

**Rahmenlehrplan  
für Bildungsgänge der höheren Fachschulen**

**Marketingmanagement**

**mit dem geschützten Titel**

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

**Trägerschaft:**

**SWISS ●  
MARKETING**

**HFMK  
.CH**

**Swiss Marketing, Langwiesstrasse 30, 8050 Zürich**

**hfmk.ch, Lagerstrasse 5, 8004 Zürich**

**Genehmigt durch das SBFI am**

**Genehmigungsdatum:** 13. Juli 2022

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Trägerschaft	3
1.2	Gesetzliche Grundlagen	3
<b>2</b>	<b>Berufsbild</b>	<b>3</b>
2.1	Wirtschaftsbereich und Berufsfeld	3
2.1	Ausbildung	4
2.2	Zielgruppen, Ansprechpartner und/oder Kundinnen und Kunden	4
2.3	Prozessoptik, Aufgaben und Fähigkeiten	4
2.4	Rahmenbedingungen des Arbeitsgebiets/Entwicklungen	4
<b>3</b>	<b>Dauer, Abschluss und Titel</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Positionierung der Ausbildung innerhalb der Bildungslandschaft</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>International gültige Standards</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Kompetenzverortung/Anforderungsniveau</b>	<b>8</b>
6.1	Handlungsfelder und Prozesse	9
6.1.1	Handlungsfeld 1 Marketing	10
6.1.2	Handlungsfeld 2 CRM und Verkauf	27
6.1.3	Handlungsfeld 3 Kommunikation	40
6.1.4	Handlungsfeld 4 Business Models and Development	54
6.1.5	Handlungsfeld 5 HR, Organisation und Führung	66
6.1.6	Handlungsfeld 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen	81
6.1.7	Handlungsfeld 7 Innovations- und Projektmanagement	90
6.1.8	Handlungsfeld 8 QUS (Qualität - Umwelt - Sicherheit)	102
6.1.9	Handlungsfeld 9 SCM (Supply Chain Management)	112
6.1.10	Handlungsfeld 10 Datenerhebung und -analyse	128
6.1.11	Handlungsfeld 11 Sprachkompetenz	141
6.1.12	Prozess Recht und Compliance	146
6.1.13	Prozess Volkswirtschaftslehre	163
<b>7</b>	<b>Zulassungsvoraussetzungen</b>	<b>175</b>
<b>8</b>	<b>Anrechenbarkeit von Bildungsleistungen, Berufspraxis</b>	<b>175</b>
<b>9</b>	<b>Promotions- und Qualifikationsverfahren</b>	<b>177</b>
9.1	Allgemeine Bestimmungen	177
9.2	Leistungsüberprüfung der Handlungsfelder	178
9.3	Abschliessendes Qualifikationsverfahren	178
9.4	Studienunterbruch und Studienabbruch	179
<b>10</b>	<b>Angebotsformen mit Lernstunden und deren Aufteilung</b>	<b>179</b>
10.1	Aufteilung der Lernstunden	180
10.2	Bildungsbestandteile	181
10.3	Vertiefung	181
<b>11</b>	<b>Schlussbestimmungen</b>	<b>182</b>
11.1	Aufhebung des bisherigen Rahmenlehrplans	182
11.2	Inkrafttreten	182
11.3	Übergangsbestimmungen	182
11.4	Überprüfung	182
11.5	Genehmigung	182

---

## **1 Einleitung**

### **1.1 Trägerschaft**

Der Rahmenlehrplan wurde von der Trägerschaft, bestehend aus den relevanten Organisationen der Arbeitswelt sowie der Vertretung der Bildungsanbieter, entwickelt.

Die Trägerschaft setzt sich aus folgenden Organisationen zusammen:

- Organisationen der Arbeitswelt, vertreten durch Swiss Marketing
- Bildungsanbieter, vertreten durch hfmk.ch

Die Zusammenarbeit der Trägerschaft ist mit dem Trägerschaftsstatut geregelt. Die Trägerschaft ist für die Erstellung des Rahmenlehrplans und die periodische Überprüfung gemäss Verordnung des WBF über Mindestvorschriften für die Anerkennung von Bildungsgängen und Nachdiplomstudien der höheren Fachschulen (MiVo-HF) verantwortlich.

Zweck

Der vorliegende Rahmenlehrplan beschreibt die im Bildungsgang «dipl. Marketingmanagerin HF»/«dipl. Marketingmanager HF» zu erreichenden Kompetenzen, die Zulassung sowie die Qualifikationsverfahren. Er bildet die rechtliche Grundlage für die Anerkennung von Bildungsgängen der Bildungsanbieter. Auf dieser Basis erstellen die Bildungsanbieter ihre Bildungspläne und schulspezifischen Reglemente.

---

### **1.2 Gesetzliche Grundlagen**

- Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002
- Verordnung über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBV) vom 19. November 2003
- Verordnung des WBF über die Mindestvorschriften für die Anerkennung von Bildungsgängen und Nachdiplomstudien der höheren Fachschulen (MiVo-HF) vom 11. September 2017
- Leitfaden Erarbeitung und Revisionen von Rahmenlehrplänen für Bildungsgänge und Nachdiplomstudien an höheren Fachschulen, SBFI, Februar 2021.

---

## **2 Berufsbild**

### **2.1 Wirtschaftsbereich und Berufsfeld**

Marketing als Teil der Betriebswirtschaftslehre bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.<sup>1</sup> Marketing wird dabei als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption interpretiert, die sowohl eine funktionsbezogene als auch eine funktionsübergreifende Dimension vereint. So wird Marketing als Funktion innerhalb der Unternehmensorganisation verstanden. Innerhalb einer Marketingabteilung sind spezifische Kompetenzen gefragt, die für die Gestaltung von Austauschprozessen mit den Nachfragern entscheidend sind. Marketing ist aber auch ein Leitkonzept der Unternehmensführung. Alle Mitarbeitenden sollen ein Bewusstsein für den Stellenwert des Nachfragers haben und dementsprechend handeln. Dieses Bewusstsein ist bei dipl. Marketingmanager\*innen HF besonders geschärft und ermöglicht ein marktorientiertes (kunden- und konkurrenzorientiert) Handeln.

---

<sup>1</sup> Meffert, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind Generalist\*innen des Marketings mit breiten, vernetzten handlungspraktischen Fach-, Methoden und Führungskompetenzen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben wirkungsorientiert und bedarfsgerecht kreativ kombinieren.

Sie verstehen Marketing als Denkhaltung, spüren Trends auf und betreiben intensive Datenanalyse. Weiter prüfen sie, ob die Erwartungen von Markt und Konsumenten im Einklang mit dem Produkt- und Leistungsentwicklungsprozess der Firma erfüllt werden können.

Gemäss den Zielen der Unternehmensführung bestimmen dipl. Marketingmanager\*innen HF ein Produkt sowie die Zielmärkte und legen die Marketingstrategie fest. Gemeinsam mit der Verkaufsleitung planen sie das Marketingkonzept bis hin zum Verkaufsabschluss und setzen es um. Bei Zielabweichungen müssen sie unverzüglich korrigierende Massnahmen einleiten. Durch ein Angebot von hoher Qualität und Nachhaltigkeit tragen sie wesentlich zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei.

Dipl. Marketingmanager\*innen HF sorgen für effiziente Abläufe in der Produktion, im Beschaffungswesen sowie in der Logistik. Sie unterstützen auch die Verantwortlichen in den Bereichen Distribution sowie Vertriebsmanagement und tragen dadurch wesentlich zum Erreichen der vorgegebenen Unternehmensziele bei.

Dipl. Marketingmanager\*innen HF verfügen über umfassende betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse. Für ihr Arbeitsgebiet erstellen sie Budgets, erarbeiten Kennzahlen und werten diese aus. Aufgrund der Ergebnisse überprüfen sie die Wirtschaftlichkeit eines Projektes und begründen die Investitionen gegenüber der Geschäftsleitung. Sie wissen, dass die Position ihrer Firma im Markt und bei den Konsumentinnen weitgehend den Erfolg des Unternehmens bestimmt.

Dipl. Marketingmanager\*innen HF führen mit Fachpersonen aus dem Unternehmen und mit Geschäftspartnern Verhandlungen. Ausgezeichnete Englischkenntnisse, gewandtes Auftreten und gute Rhetorik sind dafür unerlässlich. Kompetent nehmen sie Stellung zu marketingrelevanten Rechtsfragen und sind Ansprechpersonen gegenüber Medien- und PR-Fachleuten. Als Führungskräfte leiten sie ihre Mitarbeitenden nach den Richtlinien des modernen Personalmanagements. Das Studium ermöglicht den Absolvierenden, in allen Branchen tätig zu sein.

---

## **2.1 Ausbildung**

Das Studium ermöglicht den Absolvierenden, in allen Branchen tätig zu sein.

---

## **2.2 Zielgruppen, Ansprechpartner und/oder Kundinnen und Kunden**

Dipl. Marketingmanager\*innen HF kommunizieren und verhandeln gewandt - auch in einer Fremdsprache - mit den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Sie übernehmen in der Regel 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.

---

## **2.3 Prozessoptik, Aufgaben und Fähigkeiten**

Dipl. Marketingmanager\*innen HF gehen anspruchsvolle Praxissituationen aus einer betriebswirtschaftlich abgestützten Prozessoptik an. Sie 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.

---

## **2.4 Rahmenbedingungen des Arbeitsgebiets/Entwicklungen**

Im Kontext der Digitalisierung und der raschen und dynamischen Entwicklung der Wirtschaft entstehen neue Rollen und neue berufliche Funktionen. Diese Dynamik spiegelt die besonderen Anforderungen

an die Flexibilität von Marketingmanager\*innen, um aus sich laufend entwickelnden technischen Möglichkeiten Lösungen zu gestalten und einzuführen, die durch Digitalisierung die ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der Gesellschaft fördern, indem beim gesamten Wirken stets ein vielseitiger Mehrnutzen gegenüber bestehenden Systemen angestrebt wird.

Dipl. Marketingmanager\*innen HF zeichnen sich durch eine hohe Lernbereitschaft und -fähigkeit aus, um auch in einem dynamischen Umfeld zu bestehen und neuen Anforderungen flexibel zu begegnen.

---

### **3 Dauer, Abschluss und Titel**

Der berufsbegleitende Bildungsgang dauert mindestens 6 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

Die englische Übersetzung wird in den Diplomzusätzen aufgeführt, ist aber kein geschützter Titel:  
 "Advanced Federal Diploma of Higher Education in Marketing Management"

#### 4 Positionierung der Ausbildung innerhalb der Bildungslandschaft

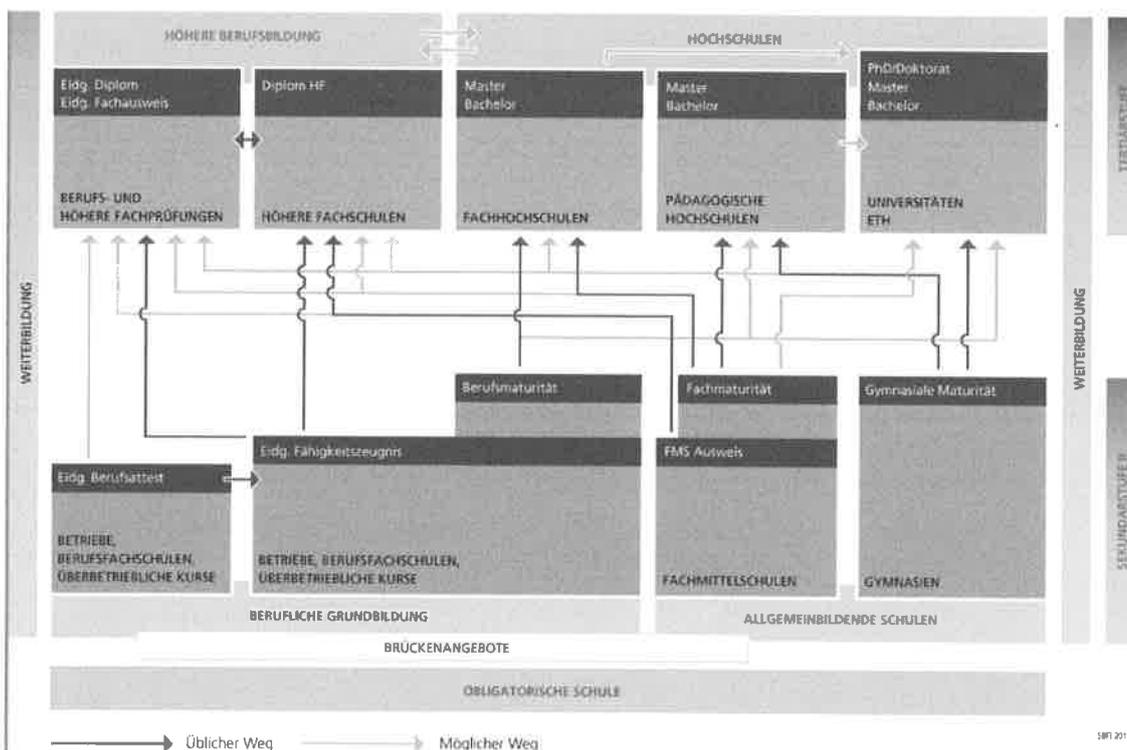
Der Bildungsgang «dipl. Marketingmanagerin HF»/«dipl. Marketingmanager HF» schliesst als Tertiärausbildung an die Sekundarstufe II an. Er richtet sich an Studierende mit abgeschlossenen einschlägigen eidgenössischen Fähigkeitszeugnissen oder einer gleichwertigen Qualifikation (siehe Zulassungsbedingungen). Die Ausbildung weist einen hohen Arbeitsmarktbezug auf und vermittelt Kompetenzen, die Absolvierende befähigen, in ihrem Bereich selbstständig Fach- und Führungsverantwortung zu übernehmen.

Eidgenössisch anerkannte Bildungsgänge an höheren Fachschulen gehören zusammen mit den eidgenössischen Prüfungen zum Bereich der höheren Berufsbildung und bilden zusammen mit den Hochschulen die Tertiärstufe des schweizerischen Bildungssystems.

Dipl. Marketingmanager\*innen HF unterscheiden sich von 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 und Kommunikation höheres Gewicht auf die Sozialkompetenz. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind berufsnah ausgebildete Marketinggeneralistinnen und -generalisten.

Von dipl. Betriebswirtschafter\*innen HF differenzieren sich dipl. Marketingmanager\*innen HF durch eine stärkere Fokussierung auf die Handlungsfelder Marketing, Kommunikation und Verkauf. Sie verstehen Marketing als Denkhaltung und bringen in die Geschäfts- und Produktentwicklung die Kundensicht ein. Ebenso wird auf die Datenanalyse viel Wert gelegt, um ein ganzheitliches CRM zu gewährleisten. Im Gegenzug werden die Themen Finanzierung und Investition weniger stark gewichtet. Beide HF Abschlüsse sind auf Stufe 6 des NQR angesiedelt und damit gleichwertig.

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. Marketingmanager\*innen 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\*innen HF berechtigt vorbehältlich der Praxisanforderungen zum Zugang zu Nachdiplomstudiengängen HF, zu den höheren Fachprüfungen Verkaufs- und Marketingleiter\*innen 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.

---

## **5 International gültige Standards**

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

## **6 Kompetenzverortung/Anforderungsniveau**

Die zu erwerbenden Kompetenzen sind in Handlungsfelder und Prozesse gegliedert. Nachfolgend werden je Handlungsfeld und Prozess die für dipl. Marketingmanager\*innen HF relevanten Arbeitssituation und die zu deren Bewältigung erforderlichen Kompetenzen beschrieben. Jedes Handlungsfeld und jeder Prozess beschreibt die jeweiligen beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick sowie die zugehörigen Arbeitssituationen, die diese Handlungskompetenzen und Prozesse legitimieren. Auf dieser Basis wurden die zu erwerbenden Kompetenzen konkretisiert.

Die gleichen oder sehr ähnliche Kompetenzen können mehrmals erscheinen. Dies rührt daher, dass gewisse Kompetenzen in verschiedenen Arbeitssituationen von Bedeutung sind. Sie sind im Punkt «Schnittstellen» aufgeführt.

Das Anforderungsniveau ist in diesem Profil am Grad der Komplexität und Unvorhersehbarkeit der Situation sowie am Grad der Verantwortung und der Tragweite der Entscheidungen erkennbar. Es drückt sich im Kompetenzprofil rein sprachlich in der Beschreibung der Kompetenzen aus – in der Situationsbeschreibung und/oder den Beschreibungen der Handlung.

Die konkreten Kompetenzen wurden bei der Erarbeitung hinsichtlich der folgenden Kompetenzniveaus in Anlehnung an den NQR BB CH klassifiziert:

Kompetenzniveau NQR 6: Die Berufsleute erkennen, analysieren und bewerten umfassende fachliche Aufgaben, Problemstellungen und Prozesse in einem erweiterten Arbeitskontext. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderung gekennzeichnet.

## 6.1 Handlungsfelder und Prozesse

HF	Handlungsfeld	Seitenzahl
HF 1	<u>Marketing</u>	<u>S.10</u>
HF 2	<u>CRM und Verkauf</u>	<u>S. 27</u>
HF 3	<u>Kommunikation</u>	<u>S. 40</u>
HF 4	<u>Business Models and Development</u>	<u>S. 54</u>
HF 5	<u>HR, Organisation und Führung</u>	<u>S. 66</u>
HF 6	<u>Finanzierung/Investition/Rechnungswesen</u>	<u>S. 81</u>
HF 7	<u>Innovations- und Projektmanagement</u>	<u>S. 90</u>
HF 8	<u>QUS (Qualität - Umwelt - Sicherheit)</u>	<u>S. 102</u>
HF 9	<u>SCM (Supply Chain Management)</u>	<u>S. 112</u>
HF 10	<u>Datenerhebung und -analyse</u>	<u>S. 128</u>
HF 11	<u>Sprachkompetenz</u>	<u>S. 141</u>
Prozess	<u>Recht und Compliance</u>	<u>S. 146</u>
Prozess	<u>Volkswirtschaftslehre</u>	<u>S. 163</u>

### 6.1.1 Handlungsfeld 1 Marketing

Dipl. Marketingmanager\*innen HF vertreten die Marketingsicht im Unternehmen und sichern somit den Markt- und Kundenfokus. Die von ihnen entwickelte Marketingstrategie leiten sie dabei direkt von der Unternehmensstrategie ab und verfolgen die gesetzten Marketingziele konsequent, in dem sie abgeleitete Massnahmenpläne erarbeiten, umsetzen und kontrollieren. Die Marketingaktivitäten erfolgen unter Einbezug der rechtlichen, finanziellen, infrastrukturellen und personellen Rahmenbedingungen, welche ökologisch und nachhaltig gestaltet sein müssen.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>Marketing</b>
Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...
<p><b>Grundlagen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. übergeordnete Marketingfähigkeiten vorzuweisen (Projekt- und Prozessmanagement, Präsentation, Gesprächsführung, Auftritt, Verhalten, Argumentationslogik).</li> <li>2. den rechtlichen Rahmen im Marketingumfeld und die Risiken der Datennutzung für die Unternehmung zu berücksichtigen.</li> <li>3. einen konstruktiven, bereichsübergreifenden Diskussionsprozess mit Kolleg/innen und Vorgesetzten zu führen und die Marketingsicht zu vertreten.</li> </ol>
<p><b>Analyse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. den Transfer aus der Unternehmens- und Umfeldanalyse für das Marketing herzustellen.</li> <li>5. das veränderte Marktgeschehen zu beobachten, die situativ passende Marktanalyse zu wählen, Marktforschungsprojekte in Auftrag zu geben und zu begleiten sowie Ergebnisse richtig zu präsentieren.</li> </ol>
<p><b>Strategie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. eine Strategische Positionierung durchzuführen.</li> <li>7. eine nutzbringende Kundensegmentierung abzuleiten.</li> <li>8. Ziele abzuleiten und die Ziele hierarchisch sinnvoll einzuordnen.</li> <li>9. die Marketingstrategie und die Tätigkeitsfelder aus der Unternehmensstrategie abzuleiten.</li> <li>10. überzeugende, neue Ideen als Beitrag zur Unternehmens- bzw. Strategieentwicklung einzubringen.</li> </ol>
<p><b>Operative Planung, Umsetzung</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. abgeleitete Massnahmenpläne für die zur Zielerreichung notwendigen Marketingmix-Instrumente aus den Strategien zu entwickeln und diese wirkungsvoll umzusetzen.</li> <li>12. projektbezogen mit internen und/oder externen Partnern einen konsequenten, kundenorientierten Marketingmix im Sinne eines integrierten Marketings zu gestalten.</li> <li>13. eine projektbezogene und abgeleitete Budgetplanung zu erstellen.</li> </ol>

Controlling

- 14. regelmässig Kontrollen von Prozessen, Projekten und Marketingmassnahmen mit adäquaten Marketingcontrolling-Instrumenten durchzuführen.
- 15. den Return on Marketing, die massgebenden Kennzahlen und Key Performance Indicators zu berechnen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 2 CRM und Verkauf, HF 7 Innovations- und Projektmanagement, HF 11 Sprachfähigkeit
2	HF 11 Sprachfähigkeit, Prozess Recht
3	HF 11 Sprachfähigkeit, Prozess Recht
4	HF 2 CRM und Verkauf, HF 10 Datenerhebung und -analyse, Prozess VWL
5	HF 2 CRM und Verkauf, HF 10 Datenerhebung und -analyse, HF 11 Sprachfähigkeit, Prozess VWL
6	HF 4 Business Models and Development
8	HF 4 Business Models and Development
9	HF 4 Business Models and Development
10	HF 4 Business Models and Development, HF 7 Innovations- und Projektmanagement
11	HF 4 Business Models, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, Prozess VWL
12	HF 3 Kommunikation, HF 7 Innovations- und Projektmanagement
13	HF 6 RW und Finanzierung, HF 7 Innovations- und Projektmanagement
14	HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 4 Business Models and Development, HF 7 Innovations- und Projektmanagement, HF 10 Datenerhebung und -analyse
15	HF 3 Kommunikation, HF 4 Business Models and Development, HF 7 Innovations- und Projektmanagement

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>1. Dipl. Marketingmanager*innen HF weisen übergeordnete Marketingfähigkeiten aus (Projekt- und Prozessmanagement, Präsentation, Gesprächsführung, Auftritt, Verhalten, Argumentationslogik).</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p>	<p><b>Kompetenzen</b></p>
<p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit Anforderungen konfrontiert, die grundsätzlich zu den übergeordneten Marketingfähigkeiten zählen - seien es nun Präsentationen, Gesprächsführung, persönlicher Auftritt, Repräsentation des Unternehmens nach innen und aussen, Verhandlungen sowie Argumentation.</p> <p>Dabei stellen sie sicher, dass ihr Gegenüber sie schnell und einfach versteht. Sie lösen effizient Handlungen oder Diskussionen aus und präsentieren sich und ihr Unternehmen dabei kompetent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über zeitgemässe Präsentationsfähigkeiten und wenden diese inklusive der entsprechenden Präsentationsmittel an. (KO 1.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Mittel und Techniken der Gesprächsführung, Verhandlung sowie der Argumentationslogik und sind in der Lage, diese zielgerichtet und empathisch einzusetzen. (KO 1.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, einen kompetenten, sicheren und überzeugenden Eindruck nach innen und aussen zu hinterlassen. Sie wissen um die Bedeutung eines authentischen Auftritts. (KO 1.3)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>2. Dipl. Marketingmanager*innen HF berücksichtigen den rechtlichen Rahmen im Marketingumfeld und die Risiken der Datennutzung für die Unternehmung.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen wissen, dass im Umgang mit Kunden und im Zusammenhang mit kommerziellen Kommunikationsformen klare nationale und internationale Rechtsvorschriften gelten. Diese Gesetze unterliegen ständigen Veränderungen, die es anzuwenden gilt.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind bestrebt, ihre Entscheidungen aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen aus dem Bereich Marketing situativ und länderspezifisch zu fällen. Sie achten dabei besonders auf die jeweils ausgewählten Kommunikationsinstrumente, welche teils unterschiedlichen Vorgaben unterliegen. (KO 1.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, sich über die wichtigsten Veränderungen zu informieren und diese fallspezifisch und betriebswirtschaftlich für ihr Unternehmen zu berücksichtigen. (KO 1.5)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die wichtigsten rechtlichen Quellen situativ hinzuzuziehen und die daraus resultierenden Vorgaben zu respektieren. (KO 1.6)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wie sie potenzielle Interessenten auf welche Art kontaktieren dürfen. (KO 1.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen stellen - gegebenenfalls mit externen Partnern - sicher, dass ihr Unternehmen keine rechtlichen Vorgaben bricht und auch beauftragte Unternehmen die Rechtsvorschriften einhalten. (KO 1.8)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF führen einen konstruktiven, bereichsübergreifenden Diskussionsprozess mit Kolleg/innen und Vorgesetzten und vertreten die Marketingsicht.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen befinden sich im täglichen Arbeitsprozess immer wieder in bereichsübergreifenden Sitzungen und Entscheidungsgremien. Ebenso sind eine Vielzahl an Abstimmungsprozessen über die eigene Abteilung hinaus notwendig, um die Arbeit erfolgreich durchführen zu können.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, sich an bereichsübergreifenden Diskussionsprozessen kompetent und präsent zu beteiligen. (KO 1.9)
- Die Marketingmanager\*innen verhalten sich in Diskussionen konstruktiv und kommunizieren adressatengerecht. (KO 1.10)
- Die Marketingmanager\*innen vertreten die Marketingsicht fachlich kompetent und argumentativ souverän. (KO 1.11)
- Die Marketingmanager\*innen sind bestrebt, dass die Marketingsichtweise im Unternehmen gehört wird und vertreten diese konsequent. (KO 1.12)
- Die Marketingmanager\*innen gestalten Abstimmungsprozesse über den eigenen Bereich hinaus mit einer positiven Grundhaltung. (KO 1.13)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Grundlagen zum Kennzeichenrecht, Urheberrecht, Designrecht, Patentrecht, Lauterkeitsrecht, Werberecht, Persönlichkeitsrecht, Datenschutzrecht, Medienrecht, Internetrecht, Vertragsrecht. (KO 1.14)

**Handlungskompetenz**

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF stellen den Transfer aus der Unternehmens- und Umfeldanalyse für das Marketing her.

Arbeitssituation	Kompetenzen
<p>Die Marketingmanager*innen unterstützen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Durchführung von Unternehmens- und Umfeldanalysen. Sie interpretieren diese aus Marketingsicht, leiten aus den Ergebnissen stringente Handlungsprämissen und Prioritäten für das Marketing ab und richten die Marketingmassnahmen konsequent danach aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Umfragen und Auswertungen durchzuführen, um die für die Unternehmens- und Umfeldanalyse notwendigen Informationen zu generieren. (KO 1.15)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die digitalen Möglichkeiten der Marktanalyse und nutzen diese. (KO 1.16)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen interpretieren die Unternehmens- und Umfeldanalysen korrekt und erfassen die Ergebnisse intellektuell. (KO 1.17)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind befähigt, aus den Ergebnissen der Analysen die notwendigen Schlüsse für das Marketing zu ziehen und Marketingstrategien sowie Massnahmen abzuleiten. (KO 1.18)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF beobachten das veränderte Marktgeschehen, wählen die situativ passende Marktanalyse, geben Marktforschungsprojekte in Auftrag, begleiten sie und präsentieren die Ergebnisse richtig.

**Arbeitssituation**

Das Marktgeschehen ist dynamisch und fordert die Marketingmanager\*innen fortlaufend, die eintretenden Veränderungen strukturiert zu erfassen, um den Markt zu kennen und erfolgreich bearbeiten zu können. Die Marketingmanager\*innen kommen mit der Agilität des Marktes zurecht.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, mit der Agilität des Marktes umzugehen. (KO 1.19)
- Die Marketingmanager\*innen beobachten konstant den für sie relevanten Markt und das Marktgeschehen. (KO 1.20)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die verschiedensten Formen der Marktanalyse und ihre Aussagekraft und sind in der Lage, diese anzuwenden oder entsprechende Aufträge an externe Partner zu vergeben. (KO 1.21)
- Die Marketingmanager\*innen sind mit den digitalen Möglichkeiten zur Marktbefragung und -beobachtung vertraut. (KO 1.22)
- Die Marketingmanager\*innen erteilen kompetente und klare Briefings an Marktforschungsinstitute und formulieren eindeutig die Zielsetzung und die gewünschten Erkenntnisse aus dem Marktforschungsprojekt. (KO 1.23)
- Die Marketingmanager\*innen präsentieren die Ergebnisse zielgruppengerecht und professionell. (KO 1.24)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF führen eine Strategische Positionierung durch.

**Arbeitssituation**

Die Strategische Positionierung ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg am Markt und Basis für die abgeleiteten Marketingentscheide auf Massnahmenebene. Die Marketingmanager\*innen müssen deshalb dieses grundlegende Hand-  
werkzeug kennen, um in ihrem Arbeitsalltag wertstiftend zu sein.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die Bedeutung der Strategischen Positionierung und wissen um die Notwendigkeit einer konsequenten Ausrichtung der Marketingtätigkeiten auf dieselbe. (KO 1.25)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Strategische Positionierung in die Themen «Unternehmensstrategie» und «relevante Zielgruppe» logisch einzuordnen und konsequent auf die Wettbewerbsvorteile auszurichten. (KO 1.26)
- Die Marketingmanager\*innen sind befähigt, die vorliegenden Ergebnisse richtig zu interpretieren und objektiv zu bewerten. (KO 1.27)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die strategische Grob- und Feinpositionierung wettbewerbsorientiert zu erkennen sowie Positionierungsmodelle vorzuschlagen. (KO 1.28)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen die Neupositionierung und stossen diese mit geeigneten Massnahmen an. (KO 1.29)
- Die Marketingmanager\*innen gestalten die Präsentation der Ergebnisse adressatengerecht und unvoreingenommen. (KO 1.30)

**Handlungskompetenz**

7. Dipl. Marketingmanager\*innen HF leiten eine nutzbringende Kundensegmentierung ab.

**Arbeitssituation**

Die Segmentierung, Beurteilung und Auswahl attraktiver Kundensegmente ist für Marketingmanager\*innen Grundlage für die Identifikation und Bearbeitung relevanter Zielgruppen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, eine nutzenstiftende Kundensegmentierung durchzuführen. (KO 1.31)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die unterschiedlichsten Formen der Segmentierungsmöglichkeiten und wissen, welche Art der Segmentierung unternehmensstrategisch sinnvoll ist. (KO 1.32)
- Die Marketingmanager\*innen beurteilen erarbeitete Segmente und treffen eine fundierte Segmentswahl. (KO 1.33)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die relevante Zielgruppe detailliert zu beschreiben und die entsprechenden Kundenbedürfnisse abzuleiten. (KO 1.34)

**Handlungskompetenz**

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF leiten sinnvolle Marketingziele ab und ordnen diese hierarchisch ein.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen werden mit der Unternehmensstrategie sowie den strategischen Marketingvorgaben konfrontiert und verstehen die Zusammenhänge. Sie leiten daraus die Marketingziele unter Berücksichtigung der Markt- und Konkurrenzsituation ab.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die Zielhierarchie einer Unternehmung und verstehen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten. (KO 1.35)
- Die Marketingmanager\*innen formulieren sinnvoll operationalisierte Zielsetzungen und sorgen dafür, dass diese kongruent mit der Strategie sind. (KO 1.36)
- Die Marketingmanager\*innen achten bei der Zielformulierung auf Nachhaltigkeit. (KO 1.37)

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF leiten Marketingstrategien und die Tätigkeitsfelder aus der Unternehmensstrategie ab.

**Arbeitssituation**

Die strategischen Ausrichtungen innerhalb einer Unternehmung geben die Leitplanken für die Handlungen im operativen Bereich. Die Marketingmanager\*innen sind im Rahmen ihrer Tätigkeit gefordert, ihren Beitrag zur Strategieumsetzung im Bereich Marketing zu erkennen, zu diskutieren und in der Folge auch zu leisten.

**Kompetenzen**

- Marketingmanager\*innen sind mit der Wechselwirkung zwischen Unternehmens- und Marketingstrategie vertraut. (KO 1.38)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die für das Unternehmen richtige Marketingstrategie und ordnen sie in den Gesamtkontext ein. (KO 1.39)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Vorgaben der Marketingstrategie auf ihre Tätigkeitsfelder zu transferieren. (KO 1.40)
- Die Marketingmanager\*innen erkennen Synergien von Marketingstrategien. (KO 1.41)

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF bringen überzeugende, neue Ideen als Beitrag zur Unternehmens- bzw. Strategieentwicklung ein.

**Arbeitssituation**

Von Marketingmanager\*innen wird erwartet, dass sie sich bei Strategieentwicklungen sinnvoll einbringen und die Kundensichtweise im Unternehmen vertreten. Dabei fällt ihnen auch die Rolle der Innovatorin und des Ideengebers zu.  
Gerade bei ökologisch nachhaltigen Produkten bestehen zahlreiche Herausforderungen, die mit passenden Massnahmen überwunden werden müssen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, innovative Ansätze und neue Ideen in die Unternehmens- und Marketingdenkweise einzubringen. (KO 1.42)
- Die Marketingmanager\*innen würdigen die Strategieansätze und leiten Bearbeitungsschwerpunkte für das Marketing sowie den Marketingmix ab. (KO 1.43)
- Die Marketingmanager\*innen finden neue Wege, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung marktgerichtet und marktgerecht definiert wird. (KO 1.44)
- Die Marketingmanager\*innen verfolgen einen systematischen Ansatz, innovative Ideen umzusetzen, um so nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. (KO 1.45)
- Die Marketingmanager\*innen begegnen Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings mit passenden Lösungsansätzen. (KO 1.46)
- Die Marketingmanager\*innen entwickeln innovative Marketingstrategien für ökologisch nachhaltige Güter und Dienstleistungen. (KO 1.47)

**Handlungskompetenz**

11. Dipl. Marketingmanager\*innen HF entwickeln abgeleitete Massnahmenpläne für die zur Zielerreichung notwendigen Marketingmix-Instrumente aus den Strategien und setzen diese Pläne wirkungsvoll um.

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Ableitung wirkungsvoller, marktkonformer Marketingmix-Instrumente durch die Marketingmanager*innen ist die logische Konsequenz ihrer Rolle im Unternehmen. Dabei ist der kompetente Umgang mit Marketingmix-Instrumenten für sie Grundlage ihrer Tätigkeit. Sie sind sich der Wichtigkeit aller Instrumente hinsichtlich ihrer Wirkung, Effizienz und Zielerfüllung bewusst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen den Begriff Marketingmix und sind in der Lage, die Teilmixe zu erklären. (KO 1.48)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beherrschen die Instrumente des Marketingmix. (KO 1.49)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind sich der Konsequenzen der Gestaltung und Ausprägungen der Marketingmix-Instrumente bewusst. (KO 1.50)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, für die einzelnen Instrumente und Massnahmen Briefings an interne und externe Fachspezialisten zu formulieren (KO 1.51)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über fundierte Methodenkenntnisse zur Erarbeitung operativer Marketingmassnahmenpläne. (KO 1.52)</li> </ul>

### Handlungskompetenz

12. Dipl. Marketingmanager\*innen HF gestalten projektbezogen mit internen und/oder externen Partnern einen konsequenten, kundenorientierten Marketingmix im Sinne eines integrierten Marketings.

