet die Beschaffungsmärkte und sammelt Informationen. Er geht frühzeitig proaktiv mit möglichen Problemen um und kommuniziert diese offen und ehrlich. (KO 10.11)
Der Prozess der Warenverteilung hat einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Leistung und beeinflusst die Kosten der Leistung.	Der dipl. Marketingmanager HF verschafft sich Mitsprache bei Entscheidungen bezüglich Art und Weise der Warenverteilung. (KO 10.12)

Arbeitsprozess: Controlling	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF wertet produzierte Aufträge systematisch aus und versieht diese mit Reportings. Daraus wiederum leitet sie Massnahmen und Konsequenzen ab.	- Der dipl. Marketingmanager HF wertet die produzierten Aufträge aus. Dabei geht er methodisch gestützt vor und agiert sicher im Umgang mit den finanziellen Führungsinstrumenten. Er visualisiert die Ergebnisse. (KO 10.13) - Die dipl. Marketingmanagerin HF bereitet ihr Datenmaterial auf zur Weiterverarbeitung und stellt es anderen Mitarbeitenden zur Verfügung. (KO 10.14)

Arbeitsprozess: Information und Kommunikation	
Arbeitssituation	Kompetenzen
Die dipl. Marketingmanagerin HF leitet Informationen aus der Produktion in den Betrieb.	Der dipl. Marketingmanager HF tauscht sich mit der Produktion regelmässig aus und leitet die relevanten Information in den Betrieb weiter. Auf der Basis dieser Informationen können Konsequenzen für zukünftige Produkte abgeleitet werden. Er ist gut vernetzt und zeigt sich kommunikativ. (KO 10.15)

14 Anhang 2¹⁵

Die Kompetenzen werden mit den Nummern aufgeführt, wie sie in Anhang 1 (Seite 21 ff.) zu finden sind.

Bereits erworbene Kompetenzen mit eidg. Fachausweis		
	Marketing- fachleute	Verkaufs- fachleute
Handlungsfeld	Kompetenz	Kompetenz
Marketing	KO 1.7	
	KO 1.10	
	KO 1.11	
	KO 1.13	
		KO 1.27
	KO 1.28	
	KO 1.29	
	KO 1.30	
	KO 1.31	KO 1.31
	KO 1.32	KO 1.32
	KO 1.33	KO 1.33
	KO 1.34	KO 1.34
	KO 1.35	
	KO 1.36	KO 1.36
	KO 1.37	KO 1.37
	KO 1.38	KO 1.38
	KO 1.39	KO 1.39
		KO 1.40
	KO 1.41	
	KO 1.43	KO 1.43
		KO 1.44
		KO 1.45
	KO 1.47	KO 1.47
	KO 1.48	KO 1.48
	KO 1.50	KO 1.50
		KO 1.51
	KO 1.53	
	KO 1.57	KO 1.57
Verkauf	KO 2.1	KO 2.1
		KO 2.2
		KO 2.3
		KO 2.4
	KO 2.9	KO 2.9
	KO 2.10	
	KO 2.11	
	KO 2.13	
	KO 2.15	
		KO 2.16
	KO 2.17	
		KO 2.18
	KO 2.19	KO 2.19
		KO 2.23
		KO 2.25
		KO 2.26
		KO 2.27
		KO 2.28
	KO 2.29	KO 2.29

¹⁵ Änderung vom 09.12.2014.

	KO 2.31	KO 2.31
	KO 2.32	KO 2.32
	KO 2.33	KO 2.33
	KO 2.34	KO 2.34
	KO 2.35	KO 2.35
	KO 2.36	KO 2.36
PR		
Unternehmensführung	KO 4.1	KO 4.1
		KO 4.13
		KO 4.15
		KO 4.20
		KO 4.21
		KO 4.23
		KO 4.24
	KO 4.32	KO 4.32
		KO 4.36
	KO 4.41	KO 4.41
	KO 4.46	KO 4.46
	KO 4.53	KO 4.53
	KO 4.54	KO 4.54
Personalwesen		KO 5.7
Finanz- und Rechnungswesen	KO 6.3	KO 6.3
	KO 6.6.	KO 6.6
	KO 6.10	KO 6.10
	KO 6.11	KO 6.11
	KO 6.12	KO 6.12
	KO 6.14	KO 6.14
	KO 6.16	KO 6.16
	KO 6.20	KO 6.20
	KO 6.22	KO 6.22
	KO 6.23	KO 6.23
	KO 6.24	KO 6.24
	KO 6.25	KO 6.25
Informatik		KO 7.52
Forschung und Entwicklung		
Qualitätsmanagement	KO 9.12	KO 9.12
	KO 9.13	KO 9.13
	KO 9.14	KO 9.14
	KO 9.15	KO 9.15
Produktion und Beschaffung	KO 10.1	KO 10.1
	KO 10.2	KO 10.2
	KO 10.3	KO 10.3
	KO 10.7	KO 10.7
	KO 10.8	KO 10.8
	KO 10.12	KO 10.12
	KO 10.13	KO 10.13
	KO 10.14	KO 10.14

Weitere, hier nicht aufgeführte Kompetenzen sind nur teilweise (v.a. auf der theoretischen Ebene) mit der eidg. Berufsprüfung der Marketingfachleute bzw. Verkaufsfachleute abgedeckt. Der entsprechende Nachweis ist im Bildungsplan der Bildungsinstitution zu erbringen.

15 **Änderung zum Rahmenlehrplan**

Rahmenlehrplan vom 20.03.2009

für Bildungsgänge der höheren Fachschulen des Bildungsgangs *Marketingmanagement HF*

Die Änderung tritt mit der Genehmigung durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI in Kraft.

Erlass

Zürich, 14.11.2014

Swiss Marketing (SMC)



Unterschrift/en

Diese Änderung wird genehmigt.

Bern, **9.12.2014**

Staatssekretariat für Bildung , Forschung und Innovation SBFI



Rémy Hübschi
Leiter Abteilung Höhere Berufsbildung

Änderungen Rahmenlehrplan für Bildungsgänge der höheren Fachschulen „Marketingmanagement“ vom 09.12.2014

Fuss note	Betreff
1	Titel gemäss Anhang 3 MiVo-HF ergänzt.
2	Sprachliche Überarbeitung des Absatzes. Vorher: <i>"Gemäss Art. 9 Abs. 2 BBG werden erworbene Praxiserfahrung und Bildung angemessen bei Weiterbildungen angerechnet. In diesem Rahmen spielen die Berufsprüfungen in Marketing und Verkauf eine besondere Rolle. Marketingfachleute mit eidg. Fachausweis und den Verkaufsfachleuten mit eidg. Fachausweis haben etliche Überschneidungen in den Kompetenzen (Fähigkeiten) mit den dipl. Marketingmanager/innen HF. Aus diesem Grund besteht für die beiden Berufsprüfungen ein spezieller Regelungsbedarf hinsichtlich Anrechnung der erworbenen Kompetenzen. Kapitel 10 beschreibt die zentralen Richtlinien für die Bildungsanbieter im Umgang mit Marketingfachleuten und Verkaufsfachleuten mit eidg. Fachausweis, die den Bildungsgang dipl. Marketingmanager/in HF belegen wollen.</i> Folgendes wurde gestrichen: <i>„Sichergestellt sein muss auch eine Durchlässigkeit gegenüber den höheren Fachprüfungen im kommerziellen und betriebswirtschaftlichen Bereich sowie umgekehrt auch eine Durchlässigkeit von den Berufs- und höheren Fachprüfungen zu den Marketing-Fachhochschulen.“</i>

5	Die tabellarische Darstellung der zeitlichen Anteile wurde überarbeitet. Vorher:
---	--

Vollzeitausbildung

	Lernstunden ohne einschlägiges EFZ ³	Lernstunden mit einschlägigem EFZ
Präsenz	Mind. 1'800	Mind. 1'200
Selbststudium	1'500	1'200
Diplomarbeit	300	300
Praktika	1'800	900
Total	5'400	3'600

Berufsbegeleitende Ausbildung

	Lernstunden ohne einschlägiges EFZ	Lernstunden mit einschlägigem EFZ
Präsenz	Mind. 1'440	Mind. 960
Selbststudium	2'580	1'620
Diplomarbeit	300	300
Total Lernstunden	4'320	2'880
Berufstätigkeit	1'080	720
Total	5'400	3'600

7&8	Die tabellarische Darstellung Berufsbegleitende Ausbildung mit einschlägigem EFZ wurde überarbeitet. Ebenfalls wurde ergänzt für Wirtschaftsenglisch: „Im Minimum muss die Niveaustufe B2 gemäss CEF (Common European Framework) erreicht werden.“ Vorher:
-----	--