### Arbeitssituation

Marketingmanager\*innen arbeiten projektbezogen und müssen hierbei immer wieder auch auf externe Partner zurückgreifen, um ihre Aufgabe erfüllen zu können. Dabei werden sie besonders daran gemessen, wie integriert und kundenorientiert ihre Projekte ausgerichtet sind. Deshalb planen und gestalten sie den Einsatz des gesamten Marketing-Mix situativ richtig und nachhaltig.

### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen können den Begriff des integrierten Marketings und dessen Merkmale erklären und wissen, wie ein integriertes Marketing sichergestellt wird. (KO 1.53)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich der Wichtigkeit einer am Kunden orientierten Ausrichtung ihres Unternehmens bewusst. (KO 1.54)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich der normativen, kulturellen, organisatorischen, psychologischen Herausforderungen bei der Vermarktung von ökologischen Produkten und Dienstleistungen bewusst. (KO 1.55)
- Die Marketingmanager\*innen planen, koordinieren und steuern den abgestimmten Marketingmix unter Berücksichtigung der Push-/Pull-Relation in Bezug auf die Zielgruppen, Kanäle und relevanten Inhalte. (KO 1.56)
- Die Marketingmanager\*innen nehmen eine systematische Abstimmung und Koordination aller internen und externen Funktionen innerhalb des Projektes vor. (KO 1.57)
- Die Marketingmanager\*innen berücksichtigen die Interessen sämtlicher Projekt-Stakeholder mit direktem und indirektem Bezug zum Projekt hinsichtlich eines abgestimmten, kundenorientierten Marktauftritts. (KO 1.58)
- Die Marketingmanager\*innen koordinieren und gewichten die einzusetzenden Instrumente im Sinne eines kundenorientierten Marketingmix (KO 1.59)

<p><b>Handlungskompetenz</b>          13. Dipl. Marketingmanager*innen HF erstellen eine projektbezogene und abgeleitete Budgetplanung.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Der Umgang mit finanziellen Mitteln gehört zum Alltag von Marketingmanager*innen. Sie sehen sich immer wieder mit der Situation konfrontiert, dass sie die eingesetzten Mittel überwachen und den Einsatz rechtfertigen müssen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen erstellen ein Marketingbudget, begründen und setzen dieses praxisgerecht ein. (KO 1.60)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen betrachten die Budgetierung als integralen Bestandteil der Planung. (KO 1.61)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die unterschiedlichen Budgetierungsmethoden und Szenarien und sind in der Lage, diese zu berücksichtigen. (KO 1.62)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

14. Dipl. Marketingmanager\*innen HF führen regelmässig Kontrollen von Prozessen, Projekten und Marketingmassnahmen mit adäquaten Marketingcontrolling-Instrumenten durch.

**Arbeitssituation**

Die objektive Überwachung des Fortschritts eigener Projekte mit den passenden Controlling-Massnahmen wird heutzutage von jeder/m Projektverantwortlichen gefordert. Marketingmanager\*innen sind angehalten, ihre Massnahmen konsequent zu begleiten und nötigenfalls Korrekturmassnahmen einzuleiten. Sie müssen regelmässig die Frage nach der Wirksamkeit ihrer Massnahmen beantworten.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen bestimmen auf Basis der Marktbearbeitungsstrategie die Intensität des Mitteleinsatzes. (KO 1.63)
- Die Marketingmanager\*innen kennen und wissen um die Bedeutung der verschiedenen Arten von Marketingkontrollen. (KO 1.64)
- Die Marketingmanager\*innen erstellen die erforderlichen Kontrollpläne und Korrekturmassnahmen. (KO 1.65)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, einen Projektkontrollplan zu erstellen und diesen zu führen. (KO 1.66)
- Die Marketingmanager\*innen setzen Projektcontrolling-Methoden ein, um Abweichungen vom geplanten Zustand frühzeitig zu erkennen. (KO 1.67)

**Handlungskompetenz**

15. Dipl. Marketingmanager\*innen HF bestimmen den Return on Marketing, berechnen die massgebenden Kennzahlen und Key Performance Indicators und leiten daraus Handlungsempfehlungen ab.

**Arbeitssituation**

Im Arbeitsalltag werden die getätigten Marketingmassnahmen in Bezug auf Kosten-Nutzen überprüft und beurteilt. Dies erfolgt unter Einbezug quantitativer Kennzahlen und qualitativer Daten. Marketingmanager\*innen müssen jedoch bereits bei der Wahl der passenden Massnahmen den erwarteten «Return on Marketing Invest» ins Kalkül mit einbeziehen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen bestimmen den Return on Marketing zur Verringerung von ineffizienten Marketingausgaben oder zur Reallokation der Marketingausgaben hin zu effizienteren Massnahmen. (KO 1.68)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die zur Messung des Erfolgs notwendigen Key Performance Indicators (KPI) zu berechnen. (KO 1.69)
- Die Marketingmanager\*innen bewerten, kontrollieren und optimieren Prozesse mittels KPIs. (KO 1.70)

## 6.1.2 Handlungsfeld 2 CRM und Verkauf

Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen das Customer-Relationship-Management (CRM) und dessen Ausprägungen. Sie arbeiten mit Customer Journeys, um den Kunden das bestmögliche Erlebnis zu bieten. Sie verstehen die Zusammenhänge, welche zwischen dem CRM und dem Verkauf vorhanden sind, und bearbeiten Kunden von der Awareness bis zur Loyalty-Phase. In allen Bereichen nutzen sie die Möglichkeiten, welche die Digitalisierung und Automatisierungen bieten.

### Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick

#### CRM und Verkauf

Dipl. Marketingmanager\*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...

#### Verkauf und Beziehungsmanagement

1. ihre Firma loyal und gekonnt zu präsentieren und sich dabei an den betrieblichen Grundsätzen (Leitbild, Vision, Strategie) zu orientieren.
2. den Begriff CRM, dessen Ausprägungen sowie den Bezug zur Customer Experience zu verstehen.
3. eine sinnvolle Rolle in der (digitalen und analogen) Customer Journey einzunehmen in Abstimmung mit Marketing und Services und die Rolle von Verkauf und Beziehungsmanagement in einem Unternehmen zu definieren und organisatorisch zu verankern.
4. zu beschreiben, wie Nachhaltigkeitsmarketing zu einem nachhaltigen Konsum und einer nachhaltigeren Wirtschaft beitragen kann, ohne dass dabei Umsatzrückgänge beim Unternehmen zu verbuchen sind.
5. Schlüsselkunden zu identifizieren und ein adäquates Konzept abzuleiten und umzusetzen (Key Account Management (KAM)).
6. Kundenbeziehungsprozesse systematisch zu gestalten, um ein vertieftes Beziehungsmarketing zu erreichen (Relationship Marketing) und den Kundenwert optimal zu steigern (bspw. durch up-Selling und/oder cross-Selling).
7. ein Verkaufsbudget zu erarbeiten, professionell zu steuern und zu kontrollieren.
8. in Kundengesprächen, Verhandlungsgesprächen und weiteren Gesprächssituationen aktiv zu überzeugen.

#### CRM-Tools, Martech und Datenmanagement

9. Möglichkeiten von Marketing-Automatisierungen (Martech) zu kennen, um Marketingmassnahmen zu bündeln und effektiver zu gestalten.
10. zu erkennen, welche Daten benötigt werden, die Daten zu analysieren, zu interpretieren und allfällige Massnahmen daraus abzuleiten. Dies alles im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften.

## Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation, HF 4 Business Models and Development, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 11 Sprachfähigkeit
2	HF 1 Marketing, HF 10 Datenerhebung und -analyse
3	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation, HF 4 Business Models and Development, HF 10 Datenerhebung und -analyse
4	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation, HF 7 Innovations- und Projektmanagement
5	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development, HF 5 HR, Organisation und Führung
6	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 10 Datenerhebung und -analyse
7	HF 1 Marketing, HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen
8	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation, HF 11 Sprachfähigkeit
9	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation
10	HF 1 Marketing, HF 10 Datenerhebung und -analyse, Prozess Recht

<b>Handlungskompetenz</b>	
1. Dipl. Marketingmanager*innen HF präsentieren ihre Firma loyal und gekonnt und orientieren sich dabei an den betrieblichen Grundsätzen (Leitbild, Vision, Strategie).	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen bringen mit ihrer Person die Kundensicht in ihre Unternehmung ein. Umgekehrt tragen sie mit ihrer Person respektive ihrem Auftritt und ihrem Verhalten das Unternehmensbild nach aussen.</p> <p>Falls die Marketingmanager*innen in die Entwicklung des Geschäftsmodells, der betrieblichen Grundsätze und Werte mit einbezogen sind, arbeiten sie aktiv mit und helfen, die Kundenoptik einzubringen, damit das Unternehmen die gefragte Agilität bieten kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen entscheiden und handeln vorbildlich nachhaltig, agieren agil auf neue Kundenbedürfnisse und fördern die Digitalisierung in den Bereichen Marketing und Verkauf, damit ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt. (KO 2.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen repräsentieren ihre Firma - persönlich bei den Kunden und digital (z.B. in den Sozialen Medien). Die betrieblichen Grundsätze (Leitbilder, Visionen, Strategien) sind für sie von grosser Wichtigkeit und sie gehen damit gekonnt um. (KO 2.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beeinflussen mit nachhaltigem und ökologischem Handeln das Image des Unternehmens. (KO 2.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen führen ein Verkaufsteam (mit) oder unterstützen es und leben die Werte und Normen des Unternehmens auch im Verkaufsprozess. (KO 2.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen informieren offen und transparent. (KO 2.5)</li> </ul>

<b>Handlungskompetenz</b>	
2. Dipl. Marketingmanager*innen HF verstehen den Begriff Customer-Relationship-Management (CRM), dessen Ausprägungen sowie den Bezug zur Customer Experience (Kundenerlebnis).	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Anforderungen und Erwartungen der Kunden sind in der heutigen Welt, die so technologiebasiert ist, so hoch wie niemals zuvor. Kunden sind besser informiert und sozial engagiert, was für viele Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen sie potenziellen sowie bestehenden Kunden ein besonderes Kundenerlebnis bieten. Ein guter Kundenservice reicht nicht aus, es braucht ein professionelles Customer-Relationship-Management.</p> <p>Ein professionelles Customer-Service-Management ist erforderlich, um die Customer Experience (das Kundenerlebnis) zu verbessern, den Umsatz zu steigern, den ROI zu erhöhen und die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.</p> <p>Marketingmanager*innen tragen die (Mit-)Verantwortung für das Customer Service Management und stellen sicher, dass es so stark wie möglich digitalisiert, respektive digital unterstützt ist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen den Begriff CRM und dessen Ausprägungen. (KO 2.6)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, was ein CRM beinhalten muss, wie es funktioniert und wie sie es für die Firma gewinnbringend einsetzen. (KO 2.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen, in welchem Bereich des Kundenlebenszyklus welche Aktivitäten geplant werden müssen, und nutzen Software für die Umsetzung. (KO 2.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, was sich im Markt tut. Sie sind offen und flexibel und testen neue Trends. (KO 2.9)</li> </ul>

### Handlungskompetenz

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF nehmen in Abstimmung mit Marketing und Services eine sinnvolle Rolle in der (digitalen und analogen) Customer Journey ein, definieren die Rolle von Verkauf und Beziehungsmanagement in einem Unternehmen und verankern sie organisatorisch.

#### Arbeitssituation

Kundinnen und Kunden durchlaufen auf dem Weg zum Kauf mehrere Phasen, treten an vielen Touchpoints (Berührungspunkte) mit dem Unternehmen in Kontakt und nehmen dabei unterschiedliche Emotionen wahr. Für Marketing und Vertrieb bedeutet das die Chance, positive Kundenerlebnisse zu kreieren. Von der ersten Information bis zur Kaufentscheidung sind Marketingmanager\*innen (mit-)verantwortlich, dass die Kundinnen und Kunden die Berührungspunkte mit dem Unternehmen positiv wahrnehmen.

Die Marketingmanager\*innen bilden eine wichtige Schnittstelle zwischen Kunden und internen Stellen.

Die Marketingmanager\*innen beurteilen die unterschiedlichen Fragestellungen im Bereich Marketing und Verkauf einheitlich. Sie behandeln sie nicht als zwei separate Silos und koordinieren die Interessen und Kommunikation.

Die Marketingmanager\*innen arbeiten in oder mit der Verkaufsleitung und der Marketingleitung. Mit ihrem breiten Wissen decken sie beide Bereiche gut ab.

Die Marketingmanager\*innen sind verantwortlich für die Sales Pipeline vom Lead bis zum Neukunden und müssen diese aufbauen, bearbeiten und optimieren.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen definieren die Rollen von Marketing, Verkauf und Beziehungsmanagement (CRM) in einem Unternehmen (mit). (KO 2.10)
- Die Marketingmanager\*innen sind fähig, die Interessen von Marketing und Verkauf als einen gemeinsamen Bereich wahrzunehmen, und kommunizieren professionell. (KO 2.11)
- Die Marketingmanager\*innen reagieren agil auf Herausforderungen und passen die Kommunikation entsprechend gut an. (KO 2.12)
- Die Marketingmanager\*innen übernehmen eine sinnvolle Rolle bei der Planung und Umsetzung der Customer Journey und sind fähig, alle Bereiche abzudecken (Marketing, Verkauf und Service). (KO 2.13)
- Die Marketingmanager\*innen besitzen Markteinschätzungsfähigkeiten, kennen die wichtigsten Marktforschungskanäle, sammeln und bereiten Daten auf. (KO 2.14)
- Die Marketingmanager\*innen stossen Entwicklungsprozesse, die Digitalisierung und falls nötig eine digitale Transformation an, damit die Prozesse möglichst papierlos ablaufen. Sie sind bereit, falls nötig, disruptiv zu arbeiten. (KO 2.15)
- Die Marketingmanager\*innen vermitteln geschickt und professionell dank ihrer Kundenoptik zwischen Kunden und internen Stellen. (KO 2.16)
- Die Marketingmanager\*innen vernetzen sich intern und extern. Sie behalten die Übersicht über die Zusammenhänge und setzen in ihrem Bereich konsequent und führungsstark Entscheide um. (KO 2.17)
- Die Marketingmanager\*innen erkennen, welche Daten für welchen Bereich benötigt werden, sind fähig die Daten zu analysieren, zu interpretieren und allfällige Massnahmen daraus abzuleiten. (KO 2.18)
- Die Marketingmanager\*innen definieren und optimieren die Vertriebskanäle kundenorientiert und stimmen sie aufeinander ab. (KO 2.19)

**Handlungskompetenz**

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF beschreiben, wie Nachhaltigkeitsmarketing zu einem nachhaltigen Konsum und einer nachhaltigeren Wirtschaft beitragen kann, ohne dass dabei Umsatzrückgänge beim Unternehmen zu verbuchen sind.

Arbeitssituation	Kompetenzen
<p>Im konventionellen Marketing beschränkt sich das Interesse des Anbieters meist auf das Nachfrageverhalten, denn mit dem Kauf entscheidet der Konsument unmittelbar über den Umsatz. Nachhaltigkeitsmarketing erweitert den Horizont auf einen umweltschonenden Umgang mit den Produkten über ihre Entsorgung hinaus zur Etablierung von Stoffkreisläufen. Aus dieser Perspektive schliessen sich an den Produktverkauf Serviceleistungen an, die etwa durch Wartung, technische Aufrüstungen, Komponentenaustausch und Beratungsangebote einen höheren und längeren Nutzen aus den erworbenen Gütern mit verringertem Umweltverbrauch bezwecken.</p> <p>In Bezug auf den bedürfnis-reflektierenden Konsum ist es wichtig, die Kunden über wahre und falsche Bedürfnisse subjektiv entscheiden zu lassen. Das schliesst jedoch nicht aus, diese Reflexion zu unterstützen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen wenden Methoden des Nachhaltigkeitsmarketings an, um zu einem nachhaltigeren Konsum anzuregen. (KO 2.20)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen nutzen Strategien und Ansätze zur ökologischen Nutzung der eigenen Produkte und Dienstleistungen durch die Kunden. (KO 2.21)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen setzen Massnahmen zur Förderung des nachhaltigen Konsums und zur ökologischen Nutzung der Produkte ein. (KO 2.22)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Strategien und Ansätze zu erarbeiten, um Kunden für alternative Formen der Bedürfnisdeckung zu gewinnen. (KO 2.23)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>5. Dipl. Marketingmanager*innen HF identifizieren Schlüsselkunden, leiten ein adäquates Konzept ab und setzen es um (Key Account Management (KAM)).</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Key Account Management (Schlüsselkunden-Management) nimmt eine herausragende Stellung im Bereich der Marketingorganisation ein, erwirtschaften doch die meisten Unternehmen etwa 80 Prozent ihres Umsatzes mit lediglich 20 Prozent ihrer Kunden.</p> <p>Die Marketingmanager*innen konzentrieren sich nicht nur auf das Bestandskundenmanagement, sondern auch auf die Neukundenakquise und das Rückgewinnungsmanagement. Dabei gehen sie konzeptionell vor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die verschiedenen Aufgaben eines Key Account Managers und lassen diese Aufgaben in die KAM-Konzeption einfließen. (KO 2.24)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, zu bestimmen, welche Rahmenbedingungen als Voraussetzungen auf Unternehmensebene geschaffen werden müssen, damit ein KAM-Ansatz erfolgreich realisiert werden kann. (KO 2.25)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen definieren, wie der Erfolg eines KAM-Systems sichergestellt und überprüft werden kann. (KO 2.26)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF gestalten Kundenbeziehungsprozesse systematisch, um ein vertieftes Beziehungsmarketing zu erreichen (Relationship Marketing) und den Kundenwert optimal zu steigern (bspw. durch up-Selling und/oder cross-Selling).

**Arbeitssituation**

Ein gesteigerter Kundenwert fördert nicht nur eine langfristige Kundenbindung, sondern vereinfacht auch die Neukundengewinnung. Um den Kundenwert von Kunden langfristig zu steigern, schöpfen Marketingmanager\*innen cross- und up-selling-Potenziale aus.

Marketingmanager\*innen pflegen die Daten der potenziellen und bestehenden Kunden mit den geeigneten Programmen.

Marketingmanager\*innen sind im Gespräch mit ihren Vorgesetzten und definieren Konditionen für ihre Kunden, welche auch für das Unternehmen stimmen.

Marketingmanager\*innen sind gegenüber den Kunden ehrlich und transparent. Wenn Fehler passieren, dann werden keine Informationen gefälscht oder vorenthalten. Mit ihrem Verhalten beeinflussen sie die Kundenbindung nachhaltig.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen verstehen, wie Kundenbeziehungsprozesse systematisch gestaltet werden. (KO 2.27)
- Die Marketingmanager\*innen dokumentieren den Verkaufsprozess im CRM-Tool. Sie stellen sicher, dass der Prozess so nachhaltig und agil wie möglich ist, damit auf veränderte Bedürfnisse rasch reagiert werden kann. (KO 2.28)
- Die Marketingmanager\*innen entwickeln den Kundenstamm mit Unterstützung von CRM-Tools. (KO 2.29)
- Die Marketingmanager\*innen wissen, wie sie ihre Kunden pflegen müssen, setzen die Ziele des Beziehungsmanagements erfolgreich um und messen den Erfolg. (KO 2.30)
- Die Marketingmanager\*innen entwickeln und setzen ein kundenwertbasiertes Verkaufskonzept mit ressourcenschonender primärer und sekundärer Verkaufsplanung um. (KO 2.31)
- Die Marketingmanager\*innen machen aufgrund von Analysen realistische Einschätzungen der finanziellen Möglichkeiten und setzen sich mit Verhandlungsgeschick für ihre Kunden und für ihren Arbeitgeber ein. (KO 2.32)
- Die Marketingmanager\*innen sind fähig, aus vielen Daten zu verdichten. Sie finden fundierte Fakten und bereiten Entscheide z.B. für die Produktentwicklung vor. (KO 2.33)
- Die Marketingmanager\*innen analysieren Probleme und Fehler und tragen aktiv zur Beseitigung bei. Sie lernen daraus und binden dank der Fehlerkultur die Kunden.
- Die Marketingmanager\*innen beweisen Führungsqualitäten und motivieren das Team, um die Kundenbindungsziele zu erreichen. (KO 2.34)
- Die Marketingmanager\*innen sind fähig, zu erkennen, wie der Kundenwert optimal gesteigert werden kann (bspw. durch up-Selling und/oder cross-Selling). (KO 2.35)
- Die Marketingmanager\*innen wissen, wie man mit Beschwerden professionell umgeht. Sie sehen jede Beschwerde als Chance. (KO 2.36)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF gestalten Kundenbeziehungsprozesse systematisch, um ein vertieftes Beziehungsmarketing zu erreichen (Relationship Marketing) und den Kundenwert optimal zu steigern (bspw. durch up-Selling und/oder cross-Selling).

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, abwanderungsgefährdete Kunden zu identifizieren und entsprechende Massnahmen abzuleiten. (KO 2.37)
- Die Marketingmanager\*innen ermitteln den richtigen Zeitpunkt und die Möglichkeiten der Kundenrückgewinnung und setzen diese zielorientiert ein. Da sie die Gründe für den Verlust der Kunden kennen, gehen sie professionell und strukturiert vor. (KO 2.38)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>7. Dipl. Marketingmanager*innen HF erarbeiten, steuern und kontrollieren ein Verkaufsbudget professionell.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Das Verkaufsbudget ist zentral für eine effektive Geschäftsplanung. Die Erstellung eines fundierten Verkaufsbudgets gehört zu den Aufgaben von Marketingmanager*innen. Die Einhaltung und Steuerung obliegt Marketingmanager*innen. Auch sind sie verantwortlich für ein Sales Controlling.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen erarbeiten das Verkaufsbudget, steuern und kontrollieren dieses professionell. (KO 2.39)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen identifizieren die wichtigsten Budgetierungs- und Rechnungselemente und definieren die situativ aussagefähigen KPI's. (KO 2.40)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen besitzen die nötigen Strukturierungsfähigkeiten, um ein sinnvolles Controlling zu unterhalten. (KO 2.41)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen interpretieren veränderte Rahmenbedingungen und leiten entscheidungsstark die richtigen Massnahmen daraus ab. (KO 2.42)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen organisieren und führen das Verkaufscontrolling. Sie setzen dafür ihr CRM-Tool ein. (KO 2.43)</li> </ul>

### Handlungskompetenz

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF überzeugen aktiv in Kundengesprächen, Verhandlungsgesprächen und weiteren Gesprächssituationen.

#### Arbeitssituation

Marketingmanager\*innen führen Kundengespräche durch. Sie präsentieren die Unternehmung sowie deren Leistungen in Abstimmung mit den Kundenbedürfnissen. Auf Basis eines Angebots und eines gezielt aufbereiteten Nutzenargumentariums führen sie Verkaufsgespräche und -verhandlungen. Dabei behandeln Marketingmanager\*innen Einwände und erzielen den Verkaufsabschluss. Mit dem Kunden zusammen fixieren sie die Details der Auftragsabwicklung, welche sie selbst überwachen.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen identifizieren vor einem Verhandlungsgespräch die zentralen Verhandlungspunkte und definieren Verhandlungsziele. Sie sind in der Lage, ein Drehbuch zu erstellen. (KO 2.44)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Grundsätze der Verhandlungstechnik und bringen Verhandlungspositionen gezielt in Gesprächen ein. Dank ihrem Auftritt und klaren Argumenten sind sie in der Lage, eine Verhandlungsposition zu stärken und dadurch die gesetzten Verhandlungsziele für einen erfolgreichen Vertragsabschluss zu erreichen. (KO 2.45)
- Die Marketingmanager\*innen wenden mit ihren Recherchekenntnissen für die Daten- und Informationsbeschaffung gezielt Fragetechniken an. (KO 2.46)
- Die Marketingmanager\*innen gehen im Gespräch auf die Anliegen, Einwände und Vorwände der Kunden professionell ein, nehmen diese auf, beraten sie mittels einer überlegten Rhetorik kompetent und überzeugen den Kunden vom eigenen Angebot. (KO 2.47)
- Die Marketingmanager\*innen sind nach einem Verkaufsgespräch fähig, eine Offerte zu unterbreiten bzw. wissen um die Wichtigkeit, den Kunden mit zusätzlichen Informationen oder Rückfragen auch im Anschluss des Gesprächs zu begleiten. (KO 2.48)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>9. Dipl. Marketingmanager*innen HF kennen Möglichkeiten von Marketing-Automatisierungen (Martech), um Marketingmassnahmen zu bündeln und effektiver zu gestalten.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Der Trend geht in die Richtung, dass die digitalen Marketingmassnahmen immer automatisierter und zugleich personalisierter werden. Um dies zu realisieren und dem Kunden ein positives Erlebnis zu bieten, braucht es technische Unterstützung. So werden z.B. CRM-Systeme so programmiert, dass sehr detaillierte Prozesse in der Customer Journey umgesetzt werden können. Marketingmanager*innen sind in ihrem Arbeitsalltag mit den Herausforderungen der Marketing-Automatisierung konfrontiert und gestalten ihre Marketingmassnahmen entsprechend und kombinieren sie mit Verkaufsmassnahmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen Möglichkeiten von Marketing-Automatisierungen, um Marketingmassnahmen zu digitalisieren, effizienter und effektiver zu gestalten und sinnvoll mit Verkaufsmassnahmen zu kombinieren. (KO 2.49)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen treffen Entscheide, wo was automatisiert wird, und verwenden dazu Marketingintelligenz. (KO 2.50)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF erkennen, welche Daten für ihre Arbeit benötigt werden. Sie analysieren und interpretieren sie und leiten allfällige Massnahmen ab. Dies alles im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften.

Arbeitsituation	Kompetenzen
<p>Marketingmanager*innen arbeiten in einer Welt, in welcher ein Weg von Big Data zu Smart Data gefunden werden muss, damit mit den vorhandenen Daten professionell gearbeitet werden kann.</p> <p>Marketingmanager*innen helfen mit, eine Customer Data Platform zu implementieren, um ein umfassendes datengesteuertes Marketing zu ermöglichen. Durch die zentrale Verwaltung und Orchestrierung von Kundendaten ermöglichen sie ihrem Arbeitgeber, anspruchsvolle Marketingkonzepte umzusetzen.</p> <p>Dabei achten sie in allen Bereichen und bei allen Tätigkeiten auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Möglichkeiten der Datenanalyse und unterstützen das Unternehmen darin, die Daten so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen. (KO 2.51)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Wichtigkeit einer Customer Data Platform zur Umsetzung von Marketingkonzepten. (KO 2.52)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Gesetze und Verordnungen, welche im Zusammenhang mit persönlichen Daten berücksichtigt werden müssen. (KO 2.53)</li> </ul>

### 6.1.3 Handlungsfeld 3 Kommunikation

Dipl. Marketingmanager\*innen HF erstellen auf der Basis relevanter Marketinginformationen ein integriertes Kommunikationskonzept und verstehen es, die einzelnen Kommunikationsinstrumente situationsbezogen und zielgerichtet bei internen und externen Zielgruppen einzusetzen. Sie achten dabei darauf, übergeordnete Corporate-Identity-Vorgaben zu berücksichtigen, und tragen damit zu einer konsequenten Markenführung bei.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>Kommunikation</b>
<p>Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikationsmodelle und -begriffe auf die Praxis anwenden zu können.</li> <li>2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation sowie Kommunikation im B2B und B2C und in den einzelnen Güterkategorien zu erklären.</li> <li>3. die CI-Grundsätze (Corporate Identity) innerhalb ihres Wirkungskreises kompetent zu vertreten und zu pflegen.</li> <li>4. PR-Verantwortliche situationsbezogen beim Einsatz der unterschiedlichen PR-Disziplinen zu unterstützen.</li> <li>5. ein integriertes Kommunikationskonzept auf Produkt- bzw. Dienstleistungsebene zu erstellen und einen zielführenden, kundenorientierten Kommunikationsmix zu gestalten.</li> <li>6. zusammen mit internen und externen Partnern Konzepte auf Instrumentenebene zu entwickeln und umzusetzen.</li> <li>7. die Kommunikation im Bereich des Life-Cycle-Managements einzusetzen und den Dialog mit internen und externen Stakeholdern über klassische und digitale Kanäle zu führen.</li> <li>8. Inbound-Marketing zu initiieren und durch Storytelling aktives Content-Marketing zu betreiben.</li> <li>9. über die aktuellsten Kommunikationstrends und -technologien Bescheid zu wissen und agil darauf zu reagieren.</li> <li>10. einen Überblick über den Kommunikations- und Medienmarkt Schweiz zu haben, kompetent mit passenden internen und externen Partnern (Fachleuten, Agenturen etc.) zusammenzuarbeiten und deren Arbeit beurteilen zu können.</li> <li>11. Kommunikationsforschungen und -studien in der Planung und im Controlling einzusetzen.</li> <li>12. die verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Marketingrechts (Domain-, Marken-, Design-, Urheber-, Lizenz-, Werbe- (Lotteriegesezt) und Persönlichkeitsrecht sowie das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und die Preisbekanntgabeverordnung) in den Grundzügen zu verstehen und zu wissen, wo was geregelt ist.</li> </ol>

### Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing
2	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development, HF 5 HR, Organisation und Führung
3	HF 1 Marketing, HF 11 Sprachkompetenz, HF 5 HR, Organisation und Führung
4	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development, HF 11 Sprachkompetenz, HF 5 HR, Organisation und Führung
5	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 10 Datenerhebung und -analyse, HF 11 Sprachkompetenz
6	HF 1 Marketing
7	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf
8	HF 1 Marketing, HF 11 Sprachkompetenz
9	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf
10	HF 1 Marketing, HF 11 Sprachkompetenz
11	HF 1 Marketing, HF 10 Datenerhebung und -analyse
12	Prozess Recht

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>1. Dipl. Marketingmanager*innen HF können Kommunikationsmodelle und -begriffe auf die Praxis anwenden.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen werden in ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit Fachbegriffen konfrontiert, die in der Praxis häufig unscharf abgegrenzt sind und dadurch zu Missverständnissen führen und für Verwirrung sorgen können.</p> <p>Auch erleben sie häufig typische Kommunikationssituationen, die in allgemeinen Kommunikationsmodellen abgebildet sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Grundlagen der Kommunikation. (KO 3.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen geläufige Marketing- und Kommunikationsbegriffe und sind in der Lage, diese zu definieren und gegeneinander abzugrenzen. (KO 3.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wenden die wichtigsten Kommunikationsmodelle auf eigene Arbeitssituationen an und ziehen Schlussfolgerungen daraus. (KO 3.3)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation sowie Kommunikation im B2B und B2C und in den einzelnen Güterkategorien zu erklären.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen haben mit unterschiedlichen Kommunikationsabteilungen zu tun oder sind selbst Bestandteil einer solchen Abteilung.

Sie arbeiten in Grossunternehmungen, in KMU oder in Einzelunternehmen – und das in den unterschiedlichsten Branchen (Konsumgüter, Industrie, Dienstleistungen, NPO), die sich entweder an Geschäfts- oder an Privatkunden richten.

Dadurch sind auch die Anforderungen an ihre Kommunikationsaktivitäten sehr unterschiedlich.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die Einordnung der Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) im Unternehmen und deren Einsatzbereich, Befugnisse und Instrumente. (KO 3.4)
- Die Marketingmanager\*innen ordnen die Marketingkommunikation (Marketing/Business Communications) im Unternehmen und deren Einsatzbereich, Befugnisse und Instrumente richtig ein. (KO 3.5)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten der B2B- und der B2C-Kommunikation. Sie wenden gelernte Modelle und Vorgehensweisen aus dem B2C-Bereich auf den B2B-Bereich und umgekehrt an. (KO 3.6)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich über die Spezialitäten und Besonderheiten der Kommunikation in den unterschiedlichen Güterkategorien (Konsumgüter, Industrie, Dienstleistungen sowie NPO) im Klaren. (KO 3.7)

### Handlungskompetenz

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF vertreten und pflegen die CI-Grundsätze (Corporate Identity) innerhalb ihres Wirkungskreises kompetent.

#### Arbeitssituation

Die Marketingmanager\*innen erhalten von der Unternehmenskommunikation Vorgaben der Corporate Identity (CI) und müssen diese in ihrer eigenen Tätigkeit einhalten. Sie achten darauf, dass externe Partner und Lieferanten diese Richtlinien kennen und sich ebenfalls daran halten, wenn sie für oder im Auftrag des Unternehmens arbeiten.

Im Rahmen ihrer Marketing- und Kommunikationsaufgaben müssen sie beurteilen können, ob Mitarbeitende des Unternehmens oder externe Partner sich CI-konform verhalten bzw. die CI-Vorgaben korrekt umsetzen. Das Gleiche gilt für entsprechende Grundsätze auf Produkt- bzw. Markenebene.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen leben die firmeneigenen Grundsätze (Corporate Identity) nach innen und aussen. Dabei ordnen sie die eigenen Interessen den Unternehmensinteressen unter. (KO 3.8)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen, dass dem Selbstbild (Corporate Identity) immer auch ein Fremdbild (Corporate Image) gegenübersteht, das vom Selbstbild abweichen kann. Sie erkennen mögliche Gründe und leiten zusammen mit den PR-Verantwortlichen Massnahmen ein, um diesen «Gap» zu verkleinern oder zu eliminieren. (KO 3.9)
- Die Marketingmanager\*innen verkörpern die CI-Grundsätze innerhalb ihres Wirkungskreises aktiv (Corporate Behaviour). Ihnen gelingt es dabei, Differenzen und Zusammenhänge aufzuzeigen und überzeugend aufzutreten. (KO 3.10)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen führungsverantwortliche Personen bei ihren internen und externen Kommunikationsaufgaben, sobald diese den Schwerpunkt der CI tangieren (Corporate Communication). (KO 3.11)
- Die Marketingmanager\*innen legen grossen Wert auf ein systematisches, einheitliches und prägnantes Erscheinungsbild (Corporate Design) nach innen und aussen. (KO 3.12)
- Die Marketingmanager\*innen haben im Bereich Corporate Design als Basis ihrer Beurteilung ein Verständnis der wichtigsten Gestaltungsgrundregeln und kennen aktuelle Instrumente zur Gestaltung des Corporate Designs. (KO 3.13)
- Die Marketingmanager\*innen wenden die CI-Grundsätze im Rahmen der Marketingkommunikation auch auf Marken an (Brand Identity) und setzen sie für diesen Anwendungsbereich ein. (KO 3.14)
- Die Marketingmanager\*innen nutzen Ansätze und Möglichkeiten, um Herausforderungen zu überwinden und formulieren eine entsprechende Marketingstrategie für diese Produkte. Sie führen nachhaltige Marken und gestalten Werbemassnahmen für nachhaltige Produkte. (KO 3.15)

### Handlungskompetenz

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF unterstützen situationsbezogen PR-Verantwortliche beim Einsatz der unterschiedlichen PR-Disziplinen.

#### Arbeitssituation

Die Marketingmanager\*innen unterstützen die PR-Verantwortlichen bei der Kommunikation mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern). Sie beteiligen sich, wenn entschieden wird, welche Informationen aus Ergebnissen oder Entwicklungen in welcher Art für die Öffentlichkeitsarbeit Verwendung finden.

Sie helfen mit, wichtige Informationen, Aktivitäten, Neuheiten, Veränderungen etc. adressatengerecht aufzubereiten und zu vermitteln. Sie berücksichtigen dabei relevante Opinion Leader, Journalisten sowie Blogger und Influencer und stellen diesen bei Bedarf neue Produkte zur Verfügung.

Sie erkennen, wenn ein neues oder verändertes Produkt auch für die Mitarbeitenden von Interesse sein könnte. Die Unterstützung der Kommunikation mit Politikern, Behörden und Verwaltungen gehört ebenso zu ihrer Arbeit wie die Aufbereitung von unternehmensrelevanten Marketing-Informationen für Shareholder.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen tragen aktiv dazu bei, dass alle internen und externen Beteiligten wissen, wofür und mit welchem Erfolg sie im Prozess der Leistungserbringung stehen. Dabei tragen sie die PR-Werte und -Grundhaltungen in allen Prozessen und in der Kommunikation mit. (KO 3.16)
- Die Marketingmanager\*innen pflegen mit relevanten Opinion Leadern, Journalisten, Bloggern und Influencern einen aktiven Kontakt (Media/Blogger Relations) und beantworten deren Fragen. (KO 3.17)
- Sie bereiten zusammen mit den PR-Verantwortlichen Medienevents und Medienberichte auf. Dabei entscheiden sie vorausschauend und treffsicher, wem sie welche neuen Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Sie zeichnen sich durch eine hohe Marktkenntnis aus. (KO 3.18)
- Die Marketingmanager\*innen machen aktiv Vorschläge zur Verwendung von Informationen aus Ereignissen oder Entwicklungen des Unternehmens für die Öffentlichkeitsarbeit. Sie erkennen, wenn ein Thema heikel werden kann, insbesondere für Betroffene in der unmittelbaren Nachbarschaft, und schlagen Interventionsmassnahmen vor (Krisenkommunikation, Community Relations). (KO 3.19)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen die PR-Verantwortlichen im Dialog mit diversen politischen Anspruchsgruppen wie Parteien, Behörden und Verwaltungen (Public Affairs). (KO 3.20)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen die PR-Verantwortlichen auch bei der Information von Aktionären und anderen Geldgebern, sei es bei einer Generalversammlung oder über einen Geschäftsbericht bzw. Social Responsibility Report (Investor Relations). (KO 3.21)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>5. Dipl. Marketingmanager*innen HF erstellen selbstständig ein integriertes Kommunikationskonzept auf Produkte- bzw. Dienstleistungsebene und gestalten einen zielführenden, kundenorientierten Kommunikationsmix.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen erhalten die Aufgabe, auf Markenebene für ein Produkt, eine Produktgruppe oder eine Dienstleistung ein integriertes Kommunikationskonzept zu erstellen.</p> <p>Sie durchlaufen dabei alle relevanten Prozessschritte der Analyse, Planung, Durchführung und anschliessenden Kontrolle. Das Ergebnis ist ein praxistaugliches Kommunikationskonzept, in dem Botschaften und Instrumente klar definiert und aus den strategischen Überlegungen zur Positionierung, zu den Zielgruppen und den zu erreichenden Zielen hergeleitet sind.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen können begründen, warum es eine integrierte Kommunikationspolitik benötigt. (KO 3.22)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, den Begriff, die unterschiedlichen Formen sowie Aufgaben und Ziele der integrierten Kommunikation zu erklären. (KO 3.23)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen analysieren das Unternehmen wie auch die relevanten Marktfaktoren kommunikationsbezogen und leiten daraus eine kommunikative Problemstellung ab. (KO 3.24)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind fähig, eine Customer Journey, basierend auf einer Touchpoint-Analyse, auf Kommunikationsaufgaben anzuwenden. (KO 3.25)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen formulieren im Rahmen der integrierten Kommunikationsplanung wesentliche strategische Elemente als Stossrichtung, bevor sie diese auf ein stringentes Kommunikationskonzept herunterbrechen. (KO 3.26)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen definieren im Rahmen der integrierten Kommunikationsplanung einen zielführenden, kundenorientierten Kommunikationsmix. (KO 3.27)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen eruieren dazu passende Organisationsregeln und zeigen auf, wie eine mögliche Erfolgskontrolle aussehen könnte. (KO 3.28)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF entwickeln zusammen mit internen und externen Partnern Konzepte auf Instrumentenebene und setzen diese um.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen arbeiten mit internen, aber auch mit externen Spezialisten und Agenturen zusammen. Auf der Basis des integrierten Gesamtkommunikationskonzeptes erstellen diese vertieftere Konzepte für einzelne Instrumente im definierten Kommunikationsmix.

Die Marketingmanager\*innen begleiten sie dabei und stellen sicher, dass sich diese Einzelkonzepte ins übergeordnete Kommunikationskonzept integrieren lassen, um bei der Umsetzung Synergien zu erzeugen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet der persönlichen und der Mitarbeitenden-Kommunikation im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.29)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet der digitalen und analogen Mediawerbung im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.30)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet der digitalen und analogen Verkaufsförderung im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.31)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet des digitalen und analogen Dialogmarketings im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.32)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet der digitalen und analogen Produkte-PR im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.33)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet der digitalen und analogen Live-Kommunikation (Eventmarketing, Messen und Ausstellungen, Sponsoring) im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.34)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Rolle und Einsatzgebiet der Social-Media-Kommunikation im Kommunikationsmix und handeln dementsprechend. (KO 3.35)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die einzelnen Elemente und Konzept-schritte der vorgängig definierten Kommunikationsinstrumente sowie mögliche Massnahmen innerhalb dieser Instrumente und handeln dementsprechend. (KO 3.36)
- Die Marketingmanager\*innen stellen sicher, dass diese Einzelkonzepte den Vorgaben des übergeordneten Kommunikationskonzeptes entsprechen und sich in den Gesamtmix integrieren lassen. (KO 3.37)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>7. Dipl. Marketingmanager*innen HF setzen die Kommunikation im Bereich des Life-Cycle-Managements ein und führen den Dialog mit internen und externen Stakeholdern über klassische und digitale Kanäle.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen kommen immer wieder mit Schnittstellen zu anderen Bereichen und Abteilungen in Berührung. Viele Kommunikationsmassnahmen, gerade an bestehende Kund*innen, erfolgen im Rahmen von übergeordneten CRM-Programmen und müssen mit diesen abgeglichen bzw. in diese integriert werden. Dabei werden Online- und Offlinemassnahmen in einem sinnvollen Mix eingesetzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen, wie beziehungsorientiertes Marketing im Kundenlebenszyklus eingesetzt und mittels dialogorientierten Kommunikationsaktivitäten umgesetzt wird. (KO 3.38)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erkennen, dass die Kommunikationsmassnahmen in bestehende CRM-Programme eingebettet sein müssen. (KO 3.39)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen definieren crossmediale Massnahmen in klassischen und digitalen Medien (paid, earned, shared und owned), um mit internen und externen Dialoggruppen zu kommunizieren. (KO 3.40)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF initiieren Inbound-Marketing und betreiben durch Storytelling aktives Content-Marketing.

**Arbeitssituation**

In der Kommunikation wird es immer wichtiger, Zielgruppen mit relevanten Inhalten abzuholen und fürs Unternehmen und dessen Produkte bzw. Dienstleistungen zu gewinnen.

Die Marketingmanager\*innen betreiben zusammen mit internen und externen Partnern aktives Content Marketing, streuen diese Inhalte über diverse Kanäle und stellen sicher, dass diese auch gefunden werden.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen führen erfolgreich nutzenorientierte Content-Marketing-Projekte durch. Sie sind in der Lage, Themenfelder und einen Themen- bzw. Redaktionsplan zu entwickeln und die erstellten Content-Formate zielgerichtet an verschiedene Stakeholder auszuspielen. (KO 3.41)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen Partner beim Storytelling und bei der Content-Produktion oder erstellen solche selbst. (KO 3.42)
- Die Marketingmanager\*innen kennen unterschiedliche Content-Formate (Blogs, Podcasts, Videos etc.) und mögliche Push- und Pull-Distributionskanäle für diese Inhalte. (KO 3.43)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen es, geeignete Influencer für ihren Bereich zu finden und als Vertriebskanal für passende Inhalte zu nutzen (Influencer Marketing). (KO 3.44)
- Die Marketingmanager\*innen stellen sicher, dass der Content auch gefunden wird, indem sie SEO-Massnahmen initiieren und begleiten. (KO 3.45)

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF wissen über die aktuellsten Kommunikationstrends und -technologien Bescheid und reagieren agil darauf.

**Arbeitssituation**

Die Kommunikationsbranche ist wie viele andere auch im Umbruch und wird durch die Digitalisierung und Automatisierung stark verändert.

Die Marketingmanager\*innen verschaffen sich regelmässig einen Überblick über neue Technologien, die für ihren Wirkungskreis von Bedeutung sein könnten, und setzen diese – zusammen mit internen und externen Partnern – im Bedarfsfall sinnvoll fürs eigene Unternehmen ein.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind über aktuelle Trends und Technologien, die für den Kommunikationsbereich wichtig sind, auf dem Laufenden. (KO 3.46)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen, wie Augmented und Virtual Reality ziel führend für Kommunikationsaufgaben eingesetzt werden können. (KO 3.47)
- Die Marketingmanager\*innen beurteilen, wann es sinnvoll ist, Kommunikationsprozesse beispielsweise über Chatbots zu automatisieren und Massnahmen programmatisch zu planen (Marketing Automation, Programmatic Planning). (KO 3.48)
- Die Marketingmanager\*innen binden Stakeholder aktiv in Kommunikationsprozesse ein und reagieren auf deren Bedürfnisse und Anregungen (Crowd Sourcing, User Generated Content). (KO 3.49)
- Die Marketingmanager\*innen nutzen technische Möglichkeiten (z. B. Beacons) und bieten relevante, ortsbasierte Kommunikationsangebote an. (KO 3.50)

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF haben einen Überblick über den Kommunikations- und Medienmarkt Schweiz, arbeiten kompetent mit passenden internen und externen Partnern (Fachleuten, Agenturen etc.) zusammen und können deren Arbeit beurteilen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen kommen bei ihrer täglichen Arbeit in Kontakt mit zahlreichen Dienstleistern, Spezialisten, Verbänden und Organisationen. Sie kennen ihre Tätigkeitsbereiche, wählen geeignete Partner objektiv aus, briefen sie für nötige Aufgaben und beurteilen anschliessend das gelieferte Resultat.

Die Marketingmanager\*innen kennen auch die Medialandschaft der Schweiz und wissen, bei wem sie welches Angebot erhalten und buchen können.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die wichtigsten Player im Kommunikationsmarkt Schweiz und wissen, in welchen Organen diese organisiert sind. (KO 3.51)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Medialandschaft der Schweiz zu beschreiben und deren Angebote zu differenzieren. (KO 3.52)
- Die Marketingmanager\*innen initiieren die Realisation und Produktion von Kommunikationsmitteln und wissen, welche Partner sie für welche Aufgabe hinzuziehen müssen. (KO 3.53)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, interne und externe Partner für Kommunikationsaufgaben nach objektiven Kriterien auszuwählen und ein Briefing für sie zu erstellen. (KO 3.54)
- Die Marketingmanager\*innen beurteilen Kommunikationsumsetzungen von internen oder externen Partnern kritisch nach vorgängig definierten Kriterien. (KO 3.55)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die gängige Software im Kreativbereich und deren adäquate Einsatzmöglichkeiten. (KO 3.56)

**Handlungskompetenz**

11. Dipl. Marketingmanager\*innen HF setzen Kommunikationsforschungen und -studien in der Planung und im Controlling ein.

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen setzen für die Planung, aber auch für die Kontrolle ihrer Kommunikationsmassnahmen verschiedene vorhandene und geläufige Forschungen, Studien und Auswertungstools ein. Im digitalen Bereich achten sie darauf, für alle Massnahmen passende KPIs zu definieren, die im Anschluss auch gemessen werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die wichtigsten Forschungen und Mediastudien der Schweiz zu verstehen, zu interpretieren und für die eigene Planung sowie fürs Controlling einzusetzen. (KO 3.57)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen führen zusammen mit Marktforschungsinstituten Pre- und Posttests von Kommunikationskampagnen durch bzw. tracken diese real-time mit geeigneten Tools und nach vorgängig definierten KPIs im digitalen Bereich. (KO 3.58)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

12. Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen die verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Marketingrechts (Domain-, Marken-, Design-, Urheber-, Werbe- (Lotteriegesezt) und Persönlichkeitsrecht sowie das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und die Preisbekanntgabeverordnung) in den Grundzügen und wissen, wo was geregelt ist und handeln danach.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind in ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit rechtlichen Fragen konfrontiert. Sie müssen dann jeweils entscheiden, ob sie das Problem selbst lösen können oder ob sie einen internen oder externen Experten zu Rate ziehen müssen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen wissen, wie und wo eine Marke und eine Domain hinterlegt werden kann. Ist der Beizug einer Expertin/eines Experten nötig, können sie Anforderungen formulieren. (KO 3.59)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen die wesentlichen Unterschiede zwischen Marken-, Patent-, Design- und Urheberrecht. (KO 3.60)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich der Wichtigkeit der Einhaltung der Vorschriften des Werbe- und Persönlichkeitsrechts bei Kommunikationsmassnahmen bewusst und handeln dementsprechend. (KO 3.61)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die wesentlichen Vorschriften des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb und der Preisbekanntgabeverordnung und wissen, welche Handlungen und Massnahmen dagegen verstossen könnten. (KO 3.62)

### 6.1.4 Handlungsfeld 4 Business Models and Development

Dipl. Marketingmanager/innen verfügen über ein markt- und werteorientiertes Unternehmensverständnis und sind in der Lage, neue Geschäftsmodelle mitzuentwickeln und bestehende mitzutransformieren. Sie sehen ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche in einem integralen Unternehmensgesamtverständnis und richten sich auf die qualitative und quantitative Wertschöpfung aller relevanten Bezugsgruppen und des Unternehmens aus.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>HF 4 Business Models and Development</b>
<p>Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...</p> <p><b>Grundlagen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sich mit dem Begriff Marketing als unternehmerische Denkhaltung und als integrale betriebswirtschaftliche Unternehmensfunktion einer marktorientierten Unternehmensführung auseinanderzusetzen.</li> <li>2. verschiedene Typologien von Unternehmungen zu kennen und die unternehmerischen Tätigkeiten und Handlungsmuster dieser Unternehmungen in mikro- und makro-ökonomischen Zusammenhängen zu reflektieren und Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich abzuleiten.</li> </ol> <p><b>Integrales Management</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. die normativen, strategischen und operativen Ebenen des Unternehmens und die unternehmerischen Zusammenhänge von Kultur, Strategien, Prozessen, Strukturen und Systemen einzuordnen und aktive Beiträge zu einer integralen Unternehmensführung und -entwicklung zu leisten.</li> <li>4. die Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien und rollierender strategischer Finanzplanung zu verstehen und konkrete Ziele, Massnahmen und Budgetierungen auf den eigenen Verantwortungsbereich herunterzubrechen, konsistent und kohärent umzusetzen und über ein mehrdimensionales Controllingsystem aktiv (mit-)zusteuern.</li> <li>5. aus einem übergeordneten unternehmerischen Netzwerkverbund von internen und externen Stakeholdern konkrete Massnahmen für den eigenen Verantwortungsbereich abzuleiten und eigene aktive Beiträge für die Steuerung und für die Entwicklung von internen und externen Stakeholder-Netzwerken in ihrem Verantwortungsbereich zu leisten.</li> </ol> <p><b>Business Development</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. frühzeitig Veränderungen im Marktumfeld des Unternehmens, bei Stakeholdern sowie sich ändernde Rahmenbedingungen zu erkennen und aktiv ihre Beiträge zur Entwicklung/Weiterentwicklung der normativen, strategischen und operativen Unternehmens- und Marketingplanung zu leisten.</li> <li>7. die Digitalisierung als zentralen Treiber für disruptive Veränderungen von Märkten und Unternehmen zu verstehen und die digitale Transformation für Unternehmen und die Entwicklung von integralen Systemlösungen zu begleiten und dabei aktiv mitzuwirken.</li> <li>8. Veränderungen im wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und ökologischen Umfeld zu erkennen und aktive Beiträge zu einer umfassenden unternehmerischen Verantwortung, einer Corporate Social Responsibility zu leisten und in ihrem Verantwortungsbereich konsequent umzusetzen.</li> <li>9. neue Geschäftsmodelle (mit) zu entwickeln, bestehende (mit) zu transformieren und das Marketing, den Verkauf und den Vertrieb zielgerichtet auf die Value Proposition und das qualitative und quantitative Wertschöpfungsmodell des Unternehmens auszurichten.</li> </ol>

Dipl. Marketingmanager\*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...

**Grundlagen**

1. sich mit dem Begriff Marketing als unternehmerische Denkhaltung und als integrale betriebswirtschaftliche Unternehmensfunktion einer marktorientierten Unternehmensführung auseinanderzusetzen.
2. verschiedene Typologien von Unternehmungen zu kennen und die unternehmerischen Tätigkeiten und Handlungsmuster dieser Unternehmungen in mikro- und makro-ökonomischen Zusammenhängen zu reflektieren und Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich abzuleiten.

**Integrales Management**

3. die normativen, strategischen und operativen Ebenen des Unternehmens und die unternehmerischen Zusammenhänge von Kultur, Strategien, Prozessen, Strukturen und Systemen einzuordnen und aktive Beiträge zu einer integralen Unternehmensführung und -entwicklung zu leisten.
4. die Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien und rollierender strategischer Finanzplanung zu verstehen und konkrete Ziele, Massnahmen und Budgetierungen auf den eigenen Verantwortungsbereich herunterzubrechen, konsistent und kohärent umzusetzen und über ein mehrdimensionales Controllingsystem aktiv (mit-)zusteuern.
5. aus einem übergeordneten unternehmerischen Netzwerkverbund von internen und externen Stakeholdern konkrete Massnahmen für den eigenen Verantwortungsbereich abzuleiten und eigene aktive Beiträge für die Steuerung und für die Entwicklung von internen und externen Stakeholder-Netzwerken in ihrem Verantwortungsbereich zu leisten.

**Business Development**

6. frühzeitig Veränderungen im Marktumfeld des Unternehmens, bei Stakeholdern sowie sich ändernde Rahmenbedingungen zu erkennen und aktiv ihre Beiträge zur Entwicklung/Weiterentwicklung der normativen, strategischen und operativen Unternehmens- und Marketingplanung zu leisten.
7. die Digitalisierung als zentralen Treiber für disruptive Veränderungen von Märkten und Unternehmen zu verstehen und die digitale Transformation für Unternehmen und die Entwicklung von integralen Systemlösungen zu begleiten und dabei aktiv mitzuwirken.
8. Veränderungen im wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und ökologischen Umfeld zu erkennen und aktive Beiträge zu einer umfassenden unternehmerischen Verantwortung, einer Corporate Social Responsibility zu leisten und in ihrem Verantwortungsbereich konsequent umzusetzen.
9. neue Geschäftsmodelle (mit) zu entwickeln, bestehende (mit) zu transformieren und das Marketing, den Verkauf und den Vertrieb zielgerichtet auf die Value Proposition und das qualitative und quantitative Wertschöpfungsmodell des Unternehmens auszurichten.

## Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 5 HR, Organisation und Führung
2	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 9 SCM, HF 10 Datenerhebung und -analyse, HF 5 HR, Organisation und Führung, Prozess VWL
3	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation, HF 7 Innovations- und Projektmanagement, HF 5 HR, Organisation und Führung
4	HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen, HF 5 HR, Organisation und Führung
5	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 5 HR, Organisation und Führung
6	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 10 Datenerhebung und -analyse, HF 5 HR, Organisation und Führung, Prozess Recht
7	HF 7 Innovations- und Projektmanagement, HF 5 HR, Organisation und Führung,
8	HF 8 QUS, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 11 Sprachkompetenz
9	HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen, HF 8 QUS, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 11 Sprachkompetenz

## HF 4 Business Models and Development

### Grundlagen

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>1. Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über ein markt- und werteorientiertes Unternehmensverständnis und setzen sich mit dem Begriff Marketing als unternehmerische Denkhaltung und als integrale betriebswirtschaftliche Unternehmensfunktion einer marktorientierten Unternehmensführung auseinander.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Marketing ist allgegenwärtig und längst nicht mehr nur eine Funktion innerhalb eines Unternehmens. Dienstleistungs-, Konsumgüter-, Industrieunternehmen, staatliche und Non-Profit-Organisationen sind alle einem zunehmend intensiven Wettbewerb in dynamischen (globalen und spezialisierten) Märkten ausgesetzt. Das Überangebot an Marktleistungen in vielen Ländern und Branchen fordert die agile Ausrichtung der gesamten Unternehmenstätigkeit an den Bedürfnissen des Marktes. Marketing muss somit als grundlegende Philosophie über das gesamte Geschäftsmodell und in allen Unternehmensbereichen gelebt und verankert sein.</p> <p>Marketingmanager*innen schaffen die wirtschaftlichen und sozialen Verbindungen zwischen Unternehmen und Absatzmärkten und übernehmen dabei die vielschichtigen Aufgaben sowohl bei der Marktbearbeitung als auch bei der Unternehmensentwicklung.</p> <p>Der Arbeitsalltag ist von stetigem Wandel geprägt. Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) nehmen zu und die Geschwindigkeit in der Veränderung steigt. Marketingmanager*innen bewegen sich erfolgreich in der dynamischen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt und sind dazu bereit, sich mit einem lebenslangen Lernprozess zu befassen.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen den Begriff Marketing als unternehmerische Denkhaltung und als integrale betriebswirtschaftliche Funktion einer marktorientierten Unternehmensführung. (KO 4.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen übernehmen unternehmerische Verantwortung und generieren qualitative und quantitative Werte für alle Stakeholder wie auch für das eigene Unternehmen. (KO 4.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen begegnen dem Wandel in den verschiedenen Märkten und in der Arbeitswelt offen, flexibel und agil und helfen, den Wandel im Unternehmen aktiv (mit) zu gestalten und Mitarbeitenden dabei Struktur zu geben und sie im gesamten Entwicklungsprozess aktiv zu unterstützen. (KO 4.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen arbeiten integrativ, kooperativ, eigenverantwortlich und fördern dabei aktiv die Kompetenzen im eigenen Wirkungsbereich. (KO 4.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Veränderungen in den Märkten in einem Gesamtkontext zur strategischen Entwicklung des Unternehmens und begleiten und setzen diese im eigenen Team um. (KO 4.5)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen verschiedene Typologien von Unternehmungen und können die unternehmerischen Tätigkeiten und Handlungsmuster dieser Unternehmen in mikro- und makro-ökonomischen Zusammenhängen reflektieren und Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich ableiten.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\* sind in ihren Unternehmen, ihren Branchen und ihren geografischen Regionen mit vielen makro- und mikroökonomischen Konstellationen und Entwicklungen konfrontiert. Dabei begründen die Vielfalt der Marktakteure und Umweltfaktoren sowie die Wechselwirkungen zwischen den Marktakteuren eine entsprechende Komplexität des absatzwirtschaftlichen Systems. Dabei darf die Gestaltung von organisationalen Strukturen nicht nur isoliert nach Ressourcenoptimierung, Kompetenzorientierung oder geografischer Schwerpunktbildung erfolgen, sondern sie muss gleichzeitig auch die Prozesse (z.B. Finanzierungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse, Personalentwicklungsprozesse) berücksichtigen, wenn sie effektiv und effizient sein soll. Eine Organisation ist dann effektiv, wenn sie die angestrebten Ziele erreicht, d.h. die richtigen und die relevanten Schritte unternimmt. Sie ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel ressourcenschonend einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Stellen- oder abteilungsübergreifende Organisationsstrukturen sollen auf die Prozessarchitektur, auf die Strategien und kulturellen Werte des Unternehmens ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt stehen weder Stellen- noch Abteilungshierarchien, sondern funktions- und hierarchieübergreifende Prozesse und das Erreichen von qualitativen und quantitativen Mehrwerten für das eigene Unternehmen und die relevanten Stakeholder. Ein zu starkes Denken und Handeln in Abteilungen und die Intransparenz der inner- und ausserbetrieblichen Abläufe führen zu operativen Inseln. Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen belasten die Effektivität und die Effizienz einer Organisation.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen Typologien (Grösse, Rechtsform und Branche) von Unternehmen in Märkten von Konsumgütern, konsumtiven Dienstleistungen, investiven Dienstleistungen, Investitionsgütern, Public und Non-Profit-Organisationen und reflektieren mikro- und makroökonomische Zusammenhänge. (KO 4.6)
- Die Marketingmanager\*innen analysieren relevante absatzwirtschaftliche Marktakteure und Rahmenbedingungen unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten und konzipieren notwendige operative und strategische Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich und für das Unternehmen. (KO 4.7)
- Die Marketingmanager\*innen analysieren interne und externe Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse und schaffen konkrete qualitative und quantitative Werte für alle relevanten Stakeholder wie auch für das eigene Unternehmen. (KO 4.8)
- Die Marketingmanager\*innen schaffen möglichst klare Strukturen und richten die Organisationsstrukturen ihres Verantwortungsbereiches auf Unternehmensprozesse, Unternehmensstrategien und Unternehmenskulturwerte aus. (KO 4.9)
- Die Marketingmanager\*innen führen ihren Verantwortungsbereich zuverlässig, kompetent und erfolgreich (mit). (KO 4.10)

## Integrales Management

<b>Handlungskompetenz</b>	
<p>3. Dipl. Marketingmanager*innen HF können die normativen, strategischen und operativen Ebenen des Unternehmens und die unternehmerischen Zusammenhänge von Kultur, Strategien, Prozessen, Strukturen und Systemen einordnen und sind in der Lage, aktive Beiträge zu einer integralen Unternehmensführung und -entwicklung zu leisten.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind bei ihrer Arbeit, als Mitglied einer Organisation, automatisch mit dem Daseinszweck, den Prinzipien, Normen und Spielregeln der Unternehmung eng verbunden. Ausgehend von der Unternehmenspolitik (Vision, Mission, Leitbild, Werte), nehmen sie ihre Verantwortung wahr und leisten wo immer möglich einen Beitrag zur erfolgreichen Ausgestaltung respektive Weiterentwicklung. Sie bringen dabei aktiv die Optik des Marketings ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen reflektieren und optimieren die Gestaltung ihrer Prozesse und Organisationsstrukturen innerhalb ihres Verantwortungsbereiches und fördern aktiv Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung von Zielen und Strategien. Sie agieren dabei immer im Gesamtkontext zum Unternehmen. (KO 4.11)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen berücksichtigen die betrieblichen Vorgaben betreffend Corporate Identity und Corporate Design und achten auf ein gutes kommunikatives Verhältnis zwischen der eigenen Abteilung und dem inner- und ausserbetrieblichen Umfeld. Sie entwickeln und fördern das gegenseitige Verständnis. (KO 4.12)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sorgen für optimale Rahmenbedingungen ihrer Mitarbeitenden und für ein konstruktives und kreatives Arbeitsklima innerhalb ihres Verantwortungsbereiches, gegenüber ihren Vorgesetzten und gegenüber anderen internen und externen Stellen. (KO 4.13)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen delegieren vollständige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen an ihre Mitarbeitenden und ermöglichen ihren Mitarbeitenden, möglichst selbstständig zu agieren. (KO 4.14)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen die Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien und rollierender strategischer Finanzplanung und können konkrete Ziele, Massnahmen und Budgetierungen auf den eigenen Verantwortungsbereich herunterbrechen, konsistent und kohärent umsetzen und über ein mehrdimensionales Controllingsystem aktiv (mit-)steuern.

**Arbeitssituation**

Das Unternehmens-Zielsystem, die Unternehmensstrategie und die strategische Finanzplanung bilden für ein Unternehmen den strategischen Rahmen. Bei der Erarbeitung der Unternehmensziele, der Unternehmensstrategien und bei der strategischen Finanzplanung helfen die Marketingmanager\*innen, unter Berücksichtigung von externen sowie internen Informationsquellen, mit. Auf Veränderungen in der wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, technologischen und ethischen Umwelt entwickeln sie proaktiv nachhaltige Lösungsvorschläge. Bei strategischen Anpassungen bzw. Veränderungen sind die Marketingmanager\*innen gefordert, sich im Rahmen der Veränderungsprozesse aktiv zu engagieren. Bei Irritationen, Unsicherheiten, offenen Fragen oder abweichenden Meinungen kommunizieren sie offen, konstruktiv und partnerschaftlich mit den Betroffenen. Dabei entstehende Konflikte gehen sie direkt und lösungsorientiert an.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen erkennen Unternehmensziele, Unternehmensstrategien und die strategische Finanzplanung als wichtige Leitplanken für ihr Handeln, analysieren die Auswirkungen auf den eigenen Verantwortungsbereich, reflektieren sie und leiten daraus konkrete Ziele, Massnahmen, Budgetierungen und mehrdimensionale Controllinginstrumente für den einen Wirkungsbereich ab. (KO 4.15)
- Die Marketingmanager\*innen kennen das Potenzial von komplementären, qualitativen und quantitativen Steuerungsgrössen. (KO 4.16)
- Die Marketingmanager\*innen wirken bei der Erarbeitung von Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien, bei der strategischen Finanzplanung und mehrdimensionalen Steuerungsgrössen aktiv mit und erschliessen externe und interne Informationsquellen. (KO 4.17)
- Die Marketingmanager\*innen suchen bei Unsicherheiten, offenen Fragen oder abweichenden Meinungen betreffend Unternehmensziele, Unternehmensstrategien und strategische Finanzplanung das Gespräch mit den relevanten Ansprechpersonen. Allfällige Konfliktsituationen werden transparent, konstruktiv und partnerschaftlich gelöst. (KO 4.18)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, Teams und/oder Abteilungen direkt und indirekt (mit) zu leiten. Dabei ist die Gestaltung der Aufgaben bzw. Zielsetzungen der einzelnen Mitarbeitenden eine wichtige Aufgabe. Sie planen die Aufgabenbereiche bzw. Massnahmenpakete und begleiten den Zielformulierungsprozess auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden. Sie achten dabei auf eine Delegation von möglichst vollständigen Aufgabenstellungen, um eine wichtige Rahmenbedingung für motiviertes Arbeiten zu schaffen. Im Weiteren evaluieren sie regelmässig die Zielerreichung, leiten notwendige Massnahmen daraus ab und betreuen bei Bedarf ihre Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Zielsetzungen und Massnahmen. (KO 4.19)

### Handlungskompetenz

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, aus einem übergeordneten unternehmerischen Netzwerkverbund von internen und externen Stakeholdern konkrete Massnahmen für den eigenen Verantwortungsbereich abzuleiten und eigene aktive Beiträge für die Steuerung und für die Entwicklung von internen und externen Stakeholder-Netzwerken in ihrem Verantwortungsbereich zu leisten.

#### Arbeitssituation

Aufgrund der aktuellen und zukünftigen Entwicklungen (Digitalisierung, Hochgeschwindigkeitswettbewerb, Globalisierung u.a.) gilt es für Marketingmanager\*innen, die relevanten Märkte auch unter absatzwirtschaftlichen Betrachtungen immer branchen- und firmenspezifisch im Auge zu behalten und die gegenseitigen Wechselwirkungen bei der Konzeption und Realisation von Produkt- und Dienstleistungskonzepten und Geschäftsmodellen zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass sich die traditionelle Betrachtung vom Beschaffungsmarkt (mit Verantwortungsdelegation an Einkauf oder Operations Management) und Absatzmarkt (mit Verantwortung bei Marketing, Kommunikation, Verkauf und Vertrieb) in modernen, zukunftsorientierten Unternehmen auflöst und integrale Betrachtungsweisen und Konzepte notwendig sind. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Kapitalgebenden, Lieferanten, Netzwerkpartner und des Staates sowie ökologische, ethische oder gesellschaftliche Aspekte sind ebenso zu berücksichtigen wie jene der Kunden. Die aktive Pflege und Entwicklung des gesamten Stakeholdernetzwerks sind von zentraler unternehmerischer Bedeutung. Einzelne funktionale und hierarchische Handlungsebenen des Managements und der Mitarbeitenden sind somit stets aufeinander bezogen.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen sind sich der Bedeutung eines integrierten Stakeholder Managements auf Stufe Gesamtunternehmen wie auch auf den Stufen Marketing, Kommunikation, Verkauf und Vertrieb bewusst. (KO 4.20)
- Die Marketingmanager\*innen analysieren qualitative und quantitative Stakeholderbedürfnisse, reflektieren und richten ihr integriertes Marketing durch unternehmensübergreifende kohärente Organisation auf das gemeinsame Schaffen von qualitativen und quantitativen Werten für alle relevanten Stakeholder wie auch für das eigene Unternehmen und berücksichtigen dabei Umweltfaktoren und Rahmenbedingungen. (KO 4.21)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Bedeutung von Sharing Economy, leiten aufgrund der Einschätzung und dem Verständnis der Sachlage mögliche Auswirkungen auf das unternehmerische Umfeld ab und schaffen und nutzen Synergien im internen und externen Stakeholder-Netzwerkverbund. (KO 4.22)
- Die Marketingmanager\*innen leisten über ihren Verantwortungsbereich hinaus aktive Beiträge im Aufbau von nachhaltigen Stakeholderbeziehungen für das gesamte Unternehmen und führen ihren Stakeholderdialog mit klaren Informations- und Kommunikationskonzepten, schaffen dabei eine offene und transparente Kommunikationsatmosphäre und nutzen u.a. auch moderne Kommunikationsmethoden. (KO 4.23)
- Die Marketingmanager\*innen leisten in der operativen Umsetzung relevante Beiträge an qualitativen und quantitativen Mehrwerten gegenüber allen Stakeholdern, im Sinne eines integralen Geschäftsmodelles, welches dynamisch auf Veränderungen in den Märkten und im Unternehmen agieren und nicht nur reagieren kann. (KO 4.24)

## Business Development

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>6. Dipl. Marketingmanager*innen HF erkennen frühzeitig Veränderungen im Marktumfeld bei Stakeholdern, Rahmenbedingungen und im Unternehmen und leisten aktiv ihre Beiträge zur Entwicklung/Weiterentwicklung der normativen, strategischen und operativen Unternehmens- und Marketingplanung.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen sind im Rahmen ihrer Arbeit stetig mit Entwicklungen und Veränderungen konfrontiert. Unternehmensziele werden mit den Unternehmensstrategien nur erreicht, wenn die einzelnen Aufgabenbereiche (wie Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Produktion und Logistik, Personal) ihre Teilziele (Funktionsbereichsziele) mit ihren Teilstrategien (Teilbereichsstrategien wie Marketingstrategie, Finanzierungsstrategie, Produktions- und Logistikstrategie, Personalstrategie) und ihre Teilbereichs-Budgetierung realisiert haben. Bezüglich der jeweiligen Planungsprozesse bedeutet dies, sowohl die Abhängigkeiten von übergeordneten Planungsschritten (Unternehmensplanung) und untergeordneten Planungsschritten (Marketing, Finanz, Produktion und Logistik, Personal) als auch die gegenseitigen Planungssynergien zu schaffen und zu nutzen (gegenseitige Befruchtung der Planungsinhalte über Top-down- und Bottom-up-Ansätze).</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen entwickeln ein intrinsisches Interesse, sich über Entwicklungen und Veränderungen im Marktumfeld, bei Stakeholdern und im Unternehmen zu orientieren und sind in der Lage, mögliche Auswirkungen der entsprechenden weltweiten, internationalen, nationalen oder lokalen Entwicklungen und Veränderungen im Kontext zur eigenen Unternehmens- und Marketingsituation einzuschätzen, respektive sie zu verstehen. (KO 4.25)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen schaffen diesbezüglich angemessene formelle und informelle interne und externe Kommunikationsgefässe und agieren proaktiv mit internen und externen Stakeholdern. Sie leisten dabei relevante Beiträge für die nachhaltige Unternehmensentwicklung. (KO 4.26)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen bringen die Sichtweise des Marketings in die Entwicklung der normativen und strategischen Rahmenbedingungen aus Sicht ihres Wirkungskreises ihrer Abteilung ein und adaptieren diese nach Bedarf. Sie vertreten dabei mit Überzeugungskraft, Kompetenz, Daten und Fakten die Kunden- und Marktopitik. (KO 4.27)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen stellen im Sinne von Top-down-Prozessen sicher, dass Entscheidungen des höheren Managements im Unternehmen umgesetzt und von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Sie setzen die geforderten Unternehmensziele, Unternehmensstrategien und die strategische Finanzplanung in ihrem Verantwortungsbereich konsequent um. Dazu formulieren sie konkrete Massnahmenpläne und bilden diese in ihrem Führungsprozess und in ihren Führungsinstrumenten für eine qualitative und quantitative Steuerung ab. (KO 4.28)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

7. Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen die Digitalisierung als zentralen Treiber für disruptive Veränderungen von Märkten und Unternehmen und sind in der Lage, die digitale Transformation für Unternehmen und die Entwicklung von integralen Systemlösungen zu begleiten und dabei aktiv mitzuwirken.