Berufsbegleitende Ausbildung mit einschlägigem EFZ

Handlungsfeld	Prozent	Minimum Lernstunden
HF 1: Marketing	20	
HF 2: Verkauf	10	
HF 3: PR	5	
HF 4: Unternehmensführung	10	
HF 5: Personalwesen	5	
HF 6: Rechnungswesen und Finanzierung	10	
HF 7: Informatik	5	
HF 8: Forschung und Entwicklung	5	
HF 9: Qualitätsmanagement	5	
HF 10: Produktion, Beschaffung und Logistik	5	
Wirtschaftsenglisch	10	
1. Zwischensumme Lernstunden	90	2310
Vertiefungsmöglichkeiten	10	270
2. Zwischensumme Lernstunden	100	2580
Diplomarbeit		300
Summe Lernstunden		2880

9	Ergänzung des letzten Satzes des Absatzes. Formulierung vorher: "Die maximale Anzahl der Lernstunden, welche für eine Vertiefung von bestimmten Inhalten zur Verfügung steht, beträgt gemäss vorangehender Tabelle 10% bzw. 270 Lernstunden."
10	Der Text wurde um den Passus "beim verkürzten Bildungsgang mit 480 Lernstunden" ergänzt. Text vorher: <i>"Bei der berufsbegleitenden Ausbildung wird die berufliche Tätigkeit, die gemäss Art. 4 Abs. 2 der MiVo HF mindestens 50% beträgt, mit 720 Lernstunden angerechnet."</i>
11	Der Text wurde um den Passus "beim verkürzten Bildungsgang 15 Wochen (entsprechend 600 Lernstunden)" ergänzt. Text vorher: <i>"Bei Vollzeitausbildungen sind für Praktika mindestens 22 Wochen (entsprechend 900 Lernstunden) vorzusehen, wovon mindestens 12 Wochen zusammenhängend und im realen Arbeitsfeld eines Betriebs erfolgen müssen."</i>
12	Änderung des Textes dieses Absatzes, vorher: <i>"Die Anrechnung bereits erbrachter Leistungen ist im Sinne von Kapitel 3 zu handhaben. Speziell zu regeln ist im Zulassungsverfahren, wie die Kompetenzen von Marketingfachleuten und den Verkaufsfachleuten mit eidg. Fachausweis im Bildungsgang und im Qualifikationsverfahren angerechnet werden. Anhang 2 (S. 66 f.) zeigt, welche Kompetenzen von dipl. Marketingmanager/innen HF die Marketingfachleute und die Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis bereits im Rahmen ihrer Berufsprüfung nachgewiesen haben und daher anzurechnen sind."</i>
13	Folgende Richtlinie (letzter Punkt) wurde gestrichen: <i>"2 Lernleistungen erfolgen in Englisch."</i>
14	Anforderungen an die mündliche und/oder schriftliche(n) Prüfung(en) wurden gestrichen. Es waren dies folgende Punkte: • <i>Es müssen mindestens 4 von 10 Handlungsfelder miteinander verknüpft werden.</i> • <i>Die Handlungsfelder 1 und 2 müssen zwingend beinhaltet sein.</i>

15

Tabelle unter Anhang 2 wurde angepasst, vorher:

Bereits erworbene Kompetenzen von Marketing-fachleuten mit eidg. Fachausweis	Bereits erworbene Kompetenzen von Verkaufsfachleuten mit eidg. Fachausweis
KO 1.7	
KO 1.10	
KO 1.11	
KO 1.13	
	KO 1.27
KO 1.28	
KO 1.29	
KO 1.30	
KO 1.31	KO 1.31
KO 1.32	KO 1.32
KO 1.33	KO 1.33
KO 1.34	KO 1.34
KO 1.35	
KO 1.36	KO 1.36
KO 1.37	KO 1.37
KO 1.38	KO 1.38
KO 1.39	KO 1.39
	KO 1.40
KO 1.41	
KO 1.43	KO 1.43
	KO 1.44
	KO 1.45
KO 1.47	KO 1.47
KO 1.48	KO 1.48
KO 1.50	KO 1.50
	KO 1.51
KO 1.53	
KO 1.57	KO 1.57
KO 2.1	KO 2.1
	KO 2.2
	KO 2.3
KO 2.4	KO 2.4
KO 2.9	KO 2.9
KO 2.10	
KO 2.11	
KO 2.13	
KO 2.15	
	KO 2.16
KO 2.17	
	KO 2.18
KO 2.19	KO 2.19
	KO 2.23
	KO 2.25

Bereits erworbene Kompetenzen von Marketing-fachleuten mit eidg. Fachausweis	Bereits erworbene Kompetenzen von Verkaufsfachleuten mit eidg. Fachausweis
	KO 2.26
	KO 2.27
	KO 2.28
KO 2.29	KO 2.29
KO 2.31	KO 2.31
KO 2.32	KO 2.32
KO 2.33	KO 2.33
KO 2.34	KO 2.34
KO 2.35	KO 2.35
KO 2.36	KO 2.36