**Arbeitssituation**

Bei der Konzipierung und bei der Weiterentwicklung marketing- und unternehmenskonzeptioneller Zusammenhänge müssen technologische Möglichkeiten durch die Digitalisierung in einem unternehmens- und branchenkulturellen Kontext berücksichtigt werden.

Digitalisierung, etwa als „digitale Transformation“ oder „Digitalisierung 4.0“, geht weit über innovative Technologien hinaus. Künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, Analysen mittels Data Science ermöglichen einzigartige Kundenerlebnisse, aber sie können auch Prozessketten in- und ausserhalb des Unternehmens und somit Geschäftsmodelle disruptiv verändern.

Dabei können die Potenziale der Digitalisierung nur dann ausgeschöpft werden, wenn es gelingt, Vertrauen in die Sicherheit der digitalen Datenübertragung zu schaffen. Digitalisierung setzt deshalb die Sicherheit von Daten und Infrastrukturen voraus.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen analysieren die technologischen Veränderungen der Stakeholder und Rahmenbedingungen in ihren Märkten und schaffen diesbezüglich Transparenz über Bedürfnisentwicklungen von Stakeholdern in den verschiedenen Branchenfeldern. (KO 4.29)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen das Unternehmen bei der Erschließung von digitalen Märkten über die Entwicklung von disruptiven, vernetzten Unternehmensmodellen, welche mit differenzierenden Ideen und stringentem integriertem Marketing- und Unternehmensfokus Märkte neu gestalten. Sie schätzen dabei Chancen und Risiken von künstlicher Intelligenz (KI), Big Data, Business Intelligence (BI), Internet of Things (IoT) und Process Mining ein und reflektieren diese in einem Geschäftsmodellkontext. (KO 4.30)
- Die Marketingmanager\*innen leisten relevante Beiträge bei der digitalen Transformation und der Veränderung der Geschäftsmodelle. Sie helfen dem Unternehmen, aus eingefahrenen Mustern auszubrechen und sich kulturell, strategisch, prozessual und strukturell bis hin zum Wesenskern und Existenzgrund des Unternehmens zu verändern. Sie unterstützen das Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Produkten und Dienstleistungen. (KO 4.31)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, bestehende und neue Systemapplikation zu verstehen und sie in ihrem Wirkungskreis u.a. auch bei Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen sinnvoll zu nutzen und die Umsetzung der Digitalisierung auch in ihrem Verantwortungsbereich aktiv zu begleiten. Sie anerkennen dabei klare Verantwortlichkeiten bei den betrieblichen Informations- und Kommunikationsprozessen und brechen diese bis auf die Ebene der Mitarbeitenden herunter. Sie berücksichtigen dabei die entsprechenden Verantwortlichkeiten und leisten relevante Beiträge zur Datensicherheit. (KO 4.32)

**Handlungskompetenz**

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF erkennen Veränderungen im wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und ökologischen Umfeld und sind in der Lage, aktive Beiträge zu einer umfassenden unternehmerischen Verantwortung, einer Corporate Social Responsibility zu leisten und in ihrem Verantwortungsbereich konsequent umzusetzen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind bei einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung aktiv in Analyse, Konzeptentwicklung und Umsetzung eingebunden. Es werden dabei nicht nur die relevanten Stakeholderbedürfnisse und Umweltfaktoren berücksichtigt, sondern wirtschaftliche, ökologische und ethische unternehmerische Unternehmenskonzepte zu einer umfassenderen unternehmerischen Verantwortung, einer Corporate Social Responsibility (CSR) verbunden. CSR steht für eine nachhaltige Führung von gewinn- und nicht gewinnorientierten Organisationen, die sowohl in Vision, Mission, Leitbild als auch in den Strategien der jeweiligen Organisationen verankert ist. CSR beinhaltet bewusstes Gestalten und Verbinden von Ökonomie, Ökologie und Ethik und dies in enger Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern, entlang der gesamten Wertschöpfungskette. CSR schafft qualitative und quantitative Mehrwerte im Eigeninteresse, gegenüber Stakeholdern und gegenüber der Gesellschaft. Als regulative Standards werden zum Beispiel die Menschenrechtskonventionen, der UN Global Compact, die OECD-Richtlinien, ISO 26000 und in der Schweiz die bundesrätlichen Empfehlungen zur Corporate Social Responsibility genutzt.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen erkennen bei einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung nicht nur die Ausrichtungen der Unternehmenskonzeption auf Stakeholder und Umweltfaktoren, sondern auch auf die sinnvolle Verbindung von Wirtschaft, Ethik und Ökologie. (KO 4.33)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die verschiedenen Standards zum Thema CSR, wie Menschenrechtskonventionen, den UN Global Compact, die OECD-Richtlinien etc. und sind in der Lage, sich an der Entwicklung einer wirtschaftlichen, ethischen und ökologischen Unternehmensstrategie proaktiv zu beteiligen, und erschliessen dabei relevante externe sowie interne Informationsquellen. (KO 4.34)
- Die Marketingmanager\*innen diskutieren diese nachhaltige Unternehmensentwicklung mit relevanten Ansprechpartnern, um ein Verständnis zu erzeugen, und leiten daraus konkrete Ziele und Massnahmen für den eigenen Wirkungskreis ab. (KO 4.35)
- Die Marketingmanager\*innen reflektieren regelmässig die eigenen Handlungen und schätzen die Konsequenzen für sich und ihren Wirkungskreis ab. Sie kommunizieren gegenüber internen und externen Stakeholdern offen und im Dialog und bringen ihnen Empathie und Wertschätzung entgegen. (KO 4.36)

### Handlungskompetenz

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, neue Geschäftsmodelle (mit) zu entwickeln, bestehende (mit) zu transformieren, und das Marketing, den Verkauf und den Vertrieb zielgerichtet auf die Value Proposition und das qualitative und quantitative Wertschöpfungsmodell des Unternehmens auszurichten.

Arbeitssituation	Kompetenzen
<p>Die Marketingmanager*innen sind in die Umsetzung von bestehenden und in die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen eingebunden und richten sich dabei auf das Schaffen von qualitativen und quantitativen Werten für alle Bezugsgruppen wie auch für das eigene Unternehmen.</p> <p>Eine werteorientierte, effektive und effiziente Führung hängt je länger je mehr von schnellen, fehlerfreien, flexiblen und kostengünstigen Geschäftsprozessen ab, die übergeordnet auf die Stakeholder ausgerichtet sind. Die Stakeholderzufriedenheit rückt dabei in den Fokus der verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeitenden.</p> <p>Die Umsetzung von betrieblichen Tätigkeiten bzw. unternehmerischen Leistungen steht im direkten Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen und dem nachhaltigen Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten. Beide beeinflussen in ihrer Verknüpfung die Wertekette des Unternehmens und prägen über Erfolgspositionen und Kernkompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit und damit die qualitative und quantitative Wertschöpfung eines Unternehmens.</p> <p>Normative, strategische und operative Führung hängt unmittelbar mit dem Controlling, mit der Steuerung und der Führung einer Organisation zusammen. Controlling ist nicht nur ein letzter Prozessschritt, sondern Controlling und sein Instrumentarium der Kennzahlen (synonym Kenngrößen und Key Performance Indicators) sind in allen Planungsprozessschritten zu beachten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen setzen sich für eine kontinuierliche Weiterentwicklung wie auch disruptive Neuentwicklung von Dienstleistungen, Produkten und Geschäftsmodellen ein. Sie führen dabei mit Beharrlichkeit und Kompetenz die notwendigen Diskussionen mit internen und externen Stakeholdern und berücksichtigen dabei die normativen Rahmenbedingungen. (KO 4.37)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen skizzieren eine optimale Gestaltung von Prozessen und Strukturen innerhalb ihrer Abteilung. Sie richten Marketing, Verkauf und Vertrieb auf die Generierung von Mehrwerten (Added Values) und die qualitative und quantitative Wertschöpfung aller Bezugsgruppen wie auch des Unternehmens und reflektieren diese regelmässig in Bezug auf ihre Effizienz und Effektivität bei der Umsetzung. (KO 4.38)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen berücksichtigen bei der Identifikation der Geschäftsfelder alternative Technologien und Geschäftsmodelle wie Dienstleistungen, um die eigene Marktleistung ökologischer zu gestalten. Sie stellen dabei die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt und untersuchen, wie diese Bedürfnisse mit geringerer Umweltbelastung gedeckt werden können. (KO 4.39)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beschreiben Geschäftsmodelle, mit welchen Kundenbedürfnisse in ihrer Branche öko-effizient gedeckt werden können. (KO 4.40)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen passen Prozesse und Strukturen in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten und Mitarbeitenden an und beachten dabei die technischen Möglichkeiten, welche die Arbeit erleichtern und die Präzision erhöhen. (KO 4.41)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen nutzen dabei die Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeitenden und aller internen und externen Stakeholder und fördern dabei aktiv den Dialog mit allen Stakeholdern. (KO 4.42)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, neue Geschäftsmodelle (mit) zu entwickeln, bestehende (mit) zu transformieren, und das Marketing, den Verkauf und den Vertrieb zielgerichtet auf die Value Proposition und das qualitative und quantitative Wertschöpfungsmodell des Unternehmens auszurichten.

- Die Marketingmanager\*innen verstehen die Zusammenhänge zwischen strategischer rollierender Finanzplanung und operativer Marketingbudgetierung. (KO 4.43)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich der Bedeutung der werteorientierten Unternehmensführung bewusst und leisten aktiv ihren Beitrag zur Steigerung von qualitativen und quantitativen Unternehmenswerten. Sie verstehen dabei die Bedeutung von mehrdimensionalen Controlling- und Steuerungsdimensionen und wenden sie in ihrer Unternehmenspraxis an. (KO 4.44)

### 6.1.5 Handlungsfeld 5 HR, Organisation und Führung

Dipl. Marketingmanager/innen HF tragen mit ihrem Handeln systematisch dazu bei, dass die wirtschaftlichen und sozialen Ziele auf Basis einer wertschätzenden Kommunikation in der HR-Arbeit, Führung und Organisation verantwortungsvoll gelebt und durch eine kluge Selbstführung stetig verbessert werden.

#### Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick

##### HF 5 HR, Organisation und Führung

Dipl. Marketingmanager\*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...

#### HR

1. ihr Grundwissen im HR anzuwenden, mit den HR-Partnern auf Augenhöhe zu kommunizieren und den Austausch zu initiieren.
2. arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Fragen adäquat einzuschätzen, nach Möglichkeit direkt zu beantworten und bei Bedarf die passenden Ansprechpartner zu konsultieren.
3. die betrieblichen HR-Prozesse (Personalgewinnung, -planung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung) professionell mit der Unterstützung des HR für ihr Team durchzuführen unter Berücksichtigung der Konjunkturindikatoren.

#### Führung/Leadership/Kommunikation

4. die Führungsarbeit, die auf Unternehmensstrategie und -kultur, Personalpolitik und Personalstrategie beruht, positiv zu gestalten.
5. Führungsstile, -instrumente, -techniken zu kennen und situativ anzuwenden.
6. die Grundlagen der Kommunikation als Teammitglied und Führungskraft wertschätzend anzuwenden und für den Umgang mit Konflikten und Veränderungsprozessen sensibilisiert zu sein.
7. Teamentwicklung und Diversity Management zu fördern.

#### Selbstmanagement/Selbstkenntnis/Selbstführung

8. die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und persönliche Entwicklungsschritte konsequent umzusetzen.
9. das persönliche Informations-, Zeit- und Wissensmanagement wirkungsvoll zu gestalten und sich bezüglich Innovationen immer auf dem neusten Stand zu halten.
10. ihre Netzwerke systematisch zu pflegen.

#### Organisation

11. die bestehende Organisation in ihrem Bereich zu analysieren, zu optimieren und neu zu gestalten. Bei Bedarf schlagen sie Anpassungen der Organisationsstruktur für ihren Bereich vor bzw. passen diese auf die Bedürfnisse des Unternehmens an.
12. Veränderungsprozesse in der Abteilung bzw. im Team methodengestützt und bedarfsorientiert zu planen, umzusetzen, allenfalls begleiten zu lassen und die Auswirkungen auf den personellen Bereich angemessen zu berücksichtigen.
13. Prozesse im Hinblick auf die Wertschöpfung der Unternehmung zu hinterfragen, in Kennzahlen zu messen, zu optimieren und dabei die personellen, materiellen, finanziellen und technologischen Dimensionen zu berücksichtigen.

### Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 11 Sprachkompetenz
2	HF 11 Sprachkompetenz, Prozess Recht
3	HF 6 Finanzierung/ Investition/Rechnungswesen, HF 11 Sprachkompetenz, Prozess VWL
4	HF 4 Business Models and Development
5	HF 11 Sprachkompetenz
6	HF 11 Sprachkompetenz
7	HF 4 Business Models and Development, HF 11 Sprachkompetenz
8	HF 1 Marketing
9	HF 7 Innovations- und Projektmanagement
10	HF 2 CRM und Verkauf, HF 7 Innovations- und Projektmanagement
11	HF 7 Innovations- und Projektmanagement
12	HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen
13	HF 1 Marketing, HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen

## HR

### Handlungskompetenz

1. Dipl. Marketingmanager\*innen HF wenden ihr Grundwissen im HR an, um mit den HR-Partnern auf Augenhöhe zu kommunizieren und den Austausch zu initiieren.

### Arbeitssituation

Für eine effiziente Ausgabenverteilung und -erfüllung ist es wichtig, dass z.B. die Stellenprofile im Rahmen einer Stellenbeschreibung klar beschrieben und abgegrenzt werden. Bei Personalvorkommnissen, bei denen die Marketingmanager\*innen an ihre Grenzen stossen, gehen sie proaktiv auf die HR-Partner zu.

### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen entwickeln zusammen mit dem HRM klare Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für ihr Team. Damit stellen sie die Weichen für eine zukunftsweisende Wettbewerbs-, Budget- und Qualitätsorientierung. Standardisierte Vorgaben dienen ihnen ggf. als Orientierung und werden von ihnen adaptiert. (KO 5.1)
- Die Marketingmanager\*innen bestimmen die richtigen Mitarbeitenden für die richtige Stelle (mit) und achten dabei auf eine sinnvolle und nachhaltige Teamzusammenstellung. (KO 5.2)
- Die Marketingmanager\*innen realisieren, wenn sie Personalvorkommnisse und damit verbundene Probleme nicht selbstständig lösen können. In diesem Fall wenden sie sich aktiv an die zuständigen Stellen und lassen sich professionell begleiten. (KO 5.3)

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Fragen adäquat einzuschätzen, nach Möglichkeit direkt zu beantworten und bei Bedarf die passenden Ansprechpartner zu konsultieren.

**Arbeitssituation**

Im Arbeitsalltag können unvorhergesehene Fragen zum Arbeitsrecht oder Datenschutz entstehen.  
Die Marketingmanager\*innen sind hier bis zu einem gewissen Grad sachkundig und schätzen realistisch ein, wann sie Unterstützung benötigen und wen sie hinzuziehen bzw. konsultieren müssen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen halten sich in Personalfragen an die geltenden Rechte und Pflichten und zeichnen sich durch ein seriöses und vertrauenswürdiges Verhalten aus. (KO 5.4)
- Die Marketingmanager\*innen orientieren sich an ihren Kenntnissen aus dem OR, dem Arbeitsrecht oder den internen Weisungen. Bei Fragestellungen, welche ihre Rechtskenntnisse überschreiten, konsultieren sie das HRM und holen sich professionelle Unterstützung. (KO 5.5)
- Die Marketingmanager\*innen kennen ihre Rechte und Pflichten sowohl als Mitarbeitende als auch in ihrer Führungsrolle und verhalten sich entsprechend umsichtig. (KO 5.6)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>3. Dipl. Marketingmanager*innen HF verstehen es, die betrieblichen HR-Prozesse (Personalgewinnung, -planung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung) professionell mit der Unterstützung des HR für ihr Team unter Berücksichtigung der Konjunkturindikatoren durchzuführen.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Zu den Aufgaben der Marketingmanager*innen gehört es, in ihrem Team alle Schritte von der Personalgewinnung bis zur -freisetzung professionell zu begleiten. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Meetings bauen sie Vertrauen im Team auf und präsentieren sich und das Unternehmen als kompetent und vertrauenswürdig.</p> <p>Im Interesse einer zügigen Einarbeitung optimieren sie Einführungsprogramme für neue Mitarbeitende und gleichen diese mit den bestehenden Stellenprofilen ab. Im Arbeitsalltag stimmen sie - gestützt auf die Unternehmensziele - Massnahmen zum Personalaus- und -abbau sowie zur Personalentwicklung mit dem HRM ab. Bei allen Aktivitäten beachten sie die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen berücksichtigen bei den betrieblichen Personalprozessen wie Personalgewinnung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung die internen Vorgaben und volkswirtschaftlichen Indikatoren und arbeiten wo erforderlich eng mit den HR-Verantwortlichen zusammen. (KO 5.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Bedeutung von Empathie und wertschätzender Kommunikation (z.B. Feedback geben und nehmen) und Gesprächsführung. (KO 5.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen achten bei Personalrekrutierungs- und -entwicklungsprozessen auf eine nachhaltige Auswahl und Förderung ihrer Mitarbeitenden. (KO 5.9)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen führen neue Mitarbeitende mit einem sinnvollen und transparenten Einführungsprogramm in die betrieblichen Prozesse und prozessübergreifende Zusammenhänge ein. (KO 5.10)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, einen Kündigungsprozess in eigener Verantwortung durchzuführen und zeigen sich in dieser herausfordernden Situation belastbar. (KO 5.11)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen agieren bei der Erstellung des Personalkostenbudgets kostenbewusst und nachhaltig im Interesse des Unternehmens. Sofern aus der Budgetierung besondere Massnahmen resultieren, tauschen sie sich mit dem HR aus. (KO 5.12)</li> </ul>

## Führung/Leadership/Kommunikation

### Handlungskompetenz

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF gestalten die Führungsarbeit, die auf Unternehmensstrategie und -kultur, Personalpolitik und Personalstrategie beruht, positiv.

#### Arbeitssituation

Die Marketingmanager\*innen sind im Tagesgeschäft kontinuierlich gefordert, ihr Team umsichtig und konstruktiv zu führen.

Die Marketingmanager\*innen führen im täglichen Arbeitsprozess folgende Aufgaben aus: klare Zielvorgaben machen, planen, entscheiden, delegieren, Zielerreichung verfolgen und Ergebnisse kontrollieren.

Die Marketingmanager\*innen sind bei Bedarf gefordert, Reorganisationsmassnahmen mit und ohne Personalveränderungen durchzuführen. Zu diesem Zweck stimmen sie sich mit dem HRM unter Beachtung von Unternehmensstrategie und -kultur sowie Personalpolitik und -strategie ab.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen orientieren sich in ihrer Führung an der Personalstrategie. Dabei messen sie der Mitarbeiterführung grosse Bedeutung zu, um den Know-how-Transfer und die Loyalität der Mitarbeitenden zu pflegen, zu festigen und auszubauen sowie deren Motivation zu erhalten. (KO 5.13)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen es, die aufgabenbezogenen Ziele zu setzen, zu planen, zu entscheiden, umzusetzen und zu kontrollieren. Dabei fördern sie konstruktiv die Zusammenarbeit und den inneren Zusammenhalt ihres Teams. (KO 5.14)
- Die Marketingmanager\*innen suchen bei Reorganisationsmassnahmen, die zu Personalveränderungen führen, den Kontakt zum HRM. Sie zeigen sich in diesen Situationen agil, loyal, gewissenhaft und mit dem entsprechenden Durchsetzungsvermögen. (KO 5.15)

**Handlungskompetenz**

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die verschiedenen Führungsstile, -instrumente und -techniken und verstehen es, diese situativ angemessen anzuwenden.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen führen ein Team von verschiedenen Mitarbeitenden/Persönlichkeiten und reagieren auf unterschiedliche Führungssituationen angemessen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die verschiedenen Führungsstile und -techniken und wenden diese zur Umsetzung ihrer Führungsaufgaben an. (KO 5.16)
- Die Marketingmanager\*innen führen ihre Mitarbeitenden zielorientiert und delegieren ihnen Aufgaben, wo immer dies möglich ist. (KO 5.17)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten flexibel und transparent den jeweiligen Mitarbeitenden, Aufgaben und Situationen anzupassen. (KO 5.18)
- Die Marketingmanager\*innen führen ihre Mitarbeitenden unter Anwendung der adäquaten Führungstechnik. (KO 5.19)
- Die Marketingmanager\*innen achten in ihrer Führungsarbeit besonnen auf eine ausgewogene Mitarbeiter- wie auch Aufgabenorientierung. (KO 5.20)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, die Grundlagen der Kommunikation als Teammitglied und Führungskraft wertschätzend anzuwenden, und sind für den Umgang mit Konflikten und Veränderungsprozessen sensibilisiert.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind im Alltag mit unterschiedlichen Herausforderungen wie Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten konfrontiert, wenn unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten zur Disposition stehen. Eine offene Kommunikation und transparente Entscheidungsfindung ist daher ein unverzichtbares Wesensmerkmal ihrer Arbeit.

Die Marketingmanager\*innen kommunizieren und informieren im Alltag bewusst und regelmässig und betreiben ein aktives Konfliktmanagement.

Die Marketingmanager\*innen befinden sich im ständigen Spannungsfeld der digitalen Transformation. Sie treiben kontinuierliche Veränderungsprozesse konstruktiv voran und leben ein Menschenbild vor, das leistungsbereit und selbstmotiviert ist.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen achten in der Führung von Mitarbeitenden auf individuelle resp. das ganze Team betreffende Fragestellungen. (KO 5.21)
- Die Marketingmanager\*innen zeigen aufrichtiges Interesse an ihrem Gegenüber. Dissonanzen nehmen sie empathisch wahr und verstehen es, diese lösungsorientiert, z.B. im Rahmen eines wertschätzenden Feedbackgesprächs, anzusprechen. (KO 5.22)
- Die Marketingmanager\*innen erkennen, wann sie die HR-Verantwortlichen miteinbeziehen sollten (z.B. bei eskalierenden Konflikten etc.). (KO 5.23)
- Die Marketingmanager\*innen wissen um die Wichtigkeit der formellen und informellen Kommunikation und sind fähig, die verschiedenen Formen aktiv zu nutzen und zielführend einzusetzen. (KO 5.24)
- Die Marketingmanager\*innen gewinnen und überzeugen dank ihrem Verständnis für Kommunikationsprozesse Mitarbeitende und Vorgesetzte. (KO 5.25)
- Die Marketingmanager\*innen begegnen vorhandenen oder schwelenden Konflikten lösungsorientiert. (KO 5.26)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Methoden für Konfliktgespräche und sind fähig, diese in der Konfliktbearbeitung zielgerichtet anzuwenden. (KO 5.27)
- Die Marketingmanager\*innen kennen das eigene Konfliktprofil und können eine adäquate Vermittlerrolle einnehmen. (KO 5.28)
- Die Marketingmanager\*innen messen ihrer Vorbildrolle als Führungsperson und Teammitglied grosse Bedeutung bei und leben diese im Arbeitsalltag vor. (KO 5.29)
- Die Marketingmanager\*innen verfügen über ein Grundverständnis von Change Management. (KO 5.30)

<b>Handlungskompetenz</b>	
7. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind in der Lage, Teamentwicklung und Diversity Management zu fördern.	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen beschäftigen sich in ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit der Optimierung der Teamentwicklung und sorgen für eine Diversität im Team, um anstehende Aufgaben zielführend zu lösen.</p> <p>Teamentwicklung braucht strukturierte und vorausschauende Weiterbildungsmaßnahmen (Workshops, Schulungen etc.), um das Team, dessen Leistung und damit die Innovationskraft des Unternehmens nachhaltig zu fördern.</p> <p>Die Marketingmanager*innen tauschen sich über den Entwicklungsbedarf und das -angebot mit dem HR aus, um auf dem aktuellen Stand zu sein, und regen die Weiterentwicklungen bei ihren Mitarbeitenden an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen um die Notwendigkeit von Teamentwicklungsprozessen und sind in der Lage, permanente Teamentwicklung durchzuführen. Zur professionellen Unterstützung bei diesen vielseitigen Aufgaben holen sie sich die entsprechende Unterstützung beim HR. (KO 5.31)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen um die Vorteile und den Nutzen von Diversität und sorgen innerhalb dieser Diversität für eine Gleichbehandlung ihrer Mitarbeitenden. (KO 5.32)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen messen der permanenten Weiterbildung und -entwicklung ihrer Mitarbeitenden grosse Bedeutung bei. Sie arbeiten in diesem Punkt eng mit dem HR zusammen und informieren und motivieren ihre Mitarbeitenden zielgerichtet. (KO 5.33)</li> </ul>

## Selbstmanagement

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>8. Dipl. Marketingmanager*innen HF kennen die eigenen Stärken und Schwächen und verstehen es, persönliche Entwicklungsschritte konsequent umzusetzen.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind täglich als Fach- und Führungskraft gefordert, sich auf ständig ändernde Situationen und Rahmenbedingungen einzustellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen arbeiten kontinuierlich an ihrer Persönlichkeitsentwicklung, um dem kontinuierlichen Wandel oder der digitalen Transformation agil, konstruktiv und offen zu begegnen. Sie wachsen dabei selbst in ihrer Persönlichkeit und ihren Handlungskompetenzen und spornen ihr Team an, dies ebenfalls zu tun. (KO 5.34)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen schätzen ihre Stärken und Schwächen als glaubwürdige Leader realistisch ein. (KO 5.35)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, durch konstruktive Selbstreflexion ihre Stärken zu stärken und Schwächen wo möglich zu neutralisieren. Auf diese Weise entwickeln sie ein gesundes Selbstwertgefühl, um den Herausforderungen des Alltags lösungsorientiert zu begegnen. (KO 5.36)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, das persönliche Informations-, Zeit- und Wissensmanagement wirkungsvoll zu gestalten und sich bezüglich Innovationen immer auf dem neusten Stand zu halten.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen befinden sich in einem ständigen Prozess, um mit der Entwicklung der digitalen Medien und den sich rasch wandelnden Bedürfnissen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen Schritt zu halten. Sie regen den Austausch von Informationen an und tragen Sorge, dass wichtige Prozesse dokumentiert sind, und regen so das Lifelong Learning an.

Bei Marketingprojekten kann es zu belastenden Stresssituationen kommen, wenn beispielsweise Projektschritte nicht optimal geplant und ausgeführt werden.

Die Marketingmanager\*innen sind im Tagesgeschäft kontinuierlich gefordert, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu fällen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, sich selbstständig Wissen zu erarbeiten, und verstehen es, ihre Mitarbeitenden zu motivieren und sich ebenfalls kontinuierlich weiterzubilden. Sie sind ein glaubwürdiges Vorbild und spornen ihre Mitarbeitenden an, ihre Kompetenzen ebenfalls zu erweitern. (KO 5.37)
- Die Marketingmanager\*innen sind mit den verschiedenen Massnahmen zur Stressprävention und -bewältigung vertraut und nutzen diese zielführend, um ihre Belastbarkeit zu verbessern und Zeitfallen zu vermeiden. (KO 5.38)
- Die Marketingmanager\*innen kennen und nutzen verschiedene Methoden, um ihre Aufgaben zu priorisieren und ggf. zu delegieren. Auf diese Weise sind sie Vorbild für ein systematisches Zeitmanagement und klare Auftragsvergabe. (KO 5.39)

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen es, ihre Netzwerke systematisch zu pflegen

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen wissen, dass ein konstruktives Beziehungsmanagement im Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Stakeholdern essenziell ist.  
 Zur zukunftsweisenden digitalen Transformation braucht es eine professionelle Nutzung und Pflege z.B. des CRM und Bewirtschaftung der relevanten sozialen Netzwerke. Auf diese Weise wird das Kundenverhalten systematisch analysiert und die Kommunikation resp. der Dialog zielgerichtet mit den Anspruchsgruppen initiiert, gepflegt und ausgebaut.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Kundenansprache und Kundenbindung mit Hilfe des CRM und den relevanten sozialen Netzwerken systematisch und zielführend zu fördern. (KO 5.40)
- Die Marketingmanager\*innen können – ggf. mit externen Partn – Kundenbedürfnisse identifizieren, um eine datenbasierte Entscheidungsfindung verlässlich herbeizuführen. Auf diese Weise unterstützen sie die Innovations- und Wettbewerbskraft der Unternehmung. (KO 5.41)

## Organisation

<p><b>Handlungskompetenz</b>          11. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind in der Lage, die bestehende Organisation in ihrem Bereich zu analysieren, zu optimieren und neu zu gestalten. Bei Bedarf schlagen sie Anpassungen der Organisationsstruktur für ihren Bereich vor bzw. passen diese auf die Bedürfnisse des Unternehmens an.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Das Marktgeschehen verlangt von den Marketingmanager*innen fortlaufend, die bestehende Organisation für ihren Bereich zu analysieren und auf die sich verändernden Bedürfnisse anzupassen.          Genau wie der Markt ist auch die Organisationsstruktur im dynamischen Wandel. In den strategischen Überlegungen der Marketingmanager*innen sind Kundenwünsche, digitale Prozesse und die Angebotspalette des Unternehmens in Einklang zu bringen.          Die Organisationsstruktur bildet dabei die Wertschöpfung des Unternehmens wirkungsvoll ab.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die eigene Abteilung im Sinne der vorgegebenen Strategie und mittels geeigneter Instrumente zu organisieren. (KO 5.42)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über das notwendige inhaltliche und methodische Wissen, um ihre Rolle als Projektleiter*in oder Ausschuss-/Projektmitglied im Rahmen eines konkreten Projektes erfolgreich wahrzunehmen. (KO 5.43)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Organisationsstruktur ihrer Abteilung den jeweiligen Veränderungen am Markt anzupassen. Dabei beachten sie die Marktentwicklung und Ziele des Unternehmens. (KO 5.44)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

12. Dipl. Marketingmanager\*innen HF können Veränderungsprozesse in der Abteilung bzw. im Team methodengestützt und bedarfsorientiert planen, umsetzen, allenfalls begleiten lassen und die Auswirkungen auf den personellen Bereich angemessen berücksichtigen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen bereiten für das Controlling regelmässig die geforderten Daten und Kennzahlen aus ihrem Bereich auf. Zu ihrem Verantwortungsbereich gehört es, die gesetzten Budgetziele regelmässig systematisch zu analysieren.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen verfolgen die Budgetziele ihrer Abteilung. Dabei analysieren und interpretieren sie die Kennzahlen regelmässig und sind um nachhaltige Lösungen bemüht. (KO 5.45)
- Die Marketingmanager\*innen vereinbaren, wenn die Entwicklung der Kennzahlen personelle Anpassungen erfordert, Massnahmen in Rücksprache mit dem HR. (KO 5.46)

**Handlungskompetenz**

13. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind befähigt, Prozesse in Hinblick auf die Wertschöpfung der Unternehmung zu hinterfragen, in Kennzahlen zu messen, zu optimieren und dabei die personellen, materiellen, finanziellen und technologischen Dimensionen zu berücksichtigen.

**Arbeitssituation**

In einem dynamischen Arbeitsumfeld müssen Marketingmanager\*innen die Prozesse in Hinblick auf die Wertschöpfung der Unternehmung hinterfragen. Sie agieren unter anderem aufgrund von Kennzahlen und berücksichtigen dabei die personellen, materiellen, finanziellen und technologischen Dimensionen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Organisationsstruktur ihrer Abteilung den jeweiligen Veränderungen am Markt anzupassen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, nutzen sie neben dem klassischen Controlling Kennzahlensysteme, um den gegenwärtigen Stand mit dem geplanten Verlauf abzugleichen und fundierte Entscheidungen herbeizuführen. (KO 5.47)
- Die Marketingmanager\*innen reflektieren konsequent die Prozesse im Bereich Marketing auf der Basis der Wertschöpfung der Unternehmung. Bei Abweichungen leiten sie adäquate Massnahmen ab. (KO 5.48)
- Die Marketingmanager\*innen beschreiben das Optimierungspotenzial bestehender Prozesse bezüglich der personellen, materiellen, finanziellen und technologischen Dimensionen und verstehen die Zusammenhänge von Werteflüssen, Informationsflüssen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. (KO 5.49)

### 6.1.6 Handlungsfeld 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen

Dipl. Marketingmanager/innen HF verstehen es, die Instrumente des Rechnungs- und Finanzwesens für die eigene Arbeit zielführend zu nutzen. Sie arbeiten mit Kennzahlen und treffen auf deren Basis strategische Entscheidungen. Sie erstellen und überwachen für den eigenen Wirkungskreis Budgets in Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen. Regelmässige Überprüfungen der verantworteten Aktivitäten auf ihre Wirtschaftlichkeit hin und finanzielle Berichterstattungen gehören zum Tätigkeitsrepertoire.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen</b>	
Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...	
1.	bei der Erstellung einer Buchhaltung im Rahmen der gesetzlichen Buchführungsvorschriften und Rechnungslegungsgrundsätze in einem überschaubaren Unternehmenskontext mitzuwirken.
2.	anhand von Kennzahlen die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu analysieren, zu interpretieren und daraus Schlüsse für operative und strategische Entscheidungen abzuleiten.
3.	sich aktiv am Budgetprozess zu beteiligen und die notwendigen Grundlagen dafür zu liefern.
4.	anhand von Soll-Ist-Vergleichen die Einhaltung der Finanzziele zu überwachen und geeignete Massnahmen einzuleiten.
5.	Investitionsvorhaben mittels geeigneter Methoden und unter Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen zu beurteilen und deren mögliche Finanzierungsformen zu kennen.
6.	mit Hilfe des betrieblichen Instrumentariums Kosten und Preise von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu kalkulieren und auf ihrer Basis Entscheide zu treffen.
7.	finanzielle Fragestellungen in bereichsübergreifender Zusammenarbeit mit Fachpersonen und Entscheidungsträgern zu klären und Ideen zur Produktentwicklung und Marktpositionierung mit (volks-)wirtschaftlichen Überlegungen zu begründen.
8.	bei den Reportings und der Abschlussprüfung unterstützend mitzuwirken.

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	Prozess Recht
2	HF 4 Business Models and Development, HF 11 Sprachkompetenz
3	HF 7 Innovations- und Projektmanagement
4	HF 11 Sprachkompetenz
5	HF 11 Sprachkompetenz, Prozess VWL
6	HF 9 SCM, HF 11 Sprachkompetenz
7	HF 4 Business Models and Development, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 11 Sprachkompetenz, Prozess VWL
8	HF 11 Sprachkompetenz

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>1. Dipl. Marketingmanager*innen HF wirken bei der Erstellung einer Buchhaltung im Rahmen der gesetzlichen Buchführungsvorschriften und Rechnungslegungsgrundsätze in einem überschaubaren Unternehmenskontext mit.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen wirken bei der Erstellung einer doppelten Buchhaltung unter Verwendung eines Kontenplans in einem KMU mit den entsprechenden Nebenbüchern mit.</p> <p>Die Marketingmanager*innen liefern alle notwendigen Daten und Informationen, damit die Finanzabteilung die Buchhaltung führen kann.</p> <p>Die Marketingmanager*innen wirken bei der Erstellung eines ordentlichen Jahresabschlusses nach anerkannten Standards mit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Grundsätze einer ordnungsgemässen Buchführung. (KO 6.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, welche Bewertungsvorschriften für die Bilanz und Erfolgsrechnung massgebend sind. (KO 6.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die gesetzlichen Anforderungen an die Mindest-Gliederung der Bilanz sowie der Erfolgsrechnung. (KO 6.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Auswirkungen von Geschäftsfällen auf die finanzielle Situation zu beurteilen. (KO 6.4)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen HF können anhand von Kennzahlen die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage analysieren, interpretieren und daraus Schlüsse für operative und strategische Entscheidungen ableiten.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen analysieren in Zusammenarbeit mit Finanzspezialisten die finanzielle Situation des Unternehmens. Sie beschaffen sich dazu die notwendigen Finanzdaten, bereiten sie auf, analysieren und werten sie aus und erstellen Interpretationen. Dabei stützen sie sich auf relevante Kennzahlen und Benchmarks. Sie achten auf die Plausibilität in den Angaben und beurteilen die Abweichungen. Sie kommunizieren die Ergebnisse den entsprechenden Anspruchsgruppen angemessen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen können Jahresrechnungen detailliert analysieren und interpretieren. (KO 6.5)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, Kennzahlen der Jahresrechnungen zu beurteilen und auf deren Grundlage strategische Entscheide zu treffen. (KO 6.6)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Ergebnisse zielgruppengerecht aufzubereiten, zu kommunizieren und zu präsentieren. (KO 6.7)

<p><b>Handlungskompetenz</b>          3. Dipl. Marketingmanager*innen HF beteiligen sich aktiv am Budgetprozess und liefern die notwendigen Grundlagen dafür.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen entwickeln gemeinsam mit den Fachpersonen Finanzziele. Sie erstellen das Jahresbudget für ihren Bereich selbstständig und zeichnen dafür verantwortlich. Dabei achten sie auf eine Abstimmung mit den anderen Bereichen und einen Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen.</p> <p>Die Marketingmanager*innen berücksichtigen bei der Budgetierung die Teilpläne (z.B. Absatz, Produktion, Materialbedarf, Kapazität, Personal).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Teile der Budgets (Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz, Plan-Geldflussrechnung). (KO 6.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen können Geschäftsfälle im Budget abbilden und sie im gesamten Budgetierungsprozess des Unternehmens einordnen. (KO 6.9)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, für ihren Bereich eine Budgetierung mit verschiedenen Szenarien zu erstellen. (KO 6.10)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF überwachen anhand von Soll-Ist-Vergleichen die Einhaltung der Finanzziele und leiten geeignete Massnahmen ein.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen erstellen Soll-Ist-Vergleiche und beurteilen auf der Basis von transparenten Kriterien die Zielerreichung bzw. die Effizienz und Effektivität von Massnahmen.

Die Marketingmanager\*innen übernehmen Controllingaufgaben und engagieren sich bei der detaillierten Analyse von Sachverhalten. Dabei führen sie Abweichungsanalysen durch, beziehen Daten aus den Informationssystemen, nehmen Kriterien gestützte Beurteilungen bzw. Interpretationen vor und beraten die Entscheidungsträger zielgerichtet.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen erkennen die relevanten Kunden- und Marktdaten und werten diese mit geeigneten Instrumenten und Modellen aus. (KO 6.11)
- Die Marketingmanager\*innen stellen bei Beurteilungen und Interpretationen die Plausibilität der Aussagen sicher. (KO 6.12)
- Die Marketingmanager\*innen beurteilen auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen die Wirtschaftlichkeit von Massnahmen. Dabei stützen sie sich auf eine detaillierte Analyse. (KO 6.13)
- Die Marketingmanager\*innen setzen die Analyse methodengestützt um. (KO 6.14)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, Kriterien gestützte Bewertungen vorzunehmen und die Grundlagen transparent aufzuzeigen. (KO 6.15)
- Die Marketingmanager\*innen können die Ergebnisse zielgruppengerecht aufbereiten, kommunizieren und präsentieren. (KO 6.16)

<b>Handlungskompetenz</b>	
5. Dipl. Marketingmanager*innen HF beurteilen Investitionsvorhaben mit geeigneten Methoden und unter Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen und kennen deren mögliche Finanzierungsformen.	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Bei der Erstellung von Investitions- und Finanzierungsplänen wirken die Marketingmanager*innen in Zusammenarbeit mit den beteiligten Stellen bei Investitionsrechnungen mit.</p> <p>Marketingmanager*innen unterstützen die Fachperson, fragen kritisch nach und assistieren mit ihrem Fachwissen bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Beurteilung und Auswahl möglicher Finanzierungsformen und deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage,</li> <li>• der Einhaltung der Finanzierungs- und Investitionsziele,</li> <li>• der Ausgestaltung einer optimalen Finanzierung,</li> <li>• der Erarbeitung von Investitionsanträgen unter Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Investitionsrechnungen nach verschiedenen Methoden durchzuführen und sich für die geeignetste Methode zu entscheiden. (KO 6.17)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über die entsprechenden Kenntnisse, um sich bei Finanzierungsentscheidungen einzubringen. (KO 6.18)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Finanzierungsformen und deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. (KO 6.19)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wie die Einhaltung der Finanzierungs- und Investitionsziele gewährleistet werden kann. (KO 6.20)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über genügend Kenntnisse, um bei der Ausgestaltung einer optimalen Finanzierung aktiv mitzuarbeiten. (KO 6.21)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Investitionsanträge zu erarbeiten. (KO 6.22)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, bei Investitionsvorhaben die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. (KO 6.23)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, mit Hilfe der Kostenrechnung Kosten und Preise von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu kalkulieren und auf ihrer Basis Entscheide zu treffen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen kalkulieren mittels Kostenrechnung Kosten und Preise in Zusammenarbeit mit Spezialisten. Sie verstehen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und setzen sie bei Entscheidungen zur Sortimentsgestaltung ein. Die Ergebnisse präsentieren sie in geeigneter Form den Entscheidungsträgern und schaffen somit Transparenz in der Unternehmung.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, verschiedene Kostenarten zu ermitteln und auf Kostenstellen und Kostenträger umzulegen. (KO 6.24)
- Die Marketingmanager\*innen kalkulieren Selbstkosten und Verkaufspreise für Produkte und Dienstleistungen mittels Informationen aus der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung in Zusammenarbeit mit Spezialisten. (KO 6.25)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Nutzschwelle (Break-even) für einzelne Kostenträger und Bereiche zu berechnen und daraus Make-or-Buy-Entscheidungen zu treffen. (KO 6.26)
- Die Marketingmanager\*innen führen methodengestützte Kosten- und Nutzenbewertungen bzw. Rentabilitätseinschätzungen durch. (KO 6.27)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen Sinn und Zweck der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. (KO 6.28)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, Kostenrechnungen auf Plausibilität zu prüfen und nach Bedarf Massnahmen abzuleiten. (KO 6.29)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Ergebnisse zielgruppengerecht aufzubereiten, zu kommunizieren und zu präsentieren. (KO 6.30)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>7. Dipl. Marketingmanager*innen HF klären finanzielle Fragestellungen in bereichsübergreifender Zusammenarbeit mit Fachpersonen und Entscheidungsträgern und begründen Ideen zur Produktentwicklung und Marktpositionierung mit (volks-)wirtschaftlichen Überlegungen.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen nehmen bei der Auftragsabwicklung eine finanzwirtschaftliche Denkhaltung ein, wählen die passenden finanziellen Ansätze für eine effiziente Bearbeitung des Auftrags aus und setzen diese richtig ein.</p> <p>Sie bedienen die Instrumente richtig. Dabei achten sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Sie nehmen Analysen der Auftragsabwicklung vor, identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten und formulieren Optimierungsvorschläge. Dabei beachten sie die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Aufträge unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten effizient abzuwickeln. (KO 6.31)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen können durch vernetztes Denken, Kreativität und eine Affinität zu informatikgestützten Instrumenten professionell mit Fachpersonen bereichsübergreifend zusammenarbeiten. (KO 6.32)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, bei finanziellen Fragestellungen die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. (KO 6.33)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, bei den Reportings und der Abschlussprüfung unterstützend mitzuwirken.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen wirken unterstützend bei der Aufbereitung und Präsentation der Finanzberichterstattung mit.

Die Marketingmanager\*innen sorgen abteilungsübergreifend für eine regelmässige Kommunikation der Zahlen. Dafür stellen sie das notwendige Informationsmaterial in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung zur Verfügung. Gestalten sie die Kommunikation selbst, so informieren sie verständlich und zielgruppengerecht. Bei Bedarf gestalten sie in Abstimmung mit der Geschäftsleitung die Kommunikation nach aussen (z.B. Banken, Generalversammlungen etc.)

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen können abteilungsübergreifend regelmässig über Zahlen kommunizieren. (KO 6.34)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, das notwendige Informationsmaterial in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen adäquat aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. (KO 6.35)
- Die Marketingmanager\*innen können verständlich und zielgruppengerecht informieren. (KO 6.36)

### 6.1.7 Handlungsfeld 7 Innovations- und Projektmanagement

Dipl. Marketingmanager/innen HF sind mit dem Innovations- und Technologiemanagement vertraut und 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, wobei sie sich der rechtlichen Rahmenbedingungen bewusst sind. Mit geeignetem Projektmanagement werden die Produkte und Leistungen geplant und entwickelt.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>HF 7 Innovations- und Projektmanagement</b>
Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen dies sie befähigen, ...
<p><b>Innovationsmanagement</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Bedeutung des Innovationsmanagements und den Lebenszyklus der Prozesse und Produkte zu erkennen - in Abhängigkeit äusserer Einflüsse.</li> <li>2. die Aufgaben, Methoden und Phasen des Innovationsmanagements zu verstehen.</li> <li>3. die Phasen von der Idee zum Prototyp und die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt zu kennen. Sie stellen sicher, dass die Kundenwünsche und -anforderungen maximal berücksichtigt werden, insbesondere in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit.</li> <li>4. die Wichtigkeit des Technologiemanagements zu verstehen.</li> <li>5. mittels verschiedener Methoden Kundenbedürfnisse zu erkennen, Ideen zu entwickeln und zu bewerten.</li> <li>6. sich in den verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Vertrags- und Immaterialgüterrechts (Domain-, Patent-, Marken-, Design-, Urheber-, Lizenz-, und Wettbewerbsrecht) zurechtzufinden. Sie wissen, wo was geregelt ist.</li> </ol> <p><b>Projektmanagement</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. das Vorgehen und die Methoden den internen und externen Vorgaben anzupassen.</li> <li>8. die Zusammenarbeit und Kommunikation der relevanten Beteiligten wirkungsvoll zu gestalten und zu koordinieren.</li> <li>9. die Wirtschaftlichkeit, die Chancen und Risiken sowie die Priorisierung von Projekten/Innovationen zu evaluieren.</li> </ol>

### Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 4 Business Models and Development, HF 9 SCM
2	HF 1 Marketing, HF 10 Datenerhebung und -analyse
3	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 8 QUS, HF 10 Datenerhebung und -analyse, HF 11 Sprachkompetenz
4	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development,
5	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 10 Datenerhebung und -analyse
6	HF 1 Marketing, Prozess Recht
7	HF 1 Marketing, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 9 SCM
8	HF 1 Marketing, HF 5 HR, Organisation und Führung, HF 9 SCM, HF 11 Sprachkompetenz
9	HF 4 Business Models and Development, HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen, HF 11 Sprachkompetenz, Prozess Recht

## Innovationsmanagement

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>1. Dipl. Marketingmanager*innen HF erkennen die Bedeutung des Innovationsmanagements und den Lebenszyklus der Prozesse und Produkte in Abhängigkeit äusserer Einflüsse.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrer täglichen Arbeit mit unternehmerischen Herausforderungen des Innovationsmanagements sowie des Produkt- und Prozesslebenszyklus konfrontiert. Basierend auf Trends und technologischen Entwicklungen werden die Lebensphasen von Produkten oder Kaufprozessen für den Unternehmenserfolg beobachtet, Innovationspotenziale identifiziert und Innovationen entwickelt.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Wichtigkeit des Innovationsmanagements und dessen Bedeutung für das marktorientierte Unternehmen. (KO 7.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beobachten aktuelle Trends und technologische Entwicklungen, um Innovationspotenziale für Produkte und den Kaufprozess regelmässig abzuleiten. (KO 7.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, den Lebenszyklus der Prozesse und Produkte zu beurteilen und entsprechende Massnahmen einzuleiten. (KO 7.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wie sie den Innovationsprozess auf die Bedürfnisse der Kunden und des Marktes ausrichten müssen. (KO 7.4)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen verstehen die Aufgaben, Methoden und Phasen des Innovationsmanagements.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen beschäftigen sich in ihrer täglichen Arbeit mit den Aufgaben, Methoden und Phasen des Innovationsmanagements und sind darauf angewiesen, die Zusammenhänge zu verstehen, um mit geeigneten Massnahmen die entsprechenden Stellen aktiv zu unterstützen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die verschiedenen Methoden des Innovationsmanagements auf ihre Tätigkeitsfelder zu transferieren. (KO 7.5)
- Die Marketingmanager\*innen strukturieren ihre Arbeiten in ihren Innovationsprojekten anhand eines Vorgehensmodells. (KO 7.6)
- Die Marketingmanager\*innen nehmen ihre Aufgabe im Innovationsprozess in Zusammenarbeit mit anderen relevanten Stellen wahr. (KO 7.7)

**Handlungskompetenz**

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die Phasen von der Idee bis zum Prototyp und die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt. Sie stellen sicher, dass die Kundenwünsche und -anforderungen maximal berücksichtigt werden, insbesondere in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit.

**Arbeitssituation**

Von Marketingmanager\*innen wird erwartet, dass sie Ideen mitbringen und aktiv an deren Initialisierung mitwirken. Dabei fördern sie Innovationen und entwickeln umsetzbare Ideen (mit).

Ihre Aufgabe ist es, Rücksprache mit Kunden zu nehmen und deren Wünsche zu berücksichtigen, um die Kunden zufriedenzustellen.

Nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung selbst werden in ihrer Wirkung umfassender betrachtet, sondern auch die Bedingungen, unter denen Produkte entstehen. Dabei geht es an den einzelnen Produktions- und Handelsstandorten (bei der Ökologie) beispielsweise um Fragen des Schutzes von Boden, Wäldern, Gewässer und Luft, oder (beim Sozialen) um Fragen wie Lohn und Schutz der Arbeitnehmenden. Dazu gehört auch Themen wie Schadstoffe und Treibhausgase durch den Gütertransport. Das Nachhaltigkeitsmarketing greift diese und weitere Fragen auf, um den Sinn, die Effektivität und Effizienz von Produkten aus Kundensicht zu erhöhen. Alle erwähnten Aspekte bedingen eine organisatorische Einbindung des Nachhaltigkeitsmarketings in alle Abteilungen des Unternehmens.

Aus Kundenanforderung erstellen sie ein Produktpflichtenheft und begleiten die Produktentwicklung, unter anderem bei der Prototypenerstellung und dem Testing, aktiv und unterstützend mit.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen analysieren Kundenwünsche und nehmen entsprechende Produkt- und Dienstleistungsanforderungen entgegen. (KO 7.8)
- Die Marketingmanager\*innen werten die Kundenwünsche und -anforderungen aus und passen die Innovation so an, dass die maximalen Kundenwünsche und -anforderungen erfüllt werden können. (KO 7.9)
- Die Marketingmanager\*innen erstellen ein Produktpflichtenheft, in welchem alle relevanten Daten und Fakten qualitativ und quantitativ beschrieben sind. (KO 7.10)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, neue Ideen proaktiv zur Steigerung des Unternehmensnutzens einzubringen. (KO 7.11)
- Die Marketingmanager\*innen wirken in den Phasen von der Idee bis zum Prototyp aktiv mit und stellen sicher, dass ihr Know-how in jeder Phase entsprechend berücksichtigt wird und in den Prozess einfließt. (KO 7.12)
- Die Marketingmanager\*innen stellen sicher, dass beim Testing alle relevanten Kundenfunktionen geprüft und bei Bedarf optimiert werden. (KO 7.13)
- Die Marketingmanager\*innen berücksichtigen die Wertepräferenzen, Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit. (KO 7.14)
- Die Marketingmanager\*innen definieren gezielte Massnahmen nach der Testphase des Prototyps und setzen sie kundenorientiert um. (KO 7.15)
- Die Marketingmanager\*innen sind bestrebt, die gemachten Erfahrungen in der Entwicklung in zukünftigen Situationen zu berücksichtigen. (KO 7.16)

**Handlungskompetenz**

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die Phasen von der Idee bis zum Prototyp und die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt. Sie stellen sicher, dass die Kundenwünsche und -anforderungen maximal berücksichtigt werden, insbesondere in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit.

Erfolgreich getestete Prototypen müssen für den Markteintritt kundenorientiert weiterentwickelt werden, wobei die Marketingmanager\*innen eine aktive Rolle einnehmen.

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>4. Dipl. Marketingmanager*innen HF verstehen die Wichtigkeit des Technologiemanagements.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen befinden sich in einer dynamischen Umwelt umgeben von vielseitigen neuen Technologien.</p> <p>Alternative Technologien werden immer häufiger vom Markt verlangt und nehmen immer mehr an Bedeutung zu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verfolgen die technologischen Entwicklungen und Trends aktiv. (KO 7.17)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erkennen relevante Technologien und technologische Entwicklungen, die für das eigene Unternehmen Chancen und Risiken darstellen können. (KO 7.18)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen unterstützen die internen Stellen bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der Entwicklung sowie der Anwendung von «neuen» Technologien und können deren Stellenwert für die Unternehmung einschätzen. (KO 7.19)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF erkennen mittels verschiedener Methoden Kundenbedürfnisse, entwickeln und bewerten diesbezüglich Ideen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen identifizieren und evaluieren in ihrem Berufsalltag methodisch korrekt die sich ständig ändernden Bedürfnisse der Kunden. Dabei entwickeln sie entsprechende Strategien, um diese anschliessend methodisch zu bewerten. Anschliessend leiten sie entsprechende Massnahmen ein.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, mittels verschiedener Methoden die Kundenbedürfnisse zu ermitteln. (KO 7.20)
- Die Marketingmanager\*innen sind bestrebt, bei der Ideensuche verschiedene Methoden anzuwenden, um die Kundenbedürfnisse möglichst von allen Perspektiven zu betrachten und zu berücksichtigen. (KO 7.21)
- Die Marketingmanager\*innen wissen, wie sie die entwickelten Ideen objektiv bewerten. (KO 7.22)
- Die Marketingmanager\*innen formulieren die konkreten Ideen kundengetreu, ergreifen die notwendigen Massnahmen und leiten die ersten Schritte ein. (KO 7.23)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, sich in den verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Vertrags- und Immaterialgüterrechts (Domain-, Patent-, Marken-, Design-, Urheber-, Lizenz- und Wettbewerbsrecht) zurechtzufinden. Sie wissen, wo was geregelt ist.

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Marketingmanager*innen sind in ihrem beruflichen Alltag mit Rechtsvorschriften und rechtlichen Problemen konfrontiert. Sie entscheiden im Einzelfall, ob sie das Rechtsproblem selbst lösen können oder ob sie Hilfe beziehen müssen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, dass im Umgang mit Produkten und Dienstleistungen klare Rechtsvorschriften gelten - sei es auf nationaler oder internationaler Ebene. (KO 7.24)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen finden sich in den verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Vertrags- und Immaterialgüterrechts (Domain-, Patent-, Marken-, Design-, Urheber-, Lizenzrecht) zurecht. Sie wissen, wo was geregelt ist. (KO 7.25)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen ziehen bei Bedarf Fachspezialisten hinzu, um die für die Unternehmung relevanten spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen zu überprüfen, um entsprechende Massnahmen einleiten zu können. (KO 7.26)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen liefern den Fachspezialisten die notwendigen Informationen, damit diese sie in rechtlichen Fragestellungen unterstützen können. (KO 7.27)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

7. Dipl. Marketingmanager\*innen HF passen Vorgehen und Methoden den internen und externen Vorgaben des Projekts an.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind als Teammitglieder in grösseren und kleineren Projekten in verschiedenen Rollen engagiert, sei es als Projekt-, Teilprojektleiter oder als einfaches Projektmitglied. In ihrer Funktion sind sie mit verschiedensten Vorgehensweisen und Methoden konfrontiert. Diese müssen jederzeit gemäss den internen und externen Vorgaben angepasst werden können.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen nehmen die zugewiesene Projektrolle erwartungsgerecht ein. (KO 7.28)
- Die Marketingmanager\*innen unterstützen bei der Evaluation der adäquaten Tools die Projektverantwortlichen. (KO 7.29)
- Die Marketingmanager\*innen verfügen über ein umfangreiches Set an agilen und iterativen Methoden und Techniken und nutzen diese bedarfsgerecht. (KO 7.30)
- Die Marketingmanager\*innen pflegen eine gesamtheitliche Projektplanung unter Einbezug von Kosten, Zeit, Ressourcen, Leistungen und Risiken. (KO 7.31)
- Die Marketingmanager\*innen kommunizieren mit den verschiedenen Anspruchsgruppen über passende Kanäle und stellen für den Steuerungsausschuss die nötige Transparenz im Projekt her. (KO 7.32)
- Die Marketingmanager\*innen stellen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs sicher, dass Richtlinien und Vorgaben im Projekt eingehalten/umgesetzt werden. (KO 7.33)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>8. Dipl. Marketingmanager*innen HF gestalten und koordinieren die Zusammenarbeit und Kommunikation der relevanten Beteiligten wirkungsvoll.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen fördern in ihrer Rolle den Aufbau des Verständnisses und die Abstimmung der Kundenanforderungen.</p> <p>In Projekten ist eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation unabdingbar. Marketingmanager*innen tragen als Projektmitglieder eine Mitverantwortung für die Zusammenarbeit und Kommunikation der relevanten Beteiligten. Dazu gehört auch die zeitnahe Lösung von Problemen und Schwierigkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen schaffen möglichst gute Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Projektarbeit. (KO 7.34)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen gestalten die Beziehung, Kommunikation und interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den relevanten Anspruchsgruppen im Projektumfeld aktiv mit. (KO 7.35)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kommunizieren mit den verschiedenen Beteiligten über passende Kanäle und stellen für den Steuerungsausschuss die nötige Transparenz im Projekt her. (KO 7.36)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen setzen bei Problemen situativ Kreativitätstechniken zur Erarbeitung von alternativen Lösungen ein. (KO 7.37)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF evaluieren und stellen die Wirtschaftlichkeit, Chancen und Risiken sowie die Priorisierung von Projekten/Innovationen sicher.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen initiieren die Gestaltung, Einführung und Umsetzung eines bedarfsgerechten Projekt-Controllings. Dabei liegt der Fokus auf dem Kosten-Management, der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, korrekten Wertefläüssen und Buchführung, Ressourcenallokation sowie Nachhaltigkeit der Investition.

Die Marketingmanager\*innen fördern in ihrer Rolle die Abstimmung der Kundenanforderungen, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit. Sie wägen kontinuierlich die Risiken und Chancen ab und erfassen die Priorisierung von Projekten/Innovationen sowie das Management des Projekt-/Innovationsportfolios.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen analysieren die Projektverträge und leiten die Konsequenzen ab. Dabei achten sie besonders auf mögliche Risiken. Sie formulieren Bedingungen, um die Risiken möglichst klein zu halten, und setzen sich gegenüber den Lieferanten durch. (KO 7.38)
- Die Marketingmanager\*innen führen im Rahmen des Projektmanagements auf der Basis von angemessenen Verfahren Investitionsrechnungen durch. Sie stellen die Kundenanforderungen der Wirtschaftlichkeit gegenüber. (KO 7.39)
- Die Marketingmanager\*innen interpretieren die Ergebnisse ganzheitlich und Kriterien gestützt und bringen sie so in die Diskussion ein. (KO 7.40)
- Die Marketingmanager\*innen beherrschen Instrumente im Kontext eines Projekts (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Abweichungsanalysen (Kosten, Leistung, Termine), korrekte Werteflüsse, Buchführung, Ressourcenallokation sowie Nachhaltigkeit der Investition (Investitionsrechnung) und bereiten adäquate Entscheide vor. (KO 7.41)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen die Priorisierung der Projekte/Innovationen und das Management des Projekt-/Innovationsportfolios. (KO 7.42)
- Die Marketingmanager\*innen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Qualität und Nachhaltigkeit, indem sie die Ausarbeitung und Umsetzung der Verträge mitgestalten. (KO 7.43)
- Die Marketingmanager\*innen etablieren ein angemessenes Projekt-Controlling auf Basis des Demingkreises (plan, do, check, act). (KO 7.44)

**6.1.8 Handlungsfeld 8 QUS (Qualität - Umwelt – Sicherheit)**

Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die Bedeutung von Qualität, Umwelt und Sicherheit in Bezug auf die Wechselwirkungen in Entwicklung, Produktion, Absatz und Marketing der unternehmerischen Leistungen. Sie können aufgrund ihrer Kenntnisse Einfluss auf die Entscheidungen in anderen Organisationseinheiten nehmen oder diese aus der Sicht der Kunden bzw. des Marktes von den anderen Organisationseinheiten einfordern.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>HF 8 QUS (Qualität - Umwelt – Sicherheit)</b>	
Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Bedeutung der Qualität als wesentlichen Wettbewerbsfaktor zu verstehen. Sie nehmen im Rahmen ihrer Aufgabe bewusst Einfluss auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in allen Unternehmensbereichen.</li> <li>2. bei ihren marktorientierten Entscheidungen die Qualität als Treiber der kurz- und langfristigen Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen. Sie sind sich bewusst, dass die Qualität eine wichtige Voraussetzung für die Wahrung von Absatzchancen darstellt.</li> <li>3. die Bedeutung der Kundenzufriedenheit einzuschätzen und sie mit geeigneten Instrumenten zu messen. Sie implementieren diese Instrumente im eigenen Unternehmen und leiten aus den durchgeführten Analysen zielführende Massnahmen zur Verbesserung ab.</li> <li>4. die möglichen Auswirkungen mangelhafter Qualität zu interpretieren und präventiv oder korrigierend auf die Sicherstellung des erstrebten Qualitätsniveaus einzuwirken. Sie berücksichtigen die aktuelle Qualität bei der Kommunikation gegenüber den Kunden (Werbung, PR etc.).</li> <li>5. die Vorgaben des Produkthaftpflichtgesetzes (PrHG) bei der kundengerichteten Kommunikation sowie bei der Ausgestaltung der Vertriebs- und Marketingorganisation umzusetzen.</li> <li>6. die Bedeutung, die Anforderungen und die Chancen, die mit einer Zertifizierung nach ISO 9001 oder der Anwendung eines Exzellenzmodells wie z.B. dem EFQM-Modell verbunden sind, zu bewerten.</li> <li>7. die Zusammenhänge zwischen dem unternehmerischen Handeln und der damit verbundenen Umweltbelastung und deren Konsequenzen (u.a. auch die Klimaerwärmung) zu erkennen und darauf einzuwirken.</li> <li>8. ihre (Mit-)Verantwortung für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz in ihrem Unternehmen bewusst wahrzunehmen.</li> </ol>	

Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing
2	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development, HF 9 SCM, Prozess VWL
3	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 10 Datenerhebung und -analyse
4	HF 3 Kommunikation

5	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 9 SCM, HF 5 HR, Organisation und Führung, Prozess Recht
6	HF 1 Marketing
7	HF 4 Business Models and Development
8	HF 5 HR, Organisation und Führung, Prozess Recht

## Qualität

### Handlungskompetenz

1. Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen die Bedeutung der Qualität als wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Sie nehmen im Rahmen ihrer Aufgabe bewusst Einfluss auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in allen Unternehmensbereichen.

### Arbeitssituation

Die Marketingmanager\*innen sind in ihrer täglichen Arbeit damit konfrontiert, dass die Kunden eine einwandfreie Qualität der zu erbringenden Leistungen meist stillschweigend voraussetzen. Der gleichzeitig stets zunehmende Kosten- und Preisdruck führt vor Augen, dass Qualität ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor ist.

Sie vertreten deshalb im Unternehmen die Stimme der Kunden, wenn der Druck besteht, die Qualität zugunsten niedrigerer Kosten zu vernachlässigen.

### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, den Begriff Qualität einem Laien zu erklären. (KO 8.1)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen die anwenderbezogene Sichtweise nach Garvin auf ihre Unternehmung und ihre Produkte/Dienstleistungen und leiten geeignete Folgerungen ab. (KO 8.2)

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen HF berücksichtigen bei ihren marktorientierten Entscheidungen die Qualität als Treiber der kurz- und langfristigen Unternehmensentwicklung. Sie sind sich bewusst, dass die Qualität eine wichtige Voraussetzung für die Wahrung von Absatzchancen darstellt.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind damit konfrontiert, dass zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit mehrere Zusammenhänge und Abhängigkeiten bestehen, die bei deren Nichtbeachtung existenzbedrohend werden können. Sie stellen sicher, dass Abweichungen bei der Qualität mit geeigneten Prozessen und Massnahmen korrigiert werden.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen verstehen die Arten der Qualitätskosten (Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten, Fehlerkosten) und deren Bedeutung. (KO 8.3)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Regeln der Fehlerkosten und deren Bedeutung hinsichtlich Kosten und Kundenzufriedenheit/Image. (KO 8.4)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, geeignete Korrekturmassnahmen bei Fehlern aus Marketingsicht zu definieren. (KO 8.5)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen in ihren Entscheidungsprozess einzubeziehen. (KO 8.6)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>3. Dipl. Marketingmanager*innen HF kennen die Bedeutung der Kundenzufriedenheit, können geeignete Instrumente zu deren Messung anwenden. Sie implementieren diese Instrumente im eigenen Unternehmen und leiten aus den durchgeführten Analysen zielführende Massnahmen zur Verbesserung ab.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen messen und beurteilen die Kundenzufriedenheit in regelmässigen Abständen. Sie sind in der Lage, aus diesen Messungen die richtigen Folgerungen abzuleiten und geeignete Massnahmen zur Stabilisierung, Korrektur oder Verbesserung zu ergreifen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen den Begriff der Kundenzufriedenheit und erklären diesen fundiert. (KO 8.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Instrumente zur Darstellung und Messung der Kundenzufriedenheit und wenden diese in ihrer Unternehmung fundiert an. (KO 8.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, geeignete Massnahmen aus der Messung der Kundenzufriedenheit abzuleiten. (KO 8.9)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>4. Dipl. Marketingmanager*innen HF interpretieren die möglichen Wirkungen mangelhafter Qualität und sind in der Lage, präventiv oder korrigierend auf die Sicherstellung des erstrebten Qualitätsniveaus einzuwirken. Sie berücksichtigen die aktuelle Qualität bei der Kommunikation gegenüber den Kunden (Werbung, PR etc.)</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrem Berufsleben damit konfrontiert, dass mangelhafte Qualität von den Kunden umso stärker sanktioniert wird, je länger keine Verbesserung erkennbar ist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die kurz-, mittel- und langfristige Wirkung mangelhafter Qualität. (KO 8.10)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen können aus Marketingsicht geeignete Massnahmen zur Vorbeugung mangelhafter Qualität formulieren. (KO 8.11)</li> <li>• Sie sind in der Lage, in ihrem Unternehmen auf geeignete Massnahmen einzuwirken, um eine mögliche Eskalation zu vermeiden. (KO 8.12)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>5. Dipl. Marketingmanager*innen HF bewerten die Bedeutung, die Anforderungen und die Chancen, die mit einer Zertifizierung nach ISO 9001 oder der Anwendung eines Exzellenzmodells wie z.B. dem EFQM-Modell verbunden sind.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen setzen sich in ihrem Unternehmen dafür ein, dass sich das Unternehmen (sofern dies sinnvoll ist) nach der Qualitätsnorm Norm ISO 9001 (re-)zertifizieren lässt, und zeigen deren Nutzen für das Unternehmen und die Wahrung der Absatzchancen auf.</p> <p>Sie schätzen ab, inwieweit es zielführend ist, sich einem Exzellenzmodell wie z.B. dem EFQM-Modell auf freiwilliger Basis zu unterstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die Norm ISO 9001 in den Grundzügen und schätzen den Nutzen für das eigene Unternehmen ab. (KO 8.16)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen das Modell für Exzellenz nach EFQM und sind in der Lage, die sich daraus ergebenden Chancen für das eigene Unternehmen abzuschätzen. (KO 8.17)</li> </ul>

## Umwelt

<b>Handlungskompetenz</b>	
6. Dipl. Marketingmanager*innen HF erkennen die Zusammenhänge zwischen dem unternehmerischen Handeln und der damit verbundenen Umweltbelastung und deren Konsequenzen (u.a. auch die Klimaerwärmung) und wirken darauf ein.	
Arbeitssituation	Kompetenzen
<p>Die Marketingmanager*innen wissen, dass wirtschaftliches Handeln und die Schonung der dazu erforderlichen Ressourcen kein Widerspruch sind, sondern sich sogar gegenseitig unterstützen können. Sie reflektieren ihre unternehmerischen oder produkt- und dienstleistungsbezogenen Entscheidungen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit und nehmen bei Bedarf korrigierend Einfluss.</p> <p>Die Marketingmanager*innen beziehen die Erkenntnisse des Treibhauseffekts und die in der Klimapolitik formulierten Massnahmen in die Spezifikation der Produkte und Dienstleistungen ein. Sie zeigen den zunehmend informierten und umweltsensiblen Kunden auf, wie klimabewusst die Leistungen erbracht werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen erklären das Zusammenspiel zwischen Wirtschaft und Umwelt und adaptieren das auf das eigene Unternehmen. (KO 8.18)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Entwicklung des Ressourcenverbrauchs in der Schweiz und das 1950er Syndrom. (KO 8.19)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die wichtigsten in den letzten Jahren umgesetzten Umweltmassnahmen und deren Wirkung. (KO 8.20)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Begriffe «relative und absolute Entkopplung», «Rebound-Effekt», «Nachhaltigkeit», «Öko-Effizienz», «Öko-Effektivität» und «Suffizienz» und ihre Auswirkungen im eigenen Unternehmen zu identifizieren und zu interpretieren. (KO 8.21)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen unterscheiden die wichtigen ökologischen Labels und Zertifizierungen in ihrer Branche. (KO 8.22)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen interpretieren die Aussagen von Ökobilanzen (LCA) und nutzen dieses Instrument, um Wertschöpfungsketten zu analysieren und Beschaffungsalternativen zu vergleichen. (KO 8.23)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, ihre produkt- und dienstleistungsbezogenen Entscheidungen auch anhand geeigneter Umweltkennzahlen zu verfolgen. (KO 8.24)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Grundzüge der Umweltpolitik in der Schweiz. (KO 8.25)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen recherchieren die Trends in der Umweltpolitik und beziehen diese in ihre marktorientierte Arbeit ein. (KO 8.26)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erklären den Treibhauseffekt, dessen Ursachen und die daraus folgende Klimaerwärmung faktenbasiert. (KO 8.27)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Kernaussagen des Kyoto-Protokolls und die sich daraus ergebenden Konsequenzen (z.B. CO<sub>2</sub>-Gesetz). (KO 8.28)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF erkennen die Zusammenhänge zwischen dem unternehmerischen Handeln und der damit verbundenen Umweltbelastung und deren Konsequenzen (u.a. auch die Klimaerwärmung) und wirken darauf ein.

- Die Marketingmanager\*innen kennen den Begriff der CO<sub>2</sub>-Äquivalenz als Vergleichsbasis. (KO 8.29)

### Sicherheit (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>7. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind sich ihrer Mitverantwortung für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz in ihrem Unternehmen bewusst.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrem Unternehmen für die Ausgestaltung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes (mit-)verantwortlich und nehmen diese Verantwortung als Teil ihrer (Führungs-)Aufgabe wahr.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die wesentlichen Rechte und Pflichten von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Spezialisten der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. (KO 8.30)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wo die Rechte und Pflichten geregelt sind (OR, ArG, UVG, EKAS Richtlinie 6508) und wenden sie im Unternehmen an. (KO 8.31)</li> </ul>

### 6.1.9 Handlungsfeld 9 SCM (Supply Chain Management)

Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die Bedürfnisse des Absatzmarktes und bringen die sich daraus abgeleiteten Anforderungen in die Gestaltung und Optimierung des Supply Chain Managements ein. Sie sind dabei in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden sowie die Möglichkeiten und Potenziale des eigenen Unternehmens ausgewogen zu berücksichtigen.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>HF 9 SCM (Supply Chain Management)</b>
<p>Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die strategische Bedeutung des SCM für ein Unternehmen zu erkennen und den Beitrag zum Unternehmenserfolg aus Sicht des Marketings bzw. der Kunden zu formulieren.</li> <li>2. die strategischen Ziele für Beschaffung, Logistik und Leistungserstellung (Produktion und Dienstleistung) aus den Unternehmenszielen und den Erfordernissen des Absatzmarktes abzuleiten.</li> <li>3. die unternehmerische Wertschöpfung unter den Kriterien des "Make or Buy" aus Sicht des Absatzmarktes zu beurteilen und sich fundiert in die diesbezüglichen Entscheidungen einzubringen.</li> <li>4. die wesentlichen (volkswirtschaftlichen) Risiken innerhalb der gesamten Supply Chain zu erkennen, zu bewerten und Massnahmen zur Reduzierung vorzuschlagen.</li> <li>5. die erforderlichen Bestände für die Bedürfnisse von Kunden und Unternehmung zu analysieren, zu definieren und zu optimieren.</li> <li>6. die wesentlichen Beschaffungsrichtlinien zu verstehen und geeignete Vorschläge zu deren Optimierung aus der Sicht des Absatzmarktes einzubringen.</li> <li>7. die erforderliche Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen und eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Lieferanten zu gestalten.</li> <li>8. die optimale Lagerorganisation und Lagerart anhand der Kundenwünsche und Produkthanforderungen zu definieren und den sich verändernden Anforderungen anzupassen.</li> <li>9. die logistischen Prozesse in der Supply Chain mit Fokus auf die gewünschte Lieferbereitschaft zu den Kunden effizient und klimafreundlich zu gestalten und zu optimieren.</li> <li>10. eine geeignete Strategie zur Leistungserstellung aus der Sicht und den Erfordernissen des Absatzmarktes zu erarbeiten und laufend den (volkswirtschaftlichen) Entwicklungen anzupassen.</li> <li>11. Modelle zur Optimierung der Leistungserstellung zu prüfen, im eigenen Wirkungsbereich umzusetzen und nachhaltig aufrechtzuerhalten.</li> <li>12. ein aus der Sicht des Absatzmarktes nachhaltiges Ressourcenmanagement (inkl. Entsorgung) einzufordern und zu vertreten.</li> <li>13. die Supply Chain mit Kennzahlen strategisch zu steuern und auf die operativen Stellen in der Supply Chain kompetent Einfluss zu nehmen.</li> <li>14. Vertriebskanäle kundenorientiert zu definieren, zu optimieren und aufeinander abzustimmen.</li> </ol>

Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development, HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen, HF 8 QUS
2	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development
3	HF 1 Marketing, HF 4 Business Models and Development, HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen
4	HF 4 Business Models and Development, HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen, Prozess VWL, Prozess Recht
5	HF 1 Marketing
6	HF 1 Marketing, Prozess Recht und Compliance
7	HF 1 Marketing
8	HF 5 HR, Organisation und Führung
9	HF 1 Marketing
10	HF 4 Business Models and Development, Prozess VWL
11	HF 4 Business Models and Development
12	HF 6 Finanzierung/Investition/Rechnungswesen, HF 8 QUS, Prozess Recht
13	HF 5 HR, Organisation und Führung
14	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf

**Handlungskompetenz**

1. Dipl. Marketingmanager\*innen HF erkennen die strategische Bedeutung des SCM für ein Unternehmen und formulieren den Beitrag zum Unternehmenserfolg aus der Sicht des Marketings bzw. der Kunden.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen unterstützen in ihrem Alltag die Optimierung der gesamten Supply Chain zur Sicherstellung der Verfügbarkeit gegenüber den Kunden und zur Erwirtschaftung einer höheren Wertschöpfung.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die kostenwirksamen und kapitalbindenden Faktoren einer Lieferkette wie Bestände, Kapital-, Transport-, Handling- und weitere Kosten. (KO 9.1)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen die Zielgrößen des SCM und den damit verbundenen Zielkonflikt (Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität). (KO 9.2)
- Die Marketingmanager\*innen erkennen Möglichkeiten sowie Chancen und Risiken, um diese Kosten zu reduzieren, zu verändern und deren Erfolgswirksamkeit zu überprüfen. (KO 9.3)
- Die Marketingmanager\*innen erklären die Hebelwirkungen des SCM anhand des Dupont-Schemas (Wirkung des SCM → Reduktion der Kosten → Reduktion des betriebsnotwendigen Kapitals → Erhöhung des Umsatzes). (KO 9.4)

**Handlungskompetenz**

2. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, die strategischen Ziele für Beschaffung, Logistik und Leistungserstellung (Produktion und Dienstleistung) aus den Unternehmenszielen und den Erfordernissen des Absatzmarktes abzuleiten.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen erarbeiten zusammen mit ihren internen Partnern die strategischen und mittelfristigen Ziele für die gesamte Supply Chain und vertreten dabei die «Stimme der Kunden». Sie berücksichtigen dabei wichtige äussere Umstände, wie z.B. die eigene Wettbewerbsposition in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen, die Dynamik der Märkte sowie die Veränderungen des Kundenverhaltens.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die strategischen Elemente einer Supply Chain sowie eines Ressourcenmanagements und leisten in diesen Bereichen einen positiven Beitrag. (KO 9.5)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen das SCOR-Modell zur Gestaltung einer Supply Chain und bringen dabei die Sicht und Anforderungen der Kunden ein. (KO 9.6)
- Die Marketingmanager\*innen vertreten die Lieferfähigkeit als wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Gestaltung der Supply Chain. (KO 9.7)

**Handlungskompetenz**

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF beurteilen die unternehmerische Wertschöpfung unter den Kriterien des "Make or Buy" aus der Sicht des Absatzmarktes und bringen sich fundiert in die diesbezüglichen Entscheidungen ein.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen hinterfragen anstehende «Make or Buy»-Entscheidungen aus der Optik der Kundenwirkung und bringen die relevanten, nichtmonetären Aspekte in die Diskussion mit ein. Sie unterstützen die Geschäftsleitung bei der Gestaltung und Optimierung der Wertschöpfungskette.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen interpretieren anstehende «Make or Buy»-Entscheidungen hinsichtlich ihrer nicht direkt messbaren Wirkungen bei den Kunden und schlagen geeignete Anpassungen zur Vermeidung potenzieller Probleme bei der Kundenwahrnehmung oder der Wahrnehmung bei wichtigen Anspruchsgruppen vor. (KO 9.8)

**Handlungskompetenz**

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, die wesentlichen (volkswirtschaftlichen) Risiken innerhalb der gesamten Supply Chain zu erkennen, zu bewerten und Massnahmen zur Reduzierung vorzuschlagen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen analysieren zusammen mit ihren internen Partnern die (volkswirtschaftlichen) Risiken in der Supply Chain und sorgen in ihrem Einflussbereich für die Einhaltung von rechtlichen Grundlagen (z.B. Exportbestimmungen).

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die mit der Gestaltung einer Supply Chain verbundenen (volkswirtschaftlichen) Risiken inklusive gesetzlicher Vorgaben einzuschätzen, zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen zu empfehlen. (KO 9.9)
- Die Marketingmanager\*innen kennen den möglichen Bullwhip- bzw. Peitschenschlag-Effekt in einer Supply Chain. (KO 9.10)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich der Abhängigkeit bei geringeren Beständen in der Supply Chain bewusst und ergreifen geeignete Massnahmen. (KO 9.11)

**Handlungskompetenz**

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, die erforderlichen Bestände für die Bedürfnisse von Kunden und die Unternehmung zu analysieren, zu definieren und zu optimieren.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen leiten aufgrund ihrer Kunden-  
nähe die Schlüsselparameter zur Lieferbereitschaft und deren  
Sicherstellung ab. Sie analysieren dazu laufend die vorhande-  
nen Informationen und definieren die Lagerbestände bzw.  
nehmen Einfluss auf die Lieferfristen der eigenen Leistungs-  
erstellung aufgrund der Kundenbedürfnisse. Sie berücksichtigen  
dabei die mit der Lagerhaltung verbundenen Kosten und  
Kapitalbindung ausgewogen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen bestimmen den Bedarf aufgrund von geeigneten  
Verfahren der Bedarfsermittlung. (KO 9.12)
- Die Marketingmanager\*innen unterscheiden das Bestellpunktverfahren und das  
Bestellrhythmusverfahren, wenden es auf die Bedürfnisse der Kunden an und  
legen die optimalen Beschaffungsmengen fest. (KO 9.13)
- Die Marketingmanager\*innen kennen den Entkopplungspunkt von betrieblichen  
Leistungen (Punkt, ab dem eine Leistung kundenspezifisch wird) und leiten dar-  
aus marktorientierte Vorgaben für die Lagerhaltung bzw. die Leistungserstellung  
ab. (KO 9.14)
- Die Marketingmanager\*innen kennen das Prinzip und die Anwendungsmöglich-  
keiten des Kanban. (KO 9.15)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die wesentlichen Beschaffungsrichtlinien und sind in der Lage, geeignete Vorschläge zu deren Optimierung aus der Sicht des Absatzmarktes einzubringen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen unterstützen das Management beim Erstellen von Beschaffungsrichtlinien aus der Sicht des Absatzmarktes und beachten dabei ethische, moralische, ökonomische und ökologische Verhaltensgrundsätze im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR).

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die Beschaffungsrichtlinien (Codex) des Unternehmens, ordnen deren Wichtigkeit ein und handeln in ihrem Tätigkeitsbereich entsprechend diesen Vorgaben. (KO 9.16)
- Die Marketingmanager\*innen hinterfragen die Beschaffungsrichtlinien im Hinblick auf die Corporate Social Responsibility und unterbreiten bei Bedarf Vorschläge für erforderliche Anpassungen. (KO 9.17)
- Die Marketingmanager\*innen reflektieren die aktuellen Lieferquellen in Bezug auf die möglichen Konsequenzen auf dem Absatzmarkt. (KO 9.18)

**Handlungskompetenz**

7. Dipl. Marketingmanager\*innen HF stellen die erforderliche Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen sicher und gestalten eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Lieferanten.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen wirken bei der Auswahl von Lieferanten mit und beurteilen die Lieferanten entsprechend den unternehmerischen Bedürfnissen, den strategischen Vorgaben und den möglichen Konsequenzen auf dem Absatzmarkt aufgrund der Zusammenarbeit mit den ausgewählten Lieferanten. Sie gestalten zudem den Waren-/Dienstleistungsfluss in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern mit.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, das Instrument der Nutzwertanalyse umfassend aufzubauen und zur Auswahl geeigneter Lieferanten ihre Kriterien einzubringen. (KO 9.19)
- Die Marketingmanager\*innen berücksichtigen bei Beschaffungen oder kundenbezogenen Angeboten die "Total Cost of Ownership" (TCO). (KO 9.20)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, mit den Lieferanten oder externen Dienstleistern partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen zu entwickeln, zu pflegen und diese in die Supply Chain zu integrieren. (KO 9.21)

**Handlungskompetenz**

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF können die optimale Lagerorganisation und Lagerart anhand der Kundenwünsche und Produkthanforderungen definieren und den sich verändernden Anforderungen anpassen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen bestimmen aufgrund von Verbrauch, Platzbedarf, Umwelanforderungen, gesetzlichen Vorgaben die jeweils beste bzw. verfügbare Lagertechnik und Lagerorganisation zur Sicherstellung der gewünschten Lieferbereitschaft.

Bei einer Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern formulieren die Marketingmanager\*innen diese Vorgaben als Grundlage für die Zusammenarbeit (Pflichtenheft).

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen verstehen die verschiedenen Funktionen der Lagerhaltung und deren Bedeutung und handeln dementsprechend. (KO 9.22)
- Die Marketingmanager\*innen verfügen über grundlegende Kenntnisse der Lagerlogistik (Lagersysteme und Lagertechniken) und handeln dementsprechend. (KO 9.23)
- Die Marketingmanager\*innen kennen gängige ERP-Lösungen und deren Bedeutung für die effiziente Steuerung der Supply Chain. (KO 9.24)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Möglichkeiten externer Dienstleister und berücksichtigen diese Möglichkeiten bei der Konzeption der Supply Chain auf der Absatzseite. (KO 9.25)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>9. Dipl. Marketingmanager*innen HF gestalten und optimieren die logistischen Prozesse in der Supply Chain effizient und klimafreundlich mit Fokus auf die gewünschte Lieferbereitschaft zu den Kunden mit.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen definieren und überwachen die Distribution und die Distributionskanäle. Sie prüfen Möglichkeiten zu deren Optimierung und passen sie laufend den veränderten Kundenbedürfnissen an.</p> <p>Um Kunden von ökologischen Produkten (Güter und Dienstleistungen) zu überzeugen, spielt ihr Design (Inhalt, Erscheinungsbild), aber auch die Gestaltung der Distributionspolitik eine wichtige Rolle. Die Wahl der Transportmittel ist dabei für die Umwelt- und Klimawirkung ein entscheidender Faktor. Zusätzlich kann durch die Einführung von Konzepten wie dem Pull-Prinzip (z.B. durch Anticipatory Logistics) eine Überproduktion, resp. ein zu hoher Lagerbestand vermieden werden.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen optimieren anhand des SCOR-Modells logistische Prozesse und stellen die Lieferbereitschaft sicher. (KO 9.26)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind sensibilisiert auf länderspezifische Lieferdokumente und entsprechende Vorgaben. Sie stellen die Einhaltung dieser Vorgaben unter Einbezug geeigneter Instrumente (wie z.B. IT-Anbindung) sicher. (KO 9.27)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen organisieren eine effiziente und klimafreundliche Logistik und Distribution. Sie beurteilen dabei die verschiedenen Transportsysteme auf deren Umweltbelastung und Energieeffizienz. (KO 9.28)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beschreiben die Herausforderungen und Lösungsansätze für eine kreislaufwirtschaftskompatible Logistik und sind in der Lage, ein entsprechendes System für ihr Unternehmen einzuführen. (KO 9.29)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, eine kreislaufwirtschaftskompatible Logistik aufzubauen und zu führen. (KO 9.30)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen helfen mit, den ökologischen Fussabdruck ihrer Produkte und Dienstleistungen durch die Gestaltung einer umweltfreundlichen Logistik zu reduzieren. (KO 9.31)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen nutzen datengestützte Konzepte und neue Technologien, um die Logistik effizient zu gestalten. (KO 9.32)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, eine geeignete Strategie zur Leistungserstellung aus der Sicht und den Erfordernissen des Absatzmarktes zu erarbeiten und laufend den (volkswirtschaftlichen) Entwicklungen anzupassen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen unterstützen das Management beim Entwickeln einer Leistungserstellungs- bzw. Produktionsstrategie. Sie beurteilen die möglichen Konzepte im Hinblick auf ihren Marktnutzen und bringen sich kompetent in die Entscheidungsfindung ein. Sie verfolgen die volkswirtschaftliche Entwicklung laufend.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die wesentlichen Prinzipien der Leistungserstellung in der Güter- und Dienstleistungsproduktion (Werkstatt- und Fließprinzip) sowie das Gesetz von Little. (KO 9.33)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Bedeutung der XYZ-Charakteristik sowie der ABC-Klassifizierung für die Gestaltung des Produktionskonzeptes. (KO 9.34)
- Die Marketingmanager\*innen entwickeln die für ein Unternehmen optimale Strategie zur Leistungserstellung unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wertedimensionen mit. (KO 9.35)

**Handlungskompetenz**

11. Dipl. Marketingmanager\*innen HF können Modelle zur Optimierung der Leistungserstellung prüfen, im eigenen Wirkungsbereich umsetzen und nachhaltig aufrechterhalten.

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen setzen für das Unternehmen geeignete Modelle zur Optimierung der Leistungserstellung ein wie beispielsweise «Lean Management», «Kaizen», «KVP» oder «Six Sigma». Sie nutzen diese Modelle, um Prozesse (z.B. mit Wertstromdesign) oder einzelne Aktivitäten (z.B. mit 5S) zu optimieren und kontinuierlich zu verbessern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen erkennen die Bedeutung der kontinuierlichen Optimierung der Supply Chain bzw. der Leistungserstellung und wenden geeignete Ansätze dauerhaft an. (KO 9.36)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen den Ansatz des «Lean Management» und speziell der Wertstromanalyse bzw. des Wertstromdesigns für die Optimierung der Prozesse. (KO 9.37)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Werkzeuge «5S», «KVP», «Kaizen» und «Six Sigma» in den Grundzügen. (KO 9.38)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b>          12. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind in der Lage, ein aus der Sicht des Absatzmarktes nachhaltiges Ressourcenmanagement (inkl. Entsorgung) einzufordern und zu vertreten.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen sind von Kundenseite, der Distribution oder gesetzlichen Vorgaben zunehmend mit Forderungen zur Nachhaltigkeit konfrontiert. Sie beziehen diese Forderungen und Vorgaben in die Gestaltung und Weiterentwicklung der Supply Chain mit ein.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen erkennen Elemente der Nachhaltigkeit über die gesamte Supply Chain und bringen wirksame Vorschläge zur Verbesserung des Ressourcenmanagements einschliesslich der Entsorgungsproblematik (Produktlebenszyklus) in die Entscheidungsfindung ein. (KO 9.39)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Abhängigkeiten und Zusammenhänge zwischen den eigenen Produkten und ökologischen Problemen zu erkennen. (KO 9.40)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen identifizieren, in welchen Schritten der Wertschöpfungskette und des Lebenszyklus von eigenen Produkten bedeutende Umweltbelastungen anfallen. (KO 9.41)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen arbeiten innerhalb des Unternehmens mit verschiedenen Abteilungen zusammen, um die Schadschöpfung der eigenen Produkte an den entscheidenden Stellen zu vermindern. Gemeinsam entwickeln sie Massnahmen, um den ökologischen Fussabdruck eines Produktes/einer Dienstleistung zu reduzieren. (KO 9.42)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

13. Dipl. Marketingmanager\*innen HF steuern die Supply Chain mit Kennzahlen strategisch und nehmen auf die operativen Stellen in der Supply Chain kompetent Einfluss.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen definieren, überwachen und steuern die gesamte Supply Chain aus Sicht des Absatzmarktes mit geeigneten Kennzahlen und ergreifen bei Abweichungen griffige Massnahmen zur Korrektur bzw. nehmen kompetent Einfluss auf die entsprechenden Stellen in der Supply Chain.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen wenden geeignete Supply-Chain-Kennzahlen aus den SCOR Metrics wie z.B. «Cash-to-Cash Cycle Time» etc. an und leiten aus ihnen erforderliche Korrekturmassnahmen ab. (KO 9.43)
- Die Marketingmanager\*innen steuern die Supply Chain strategisch (mit) und veranlassen nötige Anpassungen im operativen Bereich. (KO 9.44)

<p><b>Handlungskompetenz</b>          14. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind in der Lage, Vertriebskanäle kundenorientiert zu definieren, zu optimieren und aufeinander abzustimmen.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Marketingmanager*innen entscheiden in ihrem Berufsalltag aufgrund von Kriterien, wie die Warenverteilung erfolgen soll. Sie bewerten auf Basis dieser Kriterien die Attraktivität der Kanäle und Absatzstufen. Dabei stützen sie sich auf primäre und sekundäre Marktforschungsdaten.          Marketingmanager*innen akquirieren selbstständig Partnerschaften bzw. Kooperationen oder schlagen ihren Vorgesetzten mögliche Partner vor.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen gestalten die Warenverteilung nachhaltig und die Prozesse so digital wie möglich. (KO 9.45)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen setzen aktiv Prioritäten in der Warenverteilung und selektionieren die Verteilkanäle kundenorientiert und stimmen sie aufeinander ab. (KO 9.46)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen stellen ein kostenbewusstes und passendes Leistungsangebot zusammen. (KO 9.47)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen passen die Absatzkanäle auf das Leistungsangebot an. Sie wissen, dass es Konsequenzen für die Unternehmung hat, wenn es nicht gelingt, die Ware zeitgerecht zu den Kunden zu bringen. (KO 9.48)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen definieren die Abwicklungsprozesse. Sie begleiten diese und digitalisieren sie dort, wo es zeitgemäss und angebracht ist. (KO 9.49)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen schätzen ab, wo E-Commerce sinnvoll eingesetzt werden kann. (KO 9.50)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Lieferkonditionen und Zahlungsmodalitäten. Sie organisieren die nötige IT-Unterstützung, um mit den zeitgemässen Lösungen Schritt halten zu können. (KO 9.51)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen berechnen die wichtigsten Distributionskennzahlen. (KO 9.52)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über ein Netzwerk, um potenzielle Geschäfts-, Kooperations- und Netzwerkpartner zu kontaktieren, zu gewinnen und zu betreuen. (KO 9.53)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Partnerschaften aufgrund gesetzter Kriterien zu evaluieren. (KO 9.54)</li> </ul>

### 6.1.10 Handlungsfeld 10 Datenerhebung und -analyse

Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen die Bedeutung der Datenerhebung und -analyse für das Marketing, die Kommunikation und den Verkauf. Sie leiten von den Unternehmens- und Marketingzielen den Informationsbedarf ab, arbeiten mit internen und externen Dienstleistern zusammen und erarbeiten mit den Analysen Entscheidungsgrundlagen, die dem Unternehmen einen Nutzen stiften. Sie selektieren qualitativ relevante Daten, beurteilen sie adäquat und generieren aus verschiedenen Datenquellen Auswertungen mit Hilfe geeigneter statistischer Methoden. Die Erkenntnisse präsentieren sie den Stakeholdern verständlich und überzeugend.

#### Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick

##### HF 10 Datenerhebung und -analyse

Dipl. Marketingmanager\*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...

1. den Nutzen aus Marktdaten fürs Marketing und die Kommunikation zu generieren und zu verstehen, indem datenbasierte Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden.
2. den Informationsbedarf abgeleitet aus den Unternehmens- und Marketingzielen zu kanalisieren und die relevanten und zeitgemässen (internen und externen) Datenquellen zu identifizieren.
3. Daten eigenständig mittels primärer und sekundärer Marktforschung zu erheben und/oder im Bedarfsfall von externen Partnern erheben zu lassen.
4. mit internen und externen Dienstleistern, insbesondere Marktforschungsinstituten, bezüglich Datenbeschaffung zusammenzuarbeiten.
5. durch gezielte Marktforschung die Wertpräferenzen und Bedürfnisse ihrer Kunden in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit zu identifizieren und daraus neue Geschäftsfelder abzuleiten.
6. relevante Daten qualitativ zu selektieren und adäquat zu beurteilen.
7. aus verschiedenen Informationsquellen Daten zusammenzufügen und unter Anwendung geeigneter statistischer Methoden auszuwerten.
8. die Marktlage und -entwicklung sowie Konkurrenzsituation unter Anwendung der Marktforschungs- und Statistikmethoden zu analysieren und für die zukünftige Marktentwicklung Prognosen abzuleiten.
9. die für die verschiedenen internen Zielgruppen notwendigen Informationen bezüglich Umfang und Verfügbarkeit zu organisieren und adressatengerecht mittels adäquater Software aufzubereiten.
10. Erkenntnisse verständlich und überzeugend den verschiedenen Stakeholdern darlegen zu können.
11. die Grundsätze des Datenschutzrechts zu verstehen und Massnahmen zur Datensicherheit zu treffen.

## Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, Prozess Recht
2	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 4 Business Models and Development
3	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 4 Business Models and Development, HF 11 Sprachfähigkeit
4	HF 11 Sprachfähigkeit
5	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 4 Business Models and Development, HF 11 Sprachfähigkeit
6	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 11 Sprachfähigkeit
7	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 11 Sprachfähigkeit
8	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 11 Sprachfähigkeit, Prozess Volkswirtschaft
9	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 4 Business Models and Development
10	HF 11 Sprachfähigkeit
11	Prozess Recht

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>1. Dipl. Marketingmanager*innen HF generieren und verstehen den Nutzen aus Marktdaten fürs Marketing und die Kommunikation, indem datenbasierte Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrer täglichen Arbeit mit der Verarbeitung von Daten konfrontiert. Es ist ihnen bewusst, dass sich in der stetig steigenden Datenmenge ein Nutzen verbirgt. Es gilt, diesen Nutzen ausfindig zu machen und daraus Wettbewerbsvorteile zu generieren.</p> <p>Es werden datenbasierte Entscheidungsgrundlagen für das Marketing und die Kommunikation erarbeitet. Das Ergebnis soll eine effiziente und effektive Zielerreichung bei gleichzeitiger Risikominimierung sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, relevante Erkenntnisse aus Daten herauszukristallisieren. Dabei kennen sie die rechtlichen Rahmenbedingungen. (KO 10.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen ein breites Repertoire an Informationsquellen und Analyseinstrumenten. (KO 10.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erarbeiten aus den gewonnenen Erkenntnissen Entscheidungsgrundlagen für das Marketing und die Kommunikation. (KO 10.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Marketing- und Unternehmensziele. (KO 10.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erledigen die auf sie übertragenen Aufgaben mit Fokus auf eine effiziente und effektive Zielerreichung. (KO 10.5)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>2. Dipl. Marketingmanager*innen HF kanalisieren den Informationsbedarf abgeleitet aus den Unternehmens- und Marketingzielen und identifizieren die relevanten und zeitgemässen (internen und externen) Datenquellen.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen leisten im Rahmen ihrer Tätigkeit einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Marketing- sowie auch der Unternehmensziele. Es ist ihnen bewusst, dass die dazu notwendigen Massnahmen überlegt und gezielt anhand von Informationen abgeleitet werden müssen. Dazu evaluieren sie den Informationsbedarf und treffen Entscheidungen bezüglich interner und externer Datenquellen unter Berücksichtigung des vorhandenen Budgets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, aus den Unternehmens- und Marketingzielen den Informationsbedarf für die verschiedenen Zielgruppen abzuleiten. (KO 10.6)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen den Preisrahmen für die Informationsbeschaffung und beurteilen die ihnen unterbreiteten Angebote hinsichtlich Qualität und Preis. (KO 10.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die Datenquellen und schätzen ab resp. entscheiden, mit welcher die zielführenden Massnahmen abgeleitet werden können. (KO 10.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die wichtigsten Media-Studien der Schweiz, damit sie stufengerecht mit Werbe- und Mediaagenturen kommunizieren können. (KO 10.9)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF erheben Daten eigenständig mittels primärer und sekundärer Marktforschung und/oder lassen sie im Bedarfsfall von externen Partnern erheben.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen recherchieren für die Umsetzung ihrer Aufgaben in allen möglichen sekundären Marktforschungsquellen. Dabei ist ihnen bewusst, dass die Datenqualität eine entscheidende Rolle spielt, und sie erkennen die Grenzen dieses Vorgehens.  
Folglich entscheiden sie, kleinere Projekte eigenständig mit den gängigen Datenerhebungstools durchzuführen und auszuwerten. Bei steigender Komplexität oder mangelnden internen Ressourcen werden gezielt externe Partner evaluiert und beigezogen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die Grenzen der Marktforschung zu erkennen. (KO 10.11)
- Die Marketingmanager\*innen beurteilen die Datenqualität der sekundären Marktforschung. (KO 10.12)
- Die Marketingmanager\*innen führen selbst kleinere Befragungen durch und wenden geeignete Befragungstools an. (KO 10.13)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, ein Erhebungsinstrument (Fragebogen, Leitfaden oder Beurteilungsbogen) zu erstellen und die gewonnenen Daten zu analysieren. (KO 10.14)
- Die Marketingmanager\*innen evaluieren bei Bedarf externe Partner und wählen diese unter Berücksichtigung der von der Unternehmung vorgegebenen Rahmenbedingungen aus. (KO 10.15)

**Handlungskompetenz**

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF arbeiten mit internen und externen Dienstleistern, insbesondere Marktforschungsinstituten, bezüglich Datenbeschaffung zusammen.

**Arbeitssituation**

Daten spielen eine wichtige Rolle im Geschäftsalltag. Die Beschaffung erfolgt auf verschiedene Arten. In der Zusammenarbeit mit internen und externen Dienstleistern, insbesondere Marktforschungsinstituten, ist es unabdingbar, dass Marketingmanager\*innen fachlich kompetent sind und die gleiche Sprache sprechen, um die richtigen Daten beschaffen zu können.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die die wichtigsten in der Schweiz aktiven Marktforschungsinstitute. (KO 10.16)
- Die Marketingmanager\*innen sind fachlich kompetent und sprechen die «Marktforschungssprache». (KO 10.17)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, eine zielführende Ausschreibung oder ein Briefing (von einfachen bis zu kompletten Dokumentationen) zu verfassen. (KO 10.18)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, aus dem Informationsbedarf die Forschungsfrage abzuleiten. (KO 10.19)
- Die Marketingmanager\*innen evaluieren die eingegangenen Angebote und entscheiden sich für den optimalen Partner. (KO 10.20)
- Die Marketingmanager\*innen beurteilen die ihnen unterbreiteten Angebote objektiv. (KO 10.21)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, bei Ausschreibungen Preisverhandlungen zu führen. (KO 10.22)

### Handlungskompetenz

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF identifizieren durch gezielte Marktforschung die Wertepräferenzen und Bedürfnisse ihrer Kunden in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit und leiten daraus neue Geschäftsfelder ab.

#### Arbeitssituation

Aus den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden nach ökologisch nachhaltigen Produkten leiten die Marketingmanager\*innen entsprechende Anpassungen der Marktleistung ihres Unternehmens ab.

Damit die Kundschaft diese Produkte tatsächlich als "ökologisch" und "nachhaltig" bewertet, reicht es nicht, dass das Unternehmen auf eine tiefere Umweltbelastung ihrer Produkte im Vergleich zu anderen verweist. Nachhaltigkeitsmarketing bedeutet auch mehr als «Marketing für umweltverträgliche Produkte». Zu den Aufgaben des Nachhaltigkeitsmarketing zählt die Vermeidung und Verminderung der Schadschöpfung während der gesamten Lebensdauer eines Produktes. In dieser Hinsicht steht das Nachhaltigkeitsmarketing vor besonderen Informationsaufgaben hinsichtlich Produktqualität, -anwendung, -pflege, -entsorgung und -reparatur. Instrumente wie Labels und Ökobilanzen sind dabei nützliche Hilfsmittel.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen erweitern das Leistungsangebot des Unternehmens um umweltfreundliche Güter und Dienstleistungen. Dabei nehmen sie eine organisations- und wertschöpfungsübergreifende Perspektive ein, um zu identifizieren, bei welchen Schritten der Wertschöpfungskette und des Lebenszyklus die bedeutenden Umweltbelastungen anfallen. (KO 10.23)
- Die Marketingmanager\*innen nutzen ihre Grundkenntnisse zu Ökobilanzen und Hintergrundwissen zu verschiedenen Umweltthemen, die ihre Branche betreffen. Bei weitergehenden Untersuchungen konsultieren sie Fachexperten. (KO 10.24)
- Die Marketingmanager\*innen kommunizieren den relevanten Abteilungen innerhalb ihres Unternehmens (Beschaffung, Produktion, Logistik, Vermarktung, usw.) die entsprechenden Resultate und entwickeln gemeinsam mit diesen Optimierungsmassnahmen an bestehenden Produkten sowie neue Produkte. (KO 10.25)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF selektieren relevante Daten qualitativ und beurteilen sie adäquat.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind in ihrer täglichen Arbeit immer wieder herausgefordert, aus der Fülle von Daten die relevanten Informationen zu erkennen, um abschätzen zu können, welche Daten dem Unternehmen zur Erreichung der Ziele den grössten Nutzen bringen.  
Es ist ihnen bewusst, dass die Beurteilung der Datenqualität eine wichtige Rolle spielt. Sie haben den Mut, bei mangelnder Qualität eine nicht datenbasierte Entscheidung zu treffen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, zu erkennen, welche Daten dem Unternehmen den grössten Nutzen bringen. (KO 10.26)
- Die Marketingmanager\*innen können für die verschiedenen Zielgruppen eine adäquate Datenselektion vornehmen, um Entscheidungen zu erleichtern und somit die internen Prozesse effizient zu gestalten. (KO 10.27)
- Die Marketingmanager\*innen können komplexe Daten/Kennzahlen verständlich erklären und Empfehlungen bezüglich deren Anwendung abgeben. (KO 10.28)

**Handlungskompetenz**

7. Dipl. Marketingmanager\*innen HF fügen aus verschiedenen Informationsquellen Daten zusammen und werten diese unter Anwendung geeigneter statistischer Methoden aus.

**Arbeitssituation**

In ihrem Alltag sind Marketingmanager\*innen mit einer Vielzahl von Daten aus verschiedenen Quellen konfrontiert. Ihre Aufgabe ist es, Daten aus verschiedenen internen und externen Informationsquellen auszuwerten und adressatengerecht zu visualisieren.  
Die daraus gewonnenen Erkenntnisse präsentieren und erklären sie vor Gremien oder in Workshops, um geeignete Massnahmen abzuleiten.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen leiten aus den vorgegebenen Zielen die notwendigen Kennzahlen ab und definieren adressatengerechte Reportings. (KO 10.29)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, für die erforderlichen Analysen die geeigneten statistischen Methoden anzuwenden. (KO 10.30)
- Die Marketingmanager\*innen visualisieren und präsentieren die Daten für die verschiedenen Stakeholder adressatengerecht. (KO 10.31)
- Die Marketingmanager\*innen planen und leiten Workshops, um zusammen aus den gewonnenen Erkenntnissen geeignete Massnahmen abzuleiten. (KO 10.32)

### Handlungskompetenz

8. Dipl. Marketingmanager\*innen HF analysieren die Marktlage und -entwicklung sowie die Konkurrenzsituation unter Anwendung der Marktforschungs- und Statistikmethoden und leiten für die zukünftige Marktentwicklung Prognosen ab.

Arbeitssituation	Kompetenzen
<p>Die Marketingmanager*innen beobachten regelmässig alle Facetten des Marktes und entwickeln auch einen zukunftsorientierten Blickwinkel, um die Trends frühzeitig zu erkennen und den Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Dabei wenden sie bestehende Marktforschungsmethoden (z.B. Panels) eigenverantwortlich an, führen eigene Studien durch und/oder wenden gezielt die dazu notwendigen Statistikmethoden an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, mit der Agilität des Marktes umzugehen. (KO 10.33)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beobachten konstant den für sie relevanten Markt und das Marktgeschehen. (KO 10.34)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die verschiedensten Formen der Marktanalyse anzuwenden oder entsprechende Aufträge an externe Partner zu vergeben. (KO 10.35)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind mit den digitalen Möglichkeiten zur Marktbefragung und -beobachtung vertraut. (KO 10.36)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen studieren relevante Studien (z.B. Paneldaten) und recherchieren gezielt im Internet. (KO 10.37)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen ziehen für die Analysen auch die relevanten volkswirtschaftlichen Kennzahlen bei. (KO 10.38)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF organisieren die für die verschiedenen internen Zielgruppen notwendigen Informationen bezüglich Umfang und Verfügbarkeit und bereiten diese adressatengerecht mittels adäquater Software auf.

Arbeitssituation	Kompetenzen
<p>Die Marketingmanager*innen nutzen in ihrer täglichen Arbeit geeignete Tools (z.B. Excel), um den verschiedenen Stakeholdern die notwendigen Informationen verständlich, übersichtlich, termin- und adressatengerecht zur Verfügung zu stellen. Sie sind Dienstleister zum Thema Marktdaten. Sie erkennen, wenn die gängigen Tools an ihre Grenzen stossen, und holen sich Unterstützung bei Spezialisten, um die Reportings regelmässig und effizient erstellen zu können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über Kenntnisse der gängigen Datenverarbeitungsprogramme (z.B. Excel). (KO 10.39)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen organisieren die Aufbereitung und Lieferung an den entsprechenden Stakeholder und bereiten sie adressatengerecht mittels adäquater Software auf. (KO 10.40)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Daten zu interpretieren und Empfehlungen zu unterbreiten. (KO 10.41)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind bestrebt, die Erstellung der Reportings laufend zu optimieren, um mehr Zeit für die Interpretation zu haben. (KO 10.42)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen arbeiten mit Spezialisten zusammen, wenn die gängigen Datenverarbeitungsprogramme an ihre Grenzen stossen und Programmierarbeit nötig ist. (KO 10.43)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF können Erkenntnisse verständlich und überzeugend den verschiedenen Stakeholdern darlegen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen stehen regelmässig vor Gremien und müssen die gewonnenen Erkenntnisse auf verständliche Art erklären. Die daraus abgeleiteten Entscheidungen werden mit überzeugenden Argumenten vertreten. Sie brillieren mit Kommunikationsstärke und wenden adressatengerechte Präsentationstechniken ein.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen verfügen über zeitgemässe Präsentationsfähigkeiten und wenden diese inklusive der entsprechenden Präsentationsmittel an. (KO 10.44)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Mittel und Techniken der Gesprächsführung, Verhandlung sowie der Argumentationslogik und sind in der Lage, diese zielgerichtet und empathisch einzusetzen. (KO 10.45)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, einen kompetenten, sicheren und überzeugenden Eindruck nach innen und aussen zu hinterlassen. Sie wissen um die Bedeutung eines authentischen Auftritts. (KO 10.46)

**Handlungskompetenz**

11. Dipl. Marketingmanager\*innen HF verstehen die Grundsätze des Datenschutzrechts und treffen Massnahmen zur Datensicherheit.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen sind in ihrem Arbeitsalltag mit einer Vielzahl verschiedener Daten konfrontiert. Bei der Erhebung und Auswertung von Daten müssen sie aufpassen, keine internen und externen Vorschriften zu verletzen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die grundlegenden Vorschriften des Datenschutzrechts (DSG und DSGVO) und entwickeln ein Bewusstsein für den Umgang mit Daten. (KO 10.47)
- Die Marketingmanager\*innen verfolgen die Entwicklungen im Datenschutzrecht laufend. (KO 10.48)
- Die Marketingmanager\*innen sind mit den wesentlichen Massnahmen zur Gewährleistung der Datensicherheit vertraut. (KO 10.49)

### 6.1.11 Handlungsfeld 11 Sprachkompetenz

Dipl. Marketingmanager\*innen HF können sich schriftlich und mündlich klar und zielgruppengerecht ausdrücken. Sie sind in der Lage, Texte in der Landessprache orthografisch und stilistisch korrekt zu verfassen. Sie kennen Methoden und Vorgehen, um ein Netzwerk auf- und auszubauen. Sie beherrschen die Fremdsprache Englisch auf Stufe B2.

<b>Handlungsfeld mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>	
<b>Sprachkompetenz (Landessprache und Englisch)</b>	
Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Texte in der Landessprache zu verstehen, sich schriftlich klar und verständlich, dem jeweiligen Medium angepasst, auszudrücken.</li> <li>2. mit ihrem kompetenten Auftritt das Interesse der Zuhörenden zu gewinnen und glaubwürdig sowie überzeugend zu wirken.</li> <li>3. Aufträge zu formulieren, sich in Teams und Projekten aktiv einzubringen und Sitzungen zielführend und effizient zu moderieren oder zu leiten.</li> <li>4. an sozialen Netzwerken und Netzwerkveranstaltungen zu partizipieren, neue Kontakte und Bekanntschaften zu knüpfen und bestehende zu pflegen.</li> <li>5. die Fremdsprache Englisch auf Stufe B2 zu beherrschen.</li> </ol>	

#### Schnittstellen

Punkt	Handlungsfeld/Prozess
1	HF 1 Marketing, HF 3 Kommunikation
2	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 5 HR, Führung und Organisation
3	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 5 HR, Führung und Organisation, HF 7 Innovations- und Projektmanagement
4	HF 1 Marketing, HF 2 CRM und Verkauf, HF 3 Kommunikation, HF 5 HR, Führung und Organisation

### Handlungskompetenz

1. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, Texte in der Landessprache zu verstehen, sich schriftlich klar und verständlich, dem jeweiligen Medium angepasst, auszudrücken und die Unternehmenskommunikation zu unterstützen.

#### Arbeitssituation

Die Marketingmanager\*innen treten in ihrem Arbeitsalltag in unterschiedlichen Kontexten mit internen und externen Anspruchsgruppen auf unterschiedlichen analogen und digitalen Kanälen in schriftlichen Kontakt. Jeder dieser Kanäle hat spezifische Ansprüche an die Textgestaltung im Unternehmenskontext.

Die Marketingmanager\*innen unterstützen die interne und externe Unternehmenskommunikation (PR), indem sie Informationen aufnehmen, sammeln, gewichten und in geeigneter Form als Grundlage für weiterführende Arbeiten zur Verfügung stellen. Zudem verfassen sie interne Mitteilungen, Memos und Berichte.

#### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen kennen die verschiedenen Textarten der Unternehmenskommunikation. (KO 10.1)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen in unterschiedlichsten beruflichen Situationen textbasierte Texte, interpretieren sie kontextbezogen und hinterfragen sie kritisch. (KO 10.2)
- Die Marketingmanager\*innen haben die Fähigkeit, die Texte nach Wichtigkeit zu priorisieren und zu filtern. (KO 10.3)
- Die Marketingmanager\*innen verfassen grammatikalisch korrekte und stilistisch den Anspruchsgruppen sowie dem Kanal, dem Medium und der Botschaft angepasste Texte (wie Korrespondenz, journalistische Texte, interne Mitteilungen, wissenschaftliche Arbeiten, Briefings, Blogs etc.). (KO 10.4)
- Die Marketingmanager\*innen beherrschen die Interpunktionsregeln. (KO 10.5)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, in der Textverarbeitung Autokorrekturprogramme anzuwenden. (KO 10.6)

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>2. Dipl. Marketingmanager*innen HF wirken glaubwürdig und überzeugend und gewinnen mit ihrem kompetenten Auftritt das Interesse der Zuhörenden.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen stellen Entscheidungsträgern unter anderem Projekte, Konzepte, Verbesserungsvorschläge, Marketingideen usw. vor. Sie präsentieren ihrem Team oder innerhalb von Projektgruppen inner- und ausserhalb von Sitzungen verschiedene Inhalte. Die Marketingmanager*innen stellen Kund*innen ihre Firma, Produkte und Dienstleistungen kompetent vor und beraten sie.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, das Publikum zu überzeugen, indem sie Inhalte anspruchsgruppengerecht, abwechslungsreich und strukturiert präsentieren. (KO 10.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Gespräche zielführend und unter Einhaltung der zeitlichen Rahmenbedingungen zu führen bzw. zu moderieren. (KO 10.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen haben die Kompetenz, ihre Firma, deren Produkte und Dienstleistungen ansprechend und kreativ (z.B. mit den Mitteln des Storytellings, der Visualisierung und anderen Methoden) vorzustellen. (KO 10.9)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen können Kund*innen kunden- und nutzenorientiert beraten. Dabei sind sie in der Lage, ihre Körpersprache, den sprachlichen Ausdruck und ihre Sprechweise gezielt einzusetzen. (KO 10.10)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen um die Wichtigkeit eines gepflegten Erscheinens und Auftretens. (KO 10.11)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, ein Publikum zu überzeugen, indem sie Inhalte strukturiert, anspruchsgruppengerecht und abwechslungsreich vorstellen. (KO 10.12)</li> </ul>

<b>Handlungskompetenz</b>	
3. Dipl. Marketingmanager*innen HF formulieren Aufträge, bringen sich in Teams und Projekten aktiv ein und moderieren oder leiten Sitzungen zielführend und effizient.	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen übernehmen häufig verantwortungsvolle Aufgaben in Projekten oder arbeiten in unterschiedlichen Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeiten (Herkunft, Erfahrung, Hierarchie, etc.). In diesen Teams leiten sie Mitarbeitende an und formulieren unterschiedliche Aufträge.</p> <p>Die Marketingmanager*innen bringen sich aktiv und zielorientiert ein, indem sie zentrale Punkte in ihrer Kommunikation aufnehmen und situativ angebrachtes Feedback im Team aussprechen. Sie nehmen aus dem Team eingebrachtes Feedback zu Handlungen der eigenen Person auf.</p> <p>Die Marketingmanager*innen moderieren oder leiten zielführende und effiziente Sitzungen und Videokonferenzen (Projektmeeting, Teamsitzung, Fachgruppentreffen).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, realistische Aufträge vollständig, klar und zielgruppengerecht zu formulieren. Bei der Auftragserteilung achten sie auf die verschiedenen Persönlichkeiten des Teams sowie deren Bedürfnisse. (KO 10.13)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, in der Teamarbeit abzuschätzen, ob ein Feedback zur Zielerreichung oder für eine zukünftige verbesserte Teamzusammenarbeit notwendig ist. Sie wissen dies dank einer professionellen Kommunikation im richtigen Moment konstruktiv einzubringen. (KO 10.14)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen Kritik und Lob einzustufen und sind fähig, diese aufzunehmen und das eigene Handeln zu reflektieren. (KO 10.15)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, sich auf eine Gruppenbesprechung richtig vorzubereiten, strukturieren den Ablauf zielführend und setzen sich Ziele für Gesprächsergebnisse. (KO 10.16)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind fähig, die geeignete Gesprächsform zu wählen, und beherrschen die dazu notwendigen Medien. Während der Besprechung sind sie in der Lage, diese zielführend und unter Einhaltung der zeitlichen Rahmenbedingungen zu führen bzw. zu moderieren. Sie wählen eine geeignete Form der Gesprächsdokumentation. (KO 10.17)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

4. Die Marketingmanager\*innen partizipieren an sozialen Netzwerken und Netzwerkveranstaltungen und knüpfen neue oder pflegen bestehende Kontakte und Bekanntschaften.

**Arbeitssituation**

Ein gutes Netzwerk ist für die Marketingmanager\*innen in der Arbeitswelt unabdingbar. Das Netzwerk muss aktiv aufgebaut und gepflegt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl offline als auch online Networking aktiv betrieben wird, sei dies an Apéros, Veranstaltungen oder auf sozialen Plattformen. Social-Community-Plattformen haben die Welt verändert und beeinflussen die Beziehungen und die wirtschaftlichen Aspekte zwischen den Menschen.

Im gesellschaftlichen Umgang halten sich die Marketingmanager\*innen an die Business-Knigge-Regeln.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen Methoden und Vorgehen, um ein Netzwerk auf- und auszubauen und dieses zu pflegen. (KO 10.18)
- Die Marketingmanager\*innen sind im Umgang mit den wichtigsten Social-Community-Plattformen vertraut und drücken sich der Plattform angepasst adäquat aus. (KO 10.19)
- Die Marketingmanager\*innen sprechen andere Menschen in passender und situationsgerechter Form an. (KO 10.20)
- Die Marketingmanager\*innen nehmen eingebrachte Themen des Gegenübers auf und bringen eigene adressatengerecht ein. (KO 10.21)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Business-Knigge-Regeln und setzen sie ein. (KO 10.22)

### 6.1.12 Prozess Recht und Compliance

Dipl. Marketingmanager\*innen HF wissen, wie rechtliche Risiken durch Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen und Compliance minimiert werden können. Sie klären rechtliche Sachverhalte ab und leiten in Zusammenarbeit mit internen und externen Experten adäquate Massnahmen ein.

<b>Prozess mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>Recht und Compliance</b>
<p>Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Rechtsgebiete (Öffentliches Recht und Privatrecht) voneinander zu unterscheiden.</li> <li>2. Zweck und Inhalt der Einleitungsartikel des ZGB zu verstehen.</li> <li>3. die Grundlagen der Vertragsentstehung und Leistungsstörungen des Obligationenrechts Allgemeiner Teil zu verstehen.</li> <li>4. die Vertragstypen (Kaufrecht (inkl. Produkthaftungsgesetz und Konsumkreditgesetz), Mietrecht, Werkvertrag- und Auftragsrecht) des Besonderen Teils des Obligationenrechts und des Innominatvertragsrechts in den Grundzügen zu kennen.</li> <li>5. die wesentlichen Bestimmungen des Arbeitsrechts (OR und Arbeitsgesetz, UVG, EKAS-Richtlinie 6508) auf einfache Fälle anwenden zu können und abzuschätzen, wann ein Experte herbeigezogen werden muss.</li> <li>6. die wesentlichen Merkmale der Personen- und Kapitalgesellschaften (Einzelunternehmung, einfache Gesellschaft, Kollektivgesellschaft, GmbH und AG) zu kennen.</li> <li>7. die verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Marketingrechts (Domain-, Patent-, Marken-, Design-, Urheber-, Werbe- (Lotteriegesezt) und Persönlichkeitsrecht sowie das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und die Preisbekanntgabeverordnung) in den Grundzügen zu verstehen und zu wissen, wo was geregelt ist.</li> <li>8. die Grundsätze des Datenschutzrechts zu verstehen und Massnahmen zur Datensicherheit zu treffen oder einzuleiten.</li> <li>9. zu wissen, wann welche Betreibungsart des Schuldbetreibungs- und Konkursrechts zur Anwendung kommt.</li> <li>10. die Rolle der Compliance im Unternehmensalltag zu verstehen – auch im Hinblick auf die soziale und ökologische Verantwortung.</li> </ol>

## Handlungsfelder mit Recht und Compliance – Thematiken

### HF 1 Marketing

<b>Handlungskompetenz</b>	
2. Dipl. Marketingmanager*innen HF berücksichtigen den rechtlichen Rahmen im Marketingumfeld und die Risiken der Datennutzung für die Unternehmung.	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
Die Marketingmanager*innen wissen, dass im Umgang mit Kunden und im Zusammenhang mit kommerziellen Kommunikationsformen klare nationale und internationale Rechtsvorschriften gelten. Diese Gesetze unterliegen ständigen Veränderungen, die es anzuwenden gilt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind bestrebt, ihre Entscheidungen aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen aus dem Bereich Marketing situativ und länderspezifisch zu fällen. Sie achten dabei besonders auf die jeweils ausgewählten Kommunikationsinstrumente, welche teils unterschiedlichen Vorgaben unterliegen. (KO 1.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, sich über die wichtigsten Veränderungen zu informieren und diese fallspezifisch und betriebswirtschaftlich für ihr Unternehmen zu berücksichtigen. (KO 1.5)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die wichtigsten rechtlichen Quellen situativ hinzuzuziehen und die daraus resultierenden Vorgaben zu respektieren. (KO 1.6)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wie sie potenzielle Interessenten auf welche Art kontaktieren dürfen. (KO 1.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen stellen - gegebenenfalls mit externen Partnern - sicher, dass ihr Unternehmen keine rechtlichen Vorgaben bricht und auch beauftragte Unternehmen die Rechtsvorschriften einhalten. (KO 1.8)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

3. Dipl. Marketingmanager\*innen HF führen einen konstruktiven, bereichsübergreifenden Diskussionsprozess mit Kolleg/innen und Vorgesetzten und vertreten die Marketingsicht.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen befinden sich im täglichen Arbeitsprozess immer wieder in bereichsübergreifenden Sitzungen und Entscheidungsgremien. Ebenso sind eine Vielzahl an Abstimmungsprozessen über die eigene Abteilung hinaus notwendig, um die Arbeit erfolgreich durchführen zu können.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, sich an bereichsübergreifenden Diskussionsprozessen kompetent und präsent zu beteiligen. (KO 1.9)
- Die Marketingmanager\*innen verhalten sich in Diskussionen konstruktiv und kommunizieren adressatengerecht. (KO 1.10)
- Die Marketingmanager\*innen vertreten die Marketingsicht fachlich kompetent und argumentativ souverän. (KO 1.11)
- Die Marketingmanager\*innen sind bestrebt, dass die Marketingsichtweise im Unternehmen gehört wird und vertreten diese konsequent. (KO 1.12)
- Die Marketingmanager\*innen gestalten Abstimmungsprozesse über den eigenen Bereich hinaus mit einer positiven Grundhaltung. (KO 1.13)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Grundlagen zum Kennzeichenrecht, Urheberrecht, Designrecht, Patentrecht, Lauterkeitsrecht, Werberecht, Persönlichkeitsrecht, Datenschutzrecht, Medienrecht, Internetrecht, Vertragsrecht. (KO 1.14)

## HF 2 CRM und Verkauf

<b>Handlungskompetenz</b>	
<p>11. Dipl. Marketingmanager*innen HF erkennen, welche Daten für ihre Arbeit benötigt werden. Sie analysieren und interpretieren sie und leiten allfällige Massnahmen ab. Dies alles im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Marketingmanager*innen arbeiten in einer Welt, in welcher ein Weg von Big Data zu Smart Data gefunden werden muss, damit mit den vorhandenen Daten professionell gearbeitet werden kann.</p> <p>Marketingmanager*innen helfen mit, eine Customer Data Platform zu implementieren, um ein umfassendes datengesteuertes Marketing zu ermöglichen. Durch die zentrale Verwaltung und Orchestrierung von Kundendaten ermöglichen sie ihrem Arbeitgeber, anspruchsvolle Marketingkonzepte umzusetzen.</p> <p>Dabei achten sie in allen Bereichen und bei allen Tätigkeiten auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Möglichkeiten der Datenanalyse und unterstützen das Unternehmen darin, die Daten so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen. (KO 2.51)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Wichtigkeit einer Customer Data Platform zur Umsetzung von Marketingkonzepten. (KO 2.52)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Gesetze und Verordnungen, welche im Zusammenhang mit persönlichen Daten berücksichtigt werden müssen. (KO 2.53)</li> </ul>

### HF 3 Kommunikation

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>13. Dipl. Marketingmanager*innen HF verstehen die verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Marketingrechts (Domain-, Marken-, Design-, Urheber-, Werbe- (Lotteriegesezt) und Persönlichkeitsrecht sowie das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und die Preisbekanntgabeverordnung) in den Grundzügen und wissen, wo was geregelt ist und handeln danach.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrer täglichen Arbeit immer wieder mit rechtlichen Fragen konfrontiert. Sie müssen dann jeweils entscheiden, ob sie das Problem selbst lösen können oder ob sie einen internen oder externen Experten zu Rate ziehen müssen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wie und wo eine Marke und eine Domain hinterlegt werden können. Ist der Beizug einer Expertin/eines Experten nötig, können sie Anforderungen formulieren. (KO 3.59)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die wesentlichen Unterschiede zwischen Marken-, Patent-, Design- und Urheberrecht. (KO 3.60)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind sich der Wichtigkeit der Einhaltung der Vorschriften des Werbe- und Persönlichkeitsrechts bei Kommunikationsmassnahmen bewusst und handeln dementsprechend. (KO 3.61)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die wesentlichen Vorschriften des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb und der Preisbekanntgabeverordnung und wissen, welche Handlungen und Massnahmen dagegen verstossen könnten. (KO 3.62)</li> </ul>

**HF 4 Business Models and Development**

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen verschiedene Typologien von Unternehmungen und können die unternehmerischen Tätigkeiten und Handlungsmuster dieser Unternehmen in mikro- und makro-ökonomischen Zusammenhängen reflektieren und Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich ableiten.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\* sind in ihren Unternehmen, ihren Branchen und ihren geografischen Regionen mit vielen makro- und mikroökonomischen Konstellationen und Entwicklungen konfrontiert. Dabei begründen die Vielfalt der Marktakteure und Umweltfaktoren sowie die Wechselwirkungen zwischen den Marktakteuren eine entsprechende Komplexität des absatzwirtschaftlichen Systems. Dabei darf die Gestaltung von organisationalen Strukturen nicht nur isoliert nach Ressourcenoptimierung, Kompetenzorientierung oder geografischer Schwerpunktbildung erfolgen, sondern sie muss gleichzeitig auch die Prozesse (z.B. Finanzierungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse, Personalentwicklungsprozesse) berücksichtigen, wenn sie effektiv und effizient sein soll. Eine Organisation ist dann effektiv, wenn sie die angestrebten Ziele erreicht, d.h. die richtigen und die relevanten Schritte unternimmt. Sie ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel ressourcenschonend einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Stellen- oder abteilungsübergreifende Organisationsstrukturen sollen auf die Prozessarchitektur, auf die Strategien und kulturellen Werte des Unternehmens ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt stehen weder Stellen- noch Abteilungshierarchien, sondern funktions- und hierarchieübergreifende Prozesse und das Erreichen von qualitativen und quantitativen Mehrwerten für das eigene Unternehmen und die relevanten Stakeholder. Ein zu starkes Denken und Handeln in Abteilungen und die Intransparenz der inner- und ausserbetrieblichen Abläufe führen zu operativen Inseln. Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen belasten die Effektivität und die Effizienz einer Organisation.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen Typologien (Grösse, Rechtsform und Branche) von Unternehmen in Märkten von Konsumgütern, konsumtiven Dienstleistungen, investiven Dienstleistungen, Investitionsgütern, Public und Non-Profit-Organisationen und reflektieren mikro- und makroökonomische Zusammenhänge. (KO 4.6)
- Die Marketingmanager\*innen analysieren relevante absatzwirtschaftliche Marktakteure und Rahmenbedingungen unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten und konzipieren notwendige operative und strategische Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich und für das Unternehmen. (KO 4.7)
- Die Marketingmanager\*innen analysieren interne und externe Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse und schaffen konkrete qualitative und quantitative Werte für alle relevanten Stakeholder wie auch für das eigene Unternehmen. (KO 4.8)
- Die Marketingmanager\*innen schaffen möglichst klare Strukturen und richten die Organisationsstrukturen ihres Verantwortungsbereiches auf Unternehmensprozesse, Unternehmensstrategien und Unternehmenskulturwerte aus. (KO 4.9)
- Die Marketingmanager\*innen führen ihren Verantwortungsbereich zuverlässig, kompetent und erfolgreich (mit). (KO 4.10)

## HF 5 HR, Organisation und Führung

<p><b>Handlungskompetenz</b>          11. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind in der Lage, arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Fragen adäquat einzuschätzen, nach Möglichkeit direkt zu beantworten und bei Bedarf die passenden Ansprechpartner zu konsultieren.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Im Arbeitsalltag können unvorhergesehene Fragen zum Arbeitsrecht oder Datenschutz entstehen.          Die Marketingmanager*innen sind hier bis zu einem gewissen Grad sachkundig und schätzen realistisch ein, wann sie Unterstützung benötigen und wen sie hinzuziehen bzw. konsultieren müssen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen halten sich in Personalfragen an die geltenden Rechte und Pflichten und zeichnen sich durch ein seriöses und vertrauenswürdiges Verhalten aus. (KO 5.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen orientieren sich an ihren Kenntnissen aus dem OR, dem Arbeitsrecht oder den internen Weisungen. Bei Fragestellungen, welche ihre Rechtskenntnisse überschreiten, konsultieren sie das HRM und holen sich professionelle Unterstützung. (KO 5.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen ihre Rechte und Pflichten sowohl als Mitarbeitende als auch in ihrer Führungsrolle und verhalten sich entsprechend umsichtig. (KO 5.5)</li> </ul>

## HF 6 Finanzierung, Investition Rechnungswesen

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>5. Dipl. Marketingmanager*innen HF wirken bei der Erstellung einer Buchhaltung im Rahmen der gesetzlichen Buchführungsvorschriften und Rechnungslegungsgrundsätze in einem überschaubaren Unternehmenskontext mit.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen wirken bei der Erstellung einer doppelten Buchhaltung unter Verwendung eines Kontenplans in einem KMU mit den entsprechenden Nebenbüchern mit.</p> <p>Die Marketingmanager*innen liefern alle notwendigen Daten und Informationen, damit die Finanzabteilung die Buchhaltung führen kann.</p> <p>Die Marketingmanager*innen wirken bei der Erstellung eines ordentlichen Jahresabschlusses nach anerkannten Standards mit.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Grundsätze einer ordnungsgemässen Buchführung. (KO 6.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, welche Bewertungsvorschriften für die Bilanz und Erfolgsrechnung massgebend sind. (KO 6.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die gesetzlichen Anforderungen an die Mindest-Gliederung der Bilanz sowie der Erfolgsrechnung. (KO 6.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Auswirkungen von Geschäftsfällen auf die finanzielle Situation zu beurteilen. (KO 6.4)</li> </ul>

## HF 7 Innovations- und Projektmanagement

### Handlungskompetenz

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, sich in den verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Vertrags- und Immaterialgüterrechts (Domain-, Patent-, Marken-, Design-, Urheber-, Lizenz- und Wettbewerbsrecht) zurechtzufinden. Sie wissen, wo was geregelt ist.

### Arbeitssituation

Marketingmanager\*innen sind in ihrem beruflichen Alltag mit Rechtsvorschriften und rechtlichen Problemen konfrontiert. Sie entscheiden im Einzelfall, ob sie das Rechtsproblem selbst lösen können oder ob sie Hilfe beiziehen müssen.

### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen wissen, dass im Umgang mit Produkten und Dienstleistungen klare Rechtsvorschriften gelten - sei es auf nationaler oder internationaler Ebene. (KO 7.24)
- Die Marketingmanager\*innen finden sich in den verschiedenen rechtlichen Vorschriften des Vertrags- und Immaterialgüterrechts (Domain-, Patent-, Marken-, Design-, Urheber-, Lizenzrecht) zurecht. Sie wissen, wo was geregelt ist. (KO 7.25)
- Die Marketingmanager\*innen ziehen bei Bedarf Fachspezialisten hinzu, um die für die Unternehmung relevanten spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen zu überprüfen, um entsprechende Massnahmen einleiten zu können. (KO 7.26)
- Die Marketingmanager\*innen liefern den Fachspezialisten die notwendigen Informationen, damit diese sie in rechtlichen Fragestellungen unterstützen können. (KO 7.27)

**Handlungskompetenz**

9. Dipl. Marketingmanager\*innen HF evaluieren und stellen die Wirtschaftlichkeit, Chancen und Risiken sowie die Priorisierung von Projekten/Innovationen sicher.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen initiieren die Gestaltung, Einführung und Umsetzung eines bedarfsgerechten Projekt-Controllings. Dabei liegt der Fokus auf dem Kosten-Management, der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, korrekten Werteflüssen und Buchführung, Ressourcenallokation sowie Nachhaltigkeit der Investition.

Die Marketingmanager\*innen fördern in ihrer Rolle die Abstimmung der Kundenanforderungen, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit. Sie wägen kontinuierlich die Risiken und Chancen ab und erfassen die Priorisierung von Projekten/Innovationen sowie das Management des Projekt-/Innovationsportfolios.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen analysieren die Projektverträge und leiten die Konsequenzen ab. Dabei achten sie besonders auf mögliche Risiken. Sie formulieren Bedingungen, um die Risiken möglichst klein zu halten, und setzen sich gegenüber den Lieferanten durch. (KO 7.38)
- Die Marketingmanager\*innen führen im Rahmen des Projektmanagements auf der Basis von angemessenen Verfahren Investitionsrechnungen durch. Sie stellen die Kundenanforderungen der Wirtschaftlichkeit gegenüber. (KO 7.39)
- Die Marketingmanager\*innen interpretieren die Ergebnisse ganzheitlich und kriteriengestützt und bringen sie so in die Diskussion ein. (KO 7.40)
- Die Marketingmanager\*innen beherrschen Instrumente im Kontext eines Projekts (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Abweichungsanalysen (Kosten, Leistung, Termine), korrekte Werteflüsse, Buchführung, Ressourcenallokation sowie Nachhaltigkeit der Investition (Investitionsrechnung)) und bereiten adäquate Entscheide vor. (KO 7.41)
- Die Marketingmanager\*innen verstehen die Priorisierung der Projekte/Innovationen und das Management des Projekt-/Innovationsportfolios. (KO 7.42)
- Die Marketingmanager\*innen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Qualität und Nachhaltigkeit, indem sie die Ausarbeitung und Umsetzung der Verträge mitgestalten. (KO 7.43)
- Die Marketingmanager\*innen etablieren ein angemessenes Projekt-Controlling auf Basis des Demingkreises (plan, do, check, act). (KO 7.44)

## HF 8 Qualität, Umwelt und Sicherheit (QUS)

### Qualität

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>5. Dipl. Marketingmanager*innen HF setzen die Vorgaben des Produkthaftungsgesetzes (PrHG) bei der kundengerichteten Kommunikation sowie bei der Ausgestaltung der Vertriebs- und Marketingorganisation um.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen berücksichtigen die gesetzlichen Vorgaben des Produkthaftungsgesetzes (PrHG) bei der Spezifikation der Marktleistungen sowie der Formulierung der nach aussen gerichteten Kommunikation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die Kernaussagen des Produkthaftungsgesetzes (PrHG). (KO 8.13)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Anforderungen an Produkte aus Marketingsicht zu formulieren. (KO 8.14)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die Vorgaben des Produkthaftungsgesetzes (PrHG) bei der produktbezogenen Kommunikation (z.B. Werbung) nach aussen zu berücksichtigen. (KO 8.15)</li> </ul>

## Sicherheit (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)

<p><b>Handlungskompetenz</b>              8. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind sich ihrer Mitverantwortung für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz in ihrem Unternehmen bewusst.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrem Unternehmen für die Ausgestaltung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes (mit-)verantwortlich und nehmen diese Verantwortung als Teil ihrer (Führungs-)Aufgabe wahr.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen beurteilen die wesentlichen Rechte und Pflichten von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Spezialisten der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. (KO 8.30)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wo die Rechte und Pflichten geregelt sind (OR, ArG, UVG, EKAS Richtlinie 6508) und wenden sie im Unternehmen an. (KO 8.31)</li> </ul>

## HF 9 SCM

### Handlungskompetenz

4. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, die wesentlichen (volkswirtschaftlichen) Risiken innerhalb der gesamten Supply Chain zu erkennen, zu bewerten und Massnahmen zur Reduzierung vorzuschlagen

### Arbeitssituation

Die Marketingmanager\*innen analysieren zusammen mit ihren internen Partnern die (volkswirtschaftlichen) Risiken in der Supply Chain und sorgen in ihrem Einflussbereich für die Einhaltung von rechtlichen Grundlagen (z.B. Exportbestimmungen).

### Kompetenzen

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, die mit der Gestaltung einer Supply Chain verbundenen (volkswirtschaftlichen) Risiken inklusive gesetzlicher Vorgaben einzuschätzen, zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen zu empfehlen. (KO 9.9)
- Die Marketingmanager\*innen kennen den möglichen Bullwhip- bzw. Peitschenschlag-Effekt in einer Supply Chain. (KO 9.10)
- Die Marketingmanager\*innen sind sich der Abhängigkeit bei geringeren Beständen in der Supply Chain bewusst und ergreifen geeignete Massnahmen. (KO 9.11)

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF kennen die wesentlichen Beschaffungsrichtlinien und sind in der Lage, geeignete Vorschläge zu deren Optimierung aus der Sicht des Absatzmarktes einzubringen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen unterstützen das Management beim Erstellen von Beschaffungsrichtlinien aus der Sicht des Absatzmarktes und beachten dabei ethische, moralische, ökonomische und ökologische Verhaltensgrundsätze im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR).

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die Beschaffungsrichtlinien (Codex) des Unternehmens, ordnen deren Wichtigkeit ein und handeln in ihrem Tätigkeitsbereich entsprechend diesen Vorgaben. (KO 9.16)
- Die Marketingmanager\*innen hinterfragen die Beschaffungsrichtlinien im Hinblick auf die Corporate Social Responsibility und unterbreiten bei Bedarf Vorschläge für erforderliche Anpassungen. (KO 9.17)
- Die Marketingmanager\*innen reflektieren die aktuellen Lieferquellen in Bezug auf die möglichen Konsequenzen auf dem Absatzmarkt. (KO 9.18)

**Handlungskompetenz**

12. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, ein aus der Sicht des Absatzmarktes nachhaltiges Ressourcenmanagement (inkl. Entsorgung) einzufordern und zu vertreten.

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind von Kundenseite, der Distribution oder gesetzlichen Vorgaben zunehmend mit Forderungen zur Nachhaltigkeit konfrontiert. Sie beziehen diese Forderungen und Vorgaben in die Gestaltung und Weiterentwicklung der Supply Chain mit ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen erkennen Elemente der Nachhaltigkeit über die gesamte Supply Chain und bringen wirksame Vorschläge zur Verbesserung des Ressourcenmanagements einschliesslich der Entsorgungsproblematik (Produktlebenszyklus) in die Entscheidungsfindung ein. (KO 9.39)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Abhängigkeiten und Zusammenhänge zwischen den eigenen Produkten und ökologischen Problemen zu erkennen. (KO 9.40)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen identifizieren, in welchen Schritten der Wertschöpfungskette und des Lebenszyklus von eigenen Produkten bedeutende Umweltbelastungen anfallen. (KO 9.41)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen arbeiten innerhalb des Unternehmens mit verschiedenen Abteilungen zusammen, um die Schadschöpfung der eigenen Produkte an den entscheidenden Stellen zu vermindern. Gemeinsam entwickeln sie Massnahmen, um den ökologischen Fussabdruck eines Produktes/einer Dienstleistung zu reduzieren. (KO 9.42)</li> </ul>

## HF 10 Datenerhebung- und analyse

<p><b>Handlungskompetenz</b>          12. Dipl. Marketingmanager*innen HF generieren und verstehen den Nutzen aus Marktdaten fürs Marketing und die Kommunikation, indem datenbasierte Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Die Marketingmanager*innen sind in ihrer täglichen Arbeit mit der Verarbeitung von Daten konfrontiert. Es ist ihnen bewusst, dass sich in der stetig steigenden Datenmenge ein Nutzen verbirgt. Es gilt, diesen Nutzen ausfindig zu machen und daraus Wettbewerbsvorteile zu generieren. Es werden datenbasierte Entscheidungsgrundlagen für das Marketing und die Kommunikation erarbeitet. Das Ergebnis soll eine effiziente und effektive Zielerreichung bei gleichzeitiger Risikominimierung sein.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, relevante Erkenntnisse aus Daten herauszukristallisieren. Dabei kennen sie die rechtlichen Rahmenbedingungen. (KO 10.1)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen ein breites Repertoire an Informationsquellen und Analyseinstrumenten. (KO 10.2)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erarbeiten aus den gewonnenen Erkenntnissen Entscheidungsgrundlagen für das Marketing und die Kommunikation. (KO 10.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Marketing- und Unternehmensziele. (KO 10.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen erledigen die auf sie übertragenen Aufgaben mit Fokus auf eine effiziente und effektive Zielerreichung. (KO 10.5)</li> </ul>

<p><b>Handlungskompetenz</b>          10. Dipl. Marketingmanager*innen HF können Erkenntnisse verständlich und überzeugend den verschiedenen Stakeholdern darlegen.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen stehen regelmässig vor Gremien und müssen die gewonnenen Erkenntnisse auf verständliche Art erklären. Die daraus abgeleiteten Entscheidungen werden mit überzeugenden Argumenten vertreten. Sie brillieren mit Kommunikationsstärke und wenden adressatengerecht Präsentationstechniken ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über zeitgemässe Präsentationsfähigkeiten und wenden diese inklusive der entsprechenden Präsentationsmittel an. (KO 10.44)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Mittel und Techniken der Gesprächsführung, Verhandlung sowie der Argumentationslogik und sind in der Lage, diese zielgerichtet und empathisch einzusetzen. (KO 10.45)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, einen kompetenten, sicheren und überzeugenden Eindruck nach innen und aussen zu hinterlassen. Sie wissen um die Bedeutung eines authentischen Auftritts. (KO 10.46)</li> </ul>

### 6.1.13 Prozess Volkswirtschaftslehre

Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen und konjunkturpolitische Aktivitäten in ihre Überlegungen und Handlungen einfließen zu lassen. Für eine nachhaltige Argumentation und Entscheidungsfindung klären sie die relevanten, volkswirtschaftlichen Parameter und Entwicklungen ab.

<b>Prozess mit beruflichen Handlungskompetenzen im Überblick</b>
<b>Volkswirtschaftslehre</b>
<p>Dipl. Marketingmanager*innen HF verfügen über die beruflichen Handlungskompetenzen, die sie befähigen, ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die gängigen konjunkturtheoretischen Ansätze erläutern und einen Aktualitätsbezug herstellen zu können.</li> <li>2. fiskal- und geldpolitische Massnahmen zu nennen und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft zu beurteilen und/oder zu interpretieren.</li> <li>3. die Funktionseigenschaften eines Zahlungsmittels zu verstehen und die Bedeutung von seiner Werthaltigkeit zu schützen.</li> <li>4. das Verhalten der Marktakteure in Bezug auf Preisveränderungen einzuschätzen.</li> <li>5. die gängigen Marktformen zu erläutern.</li> <li>6. Entwicklungen und politische Vorstösse im historischen Kontext aufzuzeigen und zu interpretieren.</li> <li>7. die Auswirkungen der weltweiten Verschuldung zu verstehen und sie e auf ihre Nachhaltigkeit hin zu beurteilen.</li> <li>8. die Situation am Arbeitsmarkt zu beurteilen, im gesamtwirtschaftlichen Kontext die Entwicklung einzuschätzen und deren Einfluss auf das Konsumverhalten zu beurteilen.</li> <li>9. die Bedeutung, die Auswirkungen und die Zusammenhänge des internationalen Handels auf die eigene Volkswirtschaft sowie auf die Weltwirtschaft in groben Zügen aufzuzeigen und zu interpretieren.</li> </ol>

## Handlungsfelder mit VWL-Thematiken

### HF 1 Marketing

<p><b>Handlungskompetenz</b> 4. Dipl. Marketingmanager*innen HF stellen den Transfer aus der Unternehmens- und Umfeldanalyse für das Marketing her.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen unterstützen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Durchführung von Unternehmens- und Umfeldanalysen. Sie interpretieren diese aus Marketingsicht, leiten aus den Ergebnissen stringente Handlungsprämissen und Prioritäten für das Marketing ab und richten die Marketingmassnahmen konsequent danach aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Umfragen und Auswertungen durchzuführen, um die für die Unternehmens- und Umfeldanalyse notwendigen Informationen zu generieren. (KO 1.15)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die digitalen Möglichkeiten der Marktanalyse und nutzen diese. (KO 1.16)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen interpretieren die Unternehmens- und Umfeldanalysen korrekt und erfassen die Ergebnisse intellektuell. (KO 1.17)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind befähigt, aus den Ergebnissen der Analysen die notwendigen Schlüsse für das Marketing zu ziehen und Marketingstrategien sowie Massnahmen abzuleiten. (KO 1.18)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

5. Dipl. Marketingmanager\*innen HF beobachten das veränderte Marktgeschehen, wählen die situativ passende Marktanalyse, geben Marktforschungsprojekte in Auftrag, begleiten sie und präsentieren die Ergebnisse richtig.

**Arbeitssituation**

Das Marktgeschehen ist dynamisch und fordert die Marketingmanager\*innen fortlaufend, die eintretenden Veränderungen strukturiert zu erfassen, um den Markt zu kennen und erfolgreich bearbeiten zu können. Die Marketingmanager\*innen kommen mit der Agilität des Marktes zurecht.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, mit der Agilität des Marktes umzugehen. (KO 1.19)
- Die Marketingmanager\*innen beobachten konstant den für sie relevanten Markt und das Marktgeschehen. (KO 1.20)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die verschiedensten Formen der Marktanalyse und ihre Aussagekraft und sind in der Lage, diese anzuwenden oder entsprechende Aufträge an externe Partner zu vergeben. (KO 1.21)
- Die Marketingmanager\*innen sind mit den digitalen Möglichkeiten zur Marktbefragung und -beobachtung vertraut. (KO 1.22)
- Die Marketingmanager\*innen erteilen kompetente und klare Briefings an Marktforschungsinstitute und formulieren eindeutig die Zielsetzung und die gewünschten Erkenntnisse aus dem Marktforschungsprojekt. (KO 1.23)
- Die Marketingmanager\*innen präsentieren die Ergebnisse zielgruppengerecht und professionell. (KO 1.24)

**Handlungskompetenz**

11. Dipl. Marketingmanager\*innen HF entwickeln abgeleitete Massnahmenpläne für die zur Zielerreichung notwendigen Marketingmix-Instrumente aus den Strategien und setzen diese Pläne wirkungsvoll um.

<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Ableitung wirkungsvoller, marktkonformer Marketingmix-Instrumente durch die Marketingmanager*innen ist die logische Konsequenz ihrer Rolle im Unternehmen. Dabei ist der kompetente Umgang mit Marketingmix-Instrumenten für sie Grundlage ihrer Tätigkeit. Sie sind sich der Wichtigkeit aller Instrumente hinsichtlich ihrer Wirkung, Effizienz und Zielerfüllung bewusst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen den Begriff Marketingmix und sind in der Lage, die Teilmixe zu erklären. (KO 1.48)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beherrschen die Instrumente des Marketingmix. (KO 1.49)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind sich der Konsequenzen der Gestaltung und Ausprägungen der Marketingmix-Instrumente bewusst. (KO 1.50)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, für die einzelnen Instrumente und Massnahmen Briefings an interne und externe Fachspezialisten zu formulieren (KO 1.51)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über fundierte Methodenkenntnisse zur Erarbeitung operativer Marketingmassnahmenpläne. (KO 1.52)</li> </ul>

## HF 4 Business Models and Development

<b>Handlungskompetenz</b>	
<p>2. Dipl. Marketingmanager*innen HF kennen verschiedene Typologien von Unternehmungen und können die unternehmerischen Tätigkeiten und Handlungsmuster dieser Unternehmen in mikro- und makro-ökonomischen Zusammenhängen reflektieren und Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich ableiten.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager* sind in ihren Unternehmen, ihren Branchen und ihren geografischen Regionen mit vielen makro- und mikroökonomischen Konstellationen und Entwicklungen konfrontiert. Dabei begründen die Vielfalt der Marktakteure und Umweltfaktoren sowie die Wechselwirkungen zwischen den Marktakteuren eine entsprechende Komplexität des absatzwirtschaftlichen Systems.</p> <p>Dabei darf die Gestaltung von organisationalen Strukturen nicht nur isoliert nach Ressourcenoptimierung, Kompetenzorientierung oder geografischer Schwerpunktbildung erfolgen, sondern sie muss gleichzeitig auch die Prozesse (z.B. Finanzierungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse, Personalentwicklungsprozesse) berücksichtigen, wenn sie effektiv und effizient sein soll. Eine Organisation ist dann effektiv, wenn sie die angestrebten Ziele erreicht, d.h. die richtigen und die relevanten Schritte unternimmt. Sie ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel ressourcenschonend einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Stellen- oder abteilungsübergreifende Organisationsstrukturen sollen auf die Prozessarchitektur, auf die Strategien und kulturellen Werte des Unternehmens ausgerichtet sein. Im Mittelpunkt stehen weder Stellen- noch Abteilungshierarchien, sondern funktions- und hierarchieübergreifende Prozesse und das Erreichen von qualitativen und quantitativen Mehrwerten für das eigene Unternehmen und die relevanten Stakeholder. Ein zu starkes Denken und Handeln in Abteilungen und die Intransparenz der inner- und ausserbetrieblichen Abläufe führen zu operativen Inseln. Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen belasten die Effektivität und die Effizienz einer Organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen Typologien (Grösse, Rechtsform und Branche) von Unternehmen in Märkten von Konsumgütern, konsumtiven Dienstleistungen, investiven Dienstleistungen, Investitionsgütern, Public und Non-Profit-Organisationen und reflektieren mikro- und makroökonomische Zusammenhänge. (KO 4.6)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen analysieren relevante absatzwirtschaftliche Marktakteure und Rahmenbedingungen unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten und konzipieren notwendige operative und strategische Konsequenzen für ihren Verantwortungsbereich und für das Unternehmen. (KO 4.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen analysieren interne und externe Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse und schaffen konkrete qualitative und quantitative Werte für alle relevanten Stakeholder wie auch für das eigene Unternehmen. (KO 4.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen schaffen möglichst klare Strukturen und richten die Organisationsstrukturen ihres Verantwortungsbereiches auf Unternehmensprozesse, Unternehmensstrategien und Unternehmenskulturwerte aus. (KO 4.9)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen führen ihren Verantwortungsbereich zuverlässig, kompetent und erfolgreich (mit). (KO 4.10)</li> </ul>

## HF 5 HR, Organisation und Führung

<p><b>Handlungskompetenz</b>          14. Dipl. Marketingmanager*innen HF verstehen es, die betrieblichen HR-Prozesse (Personalgewinnung, -planung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung) professionell mit der Unterstützung des HR für ihr Team unter Berücksichtigung der Konjunkturindikatoren durchzuführen.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p> <p>Zu den Aufgaben der Marketingmanager*innen gehört es, in ihrem Team alle Schritte von der Personalgewinnung bis zur -freisetzung professionell zu begleiten. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Meetings bauen sie Vertrauen im Team auf und präsentieren sich und das Unternehmen als kompetent und vertrauenswürdig.</p> <p>Im Interesse einer zügigen Einarbeitung optimieren sie Einführungsprogramme für neue Mitarbeitende und gleichen diese mit den bestehenden Stellenprofilen ab.</p> <p>Im Arbeitsalltag stimmen sie - gestützt auf die Unternehmensziele - Massnahmen zum Personalaus- und -abbau sowie zur Personalentwicklung mit dem HRM ab. Bei allen Aktivitäten beachten sie die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.</p>	<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen berücksichtigen bei den betrieblichen Personalprozessen wie Personalgewinnung, -erhaltung, -entwicklung und -freisetzung die internen Vorgaben und volkswirtschaftlichen Indikatoren und arbeiten wo erforderlich eng mit den HR-Verantwortlichen zusammen. (KO 5.7)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Bedeutung von Empathie und wertschätzender Kommunikation (z.B. Feedback geben und nehmen) und Gesprächsführung. (KO 5.8)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen achten bei Personalrekrutierungs- und -entwicklungsprozessen auf eine nachhaltige Auswahl und Förderung ihrer Mitarbeitenden. (KO 5.9)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen führen neue Mitarbeitende mit einem sinnvollen und transparenten Einführungsprogramm in die betrieblichen Prozesse und prozessübergreifende Zusammenhänge ein. (KO 5.10)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen führen einen Kündigungsprozess in eigener Verantwortung durch und zeigen sich in dieser herausfordernden Situation belastbar. (KO 5.11)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen agieren bei der Erstellung des Personalkostenbudgets kostenbewusst und nachhaltig im Interesse des Unternehmens. Sofern aus der Budgetierung besondere Massnahmen resultieren, tauschen sie sich mit dem HR aus. (KO 5.12)</li> </ul>

## HF 6 Finanzierung, Investition und Rechnungswesen

<b>Handlungskompetenz</b>	
5. Dipl. Marketingmanager*innen HF beurteilen Investitionsvorhaben mit geeigneten Methoden und unter Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen und kennen deren mögliche Finanzierungsformen.	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Bei der Erstellung von Investitions- und Finanzierungsplänen wirken die Marketingmanager*innen in Zusammenarbeit mit den beteiligten Stellen bei Investitionsrechnungen mit.</p> <p>Marketingmanager*innen unterstützen die Fachperson, fragen kritisch nach und assistieren mit ihrem Fachwissen bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Beurteilung und Auswahl möglicher Finanzierungsformen und deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage,</li> <li>• der Einhaltung der Finanzierungs- und Investitionsziele,</li> <li>• der Ausgestaltung einer optimalen Finanzierung,</li> <li>• der Erarbeitung von Investitionsanträgen unter Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Investitionsrechnungen nach verschiedenen Methoden durchzuführen und sich für die geeignetste Methode zu entscheiden. (KO 6.17)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über die entsprechenden Kenntnisse, um sich bei Finanzierungsentscheidungen einzubringen. (KO 6.18)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Finanzierungsformen und deren Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. (KO 6.19)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen wissen, wie die Einhaltung der Finanzierungs- und Investitionsziele gewährleistet werden kann. (KO 6.20)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen verfügen über genügend Kenntnisse, um bei der Ausgestaltung einer optimalen Finanzierung aktiv mitzuarbeiten. (KO 6.21)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, Investitionsanträge zu erarbeiten. (KO 6.22)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, bei Investitionsvorhaben die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. (KO 6.23)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

6. Dipl. Marketingmanager\*innen HF klären finanzielle Fragestellungen in bereichsübergreifender Zusammenarbeit mit Fachpersonen und Entscheidungsträgern und begründen Ideen zur Produktentwicklung und Marktpositionierung mit (volks-)wirtschaftlichen Überlegungen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen nehmen bei der Auftragsabwicklung eine finanzwirtschaftliche Denkhaltung ein, wählen die passenden finanziellen Ansätze für eine effiziente Bearbeitung des Auftrags aus und setzen diese richtig ein.

Sie bedienen die Instrumente richtig. Dabei achten sie auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Sie nehmen Analysen der Auftragsabwicklung vor, identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten und formulieren Optimierungsvorschläge. Dabei beachten sie die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, Aufträge unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten effizient abzuwickeln. (KO 6.31)
- Die Marketingmanager\*innen können durch vernetztes Denken, Kreativität und eine Affinität zu informatikgestützten Instrumenten professionell mit Fachpersonen bereichsübergreifend zusammenarbeiten. (KO 6.32)
- Die Marketingmanager\*innen sind in der Lage, bei finanziellen Fragestellungen die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. (KO 6.33)

## HF 8 QUS

<b>Handlungskompetenz</b>	
<p>2. Dipl. Marketingmanager*innen HF berücksichtigen bei ihren marktorientierten Entscheidungen die Qualität als Treiber der kurz- und langfristigen Unternehmensentwicklung. Sie sind sich bewusst, dass die Qualität eine wichtige Voraussetzung für die Wahrung von Absatzchancen darstellt.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen sind damit konfrontiert, dass zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit mehrere Zusammenhänge und Abhängigkeiten bestehen, die bei deren Nichtbeachtung existenzbedrohend werden können. Sie stellen sicher, dass Abweichungen bei der Qualität mit geeigneten Prozessen und Massnahmen korrigiert werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen verstehen die Arten der Qualitätskosten (Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten, Fehlerkosten) und deren Bedeutung. (KO 8.3)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen die Regeln der Fehlerkosten und deren Bedeutung hinsichtlich Kosten und Kundenzufriedenheit/Image. (KO 8.4)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, geeignete Korrekturmassnahmen bei Fehlern aus Marketingsicht zu definieren. (KO 8.5)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen in ihren Entscheidungsprozess einzubeziehen. (KO 8.6)</li> </ul>

## HF 9 SCM

<p><b>Handlungskompetenz</b></p> <p>4. Dipl. Marketingmanager*innen HF sind in der Lage, die wesentlichen (volkswirtschaftlichen) Risiken innerhalb der gesamten Supply Chain zu erkennen, zu bewerten und Massnahmen zur Reduzierung vorzuschlagen.</p>	
<b>Arbeitssituation</b>	<b>Kompetenzen</b>
<p>Die Marketingmanager*innen analysieren zusammen mit ihren internen Partnern die (volkswirtschaftlichen) Risiken in der Supply Chain und sorgen in ihrem Einflussbereich für die Einhaltung von rechtlichen Grundlagen (z.B. Exportbestimmungen).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die mit der Gestaltung einer Supply Chain verbundenen (volkswirtschaftlichen) Risiken inklusive gesetzlicher Vorgaben einzuschätzen, zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen zu empfehlen. (KO 9.9)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen kennen den möglichen Bullwhip- bzw. Peitschenschlag-Effekt in einer Supply Chain. (KO 9.10)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind sich der Abhängigkeit bei geringeren Beständen in der Supply Chain bewusst und ergreifen geeignete Massnahmen. (KO 9.11)</li> </ul>

**Handlungskompetenz**

10. Dipl. Marketingmanager\*innen HF sind in der Lage, eine geeignete Strategie zur Leistungserstellung aus der Sicht und den Erfordernissen des Absatzmarktes zu erarbeiten und laufend den (volkswirtschaftlichen) Entwicklungen anzupassen.

**Arbeitssituation**

Die Marketingmanager\*innen unterstützen das Management beim Entwickeln einer Leistungserstellungs- bzw. Produktionsstrategie. Sie beurteilen die möglichen Konzepte im Hinblick auf ihren Marktnutzen und bringen sich kompetent in die Entscheidungsfindung ein. Sie verfolgen die volkswirtschaftliche Entwicklung laufend.

**Kompetenzen**

- Die Marketingmanager\*innen kennen die wesentlichen Prinzipien der Leistungserstellung in der Güter- und Dienstleistungsproduktion (Werkstatt- und Fließprinzip) sowie das Gesetz von Little. (KO 9.33)
- Die Marketingmanager\*innen kennen die Bedeutung der XYZ-Charakteristik sowie der ABC-Klassifizierung für die Gestaltung des Produktionskonzeptes. (KO 9.34)
- Die Marketingmanager\*innen entwickeln die für ein Unternehmen optimale Strategie zur Leistungserstellung unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wertedimensionen mit. (KO 9.35)

## HF 10 Datenerhebung und -analyse

<p><b>Handlungskompetenz</b>          12. Dipl. Marketingmanager*innen HF analysieren die Marktlage und -entwicklung sowie die Konkurrenzsituation unter Anwendung der Marktforschungs- und Statistikmethoden und leiten für die zukünftige Marktentwicklung Prognosen ab.</p>	
<p><b>Arbeitssituation</b></p>	<p><b>Kompetenzen</b></p>
<p>Die Marketingmanager*innen beobachten regelmässig alle Facetten des Marktes und entwickeln auch einen zukunftsorientierten Blickwinkel, um die Trends frühzeitig zu erkennen und den Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Dabei wenden sie bestehende Marktforschungsmethoden (z.B. Panels) eigenverantwortlich an, führen eigene Studien durch und/oder wenden gezielt die dazu notwendigen Statistikmethoden an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, mit der Agilität des Marktes umzugehen. (KO 10.33)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen beobachten konstant den für sie relevanten Markt und das Marktgeschehen. (KO 10.34)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind in der Lage, die verschiedensten Formen der Marktanalyse anzuwenden oder entsprechende Aufträge an externe Partner zu vergeben. (KO 10.35)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen sind mit den digitalen Möglichkeiten zur Marktbefragung und -beobachtung vertraut. (KO 10.36)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen studieren relevante Studien (z.B. Paneldaten) und recherchieren gezielt im Internet. (KO 10.37)</li> <li>• Die Marketingmanager*innen ziehen für die Analysen auch die relevanten volkswirtschaftlichen Kennzahlen bei. (KO 10.38)</li> </ul>

---

## 7 Zulassungsvoraussetzungen

Die Bildungsanbieter sind für das Zulassungsverfahren zuständig und reglementieren dieses unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen in ihrem Studienreglement.

### Mit einschlägigem EFZ

Für die Zulassung zum HF-Bildungsgang mit einschlägigem EFZ müssen die Kandidatinnen und Kandidaten die folgende Bedingung vor Antritt des Studiums erfüllen:

- Abschluss aus einer dreijährigen Berufsbildung aus dem Bereich Wirtschaft. Es gelten folgende Abschlüsse als einschlägige EFZ:
  - Kaufmann/-frau EFZ
  - Detailhandelsfachmann/-frau EFZ
  - Mediamatiker/Mediamatikerin EFZ

Zusätzlich können Kandidatinnen und Kandidaten, welche die folgende Bedingung vor Antritt des Studiums erfüllen, **sur-dossier** zugelassen werden:

- Abschluss aus einem anderen Bereich mit mindestens zweijähriger marketing- oder verkaufsnaher Berufspraxis (mit einer Berufstätigkeit von mindestens 80%)

**oder**

- Abschluss einer gymnasialen Matura oder Fachmittelschule mit mindestens zweijähriger marketing- oder verkaufsnaher Berufspraxis (mit einer Berufstätigkeit von mindestens 80%)

---

## 8 Anrechenbarkeit von Bildungsleistungen, Berufspraxis

Der Bildungsanbieter legt in seinem Studienreglement fest, wie er die Anrechnung von anderen Bildungsabschlüssen oder bereits erbrachten Lernleistungen regelt.

### Berufspraxis

- Der/die Studierende ist während der Bildungsmassnahme mindestens zu 70% im marketing- oder verkaufsnahen Bereich berufstätig, damit der Transfer der Kompetenzen ermöglicht wird.

**oder**

- Der/die Studierende ist während der Bildungsmassnahme mindestens zu 50% im marketing- oder verkaufsnahen Bereich berufstätig, sofern vor Antritt des HF-Studiums während mindestens zwei Jahren eine marketing- oder verkaufsnaher Berufstätigkeit mit einem 80% Pensum erfolgte.

Der Bildungsanbieter legt in seinen Reglementen das Konzept zur Überprüfung der Berufspraxis dar.

### Anrechenbare Leistungen der eidg. Fachausweise Marketing- und Verkaufsfachleute

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\*innen einer der beiden Fachausweise die Möglichkeit, nach Absolvierung eines verkürzten Ausbildungswegs einen Abschluss als dipl. Marketingmanager\*in HF zu erwerben. Durch die Dispensationen kann der dreijährige Bildungsgang mit diesen Vorbildungen maximal um ein Jahr verkürzt werden.

Folgende Übersicht regelt 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.

Den Bildungsinstituten steht es offen, in der Tabelle aufgelistete Kompetenzen im Rahmen ihres Studienkonzeptes nicht maximal anzuwenden und zur Repetition beziehungsweise Stärkung der Kompetenzen der Marketingfachleute und Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis nicht anzurechnen. Somit können tiefgreifendere Differenzen beispielsweise bezüglich dem Festigungsgrad der Vorbildungen der Marketing- resp. Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis berücksichtigt werden.

Folgende Übersicht regelt 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.

Die Kompetenzen werden mit den Nummern aufgeführt, wie sie in den einzelnen Handlungsfeldern zu finden sind.

Nr.	Handlungsfeld	Max. anrechenbare Kompetenzen
1	Marketing	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.28, 1.29, 1.30, 1.31, 1.32, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36, 1.37, 1.38, 1.39, 1.40, 1.41, 1.42, 1.43, 1.44, 1.45, 1.46, 1.47, 1.48, 1.49, 1.50, 1.51, 1.52, 1.53, 1.54, 1.55, 1.56, 1.57, 1.58, 1.59, 1.60, 1.61, 1.62
2	CRM und Verkauf	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.23
3	Kommunikation	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22, 3.23, 3.24, 3.25, 3.26, 3.27, 3.28, 3.29, 3.30, 3.31, 3.32, 3.33, 3.34, 3.35, 3.36, 3.37, 3.38, 3.39, 3.40, 3.41, 3.42, 3.43, 3.44, 3.45, 3.46, 3.47, 3.48, 3.49, 3.50, 3.51, 3.52, 3.53, 3.54, 3.55, 3.56, 3.57, 3.58, 3.59, 3.60, 3.61, 3.62
4	Business Models and Development	4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10
5	HR, Organisation und Führung	5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.26, 5.27, 5.28, 5.29, 5.30, 5.31, 5.32, 5.33, 5.34, 5.35, 5.36, 5.37, 5.38, 5.39, 5.40, 5.41, 5.42, 5.43, 5.44
6	Finanzierung/ Investition/ Rechnungswesen	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15, 6.16, 6.34, 6.35, 6.36

7	Innovations- und Projektmanagement	7.20, 7.21, 7.22, 7.23, 7.24, 7.25, 7.26, 7.27, 7.28, 7.29, 7.30, 7.31, 7.32, 7.33, 7.34, 7.35, 7.36, 7.37, 7.38, 7.39, 7.40, 7.41, 7.42, 7.43, 7.44
8	QUS (Qualität - Umwelt - Sicherheit)	Keine
9	SCM (Supply Chain Management)	9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8, 9.9, 9.10, 9.11, 9.12
10	Datenerhebung und -analyse	10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.7, 10.8, 10.9, 10.10, 10.11, 10.12, 10.13, 10.14, 10.15, 10.16, 10.17, 10.18, 10.19, 10.20, 10.21, 10.22, 10.23, 10.24, 10.25, 10.26, 10.27, 10.28, 10.29, 10.30, 10.31, 10.32, 10.33, 10.34, 10.35, 10.36, 10.37, 10.38, 10.39, 10.40, 10.41, 10.42, 10.43, 10.44, 10.45, 10.46
11 A	Sprachkompetenz	11.7, 11.8, 11.9, 11.10, 11.11, 11.12, 11.13, 11.14, 11.15, 11.16, 11.17, 11.18, 11.19, 11.20, 11.21, 11.22
11 B	Englisch B2	Keine
12	Handlungsfelder mit Recht und Compliance - Thematiken	Gemäss den Vorgaben bezüglich Anrechenbarkeit aus den Handlungsfeldern 1 bis 11
13	Handlungsfelder mit VWL- Thematiken	Gemäss den Vorgaben bezüglich Anrechenbarkeit aus den Handlungsfeldern 1 bis 11

## 9 Promotions- und Qualifikationsverfahren

### 9.1 Allgemeine Bestimmungen

Der Bildungsanbieter erlässt ein Studienreglement. Das Studienreglement regelt alle Qualifikationsverfahren im Detail. Es regelt insbesondere auch das Zulassungsverfahren, das Verfahren zur Überprüfung der Berufspraxis, die Struktur des Bildungsgangs, die Promotion und den Rechtsmittelweg. Folgende Kriterien müssen im Studienreglement bezüglich der Qualifikationsverfahren erfüllt sein:

- Die Prüfungsorganisation mit Prüfungsverantwortung ist geklärt.
- Die Prüfungsteile der Qualifikationsverfahren sind beschrieben und erfüllen die Mindestvorgaben aus diesem Kapitel.
- Die Zulassungsbedingungen zum Qualifikationsverfahren sind beschrieben.
- Das Verfahren zur Überprüfung der Berufspraxis ist bestimmt.
- Es besteht eine unabhängige Prüfungskommission, die aus Vertretern der Praxis respektive der Arbeitswelt besteht.
- Jeder Prüfungsteil des abschliessenden Qualifikationsverfahrens wird mindestens je von einer Lehrperson der Bildungsinstitution und einer Expertin/einem Experten aus der Praxis beurteilt.

- Die Entscheidungsfindung bei der Beurteilung ist geklärt.
- Die Entstehung und Gewichtung von Teilqualifikationen (Handlungsfeldüberprüfung), der Promotion und der abschliessenden Qualifikationsverfahren sind beschrieben.
- Die Bestehensnorm ist beschrieben.
- Der Rechtmittelweg ist beschrieben.

---

## 9.2 Leistungsüberprüfung der Handlungsfelder

Die Kompetenzerfüllung wird pro Handlungsfeld über kompetenzorientierte mündliche, schriftliche oder andere Formen von Leistungsnachweisen wie auch Transfer- und Projektarbeiten evaluiert.

Der oder die pro Handlungsfeld entstandenen Leistungsnachweise ergeben für jedes Handlungsfeld eine Note.

Das Handlungsfeld 11 (Sprachkompetenz) besteht aus zwei Teilen:

Teil A: Sprachkompetenz

Teil B: Englisch B2

Die Summe beider Leistungsnachweise aus den Teilen A und B ergibt die Note des HF 11.

Die Leistungsüberprüfung aller Handlungsfelder umfasst 300 Lernstunden. Der Bildungsanbieter verteilt diese in seinem Studienreglement je nach Prüfungsform(en) auf die jeweiligen Handlungsfelder.

Der Bildungsanbieter legt Einzelheiten im Studienreglement fest und achtet dabei darauf, dass die gewählten Prüfungsformen transferorientiert sind.

---

## 9.3 Abschliessendes Qualifikationsverfahren

Das abschliessende Qualifikationsverfahren besteht aus folgenden drei Teilen:

1. Nachweis über die erworbenen Handlungskompetenzen aus dem ersten Studienjahr.
  - Die Überprüfung der Handlungskompetenzen richtet den Fokus darauf, dass der/die Studierende den Nachweis erbringt, die aus dem ersten Studienjahr zu erreichenden Ziele gemäss Bildungsplan des Bildungsanbieters erworben zu haben. Der Bildungsanbieter ist frei in der Wahl der Gestaltung der Nachweise, achtet jedoch darauf, dass diese vernetzte Praxissituationen abbilden.
  - Die Überprüfung muss bis Ende des dritten Semesters abgeschlossen sein. Sie umfasst mindestens 20 Lernstunden.
  - Der Bildungsanbieter regelt im Studienreglement die Details zur Umsetzung.
2. Projektarbeit während des HF-Bildungsgangs im Team (Gruppe von zwei bis fünf Personen).
  - Die Projektarbeit wird im Rahmen der letzten beiden Studienjahre im Umfang von 100 Lernstunden absolviert. Der Bildungsanbieter regelt im Studienreglement die Details zur Umsetzung.
3. Diplomarbeit.
  - Die Diplomarbeit enthält ein Thema aus dem Bereich der berufsfeldspezifischen Kompetenzen mit einem praktischen wirtschaftlichen Nutzen. Die Diplomarbeit ist eine Einzelarbeit im Umfang von ca. 200 Lernstunden. Sie findet am Ende der Ausbildung statt und kann im 5. oder 6. Semester integriert werden. Der/die Studierende kann die Diplomarbeit auch im Nachgang bis zu drei Monaten an das letzte Unterrichtssemester absolvieren. Der Bildungsanbieter regelt im Studienreglement das Zeitfenster für die Diplomarbeit.

- Die Diplomarbeit wird vor einem Expertengremium präsentiert. Im Anschluss an die Präsentation findet die Befragung durch die Experten (Expertengespräch) statt.
- Das Expertengremium setzt sich aus mindestens zwei Expertinnen und Experten mit Berufspraxis zusammen. Die Expertinnen und Experten können von den Bildungsinstitutionen und den Organisationen der Arbeitswelt gestellt werden (Art 6 MiVo).
- Ist die Diplomarbeit nicht bestanden, darf diese nur ein einziges Mal wiederholt werden. Dabei ist ein neues Thema aus dem Bereich der berufsfeldspezifischen Kompetenzen zu wählen.

Der Rechtsmittelweg wird im Studienreglement festgelegt.

---

#### **9.4 Studienunterbruch und Studienabbruch**

Wer das Studium unterbricht oder abbricht, erhält vom Bildungsanbieter eine Bestätigung. Diese gibt Auskunft über die Studiendauer sowie über die erbrachten Lernleistungen und deren Bewertung. Bei einer allfälligen Studienfortsetzung können die erbrachten Lernleistungen während sechs Jahre angerechnet werden.

---

### **10 Angebotsformen mit Lernstunden und deren Aufteilung**

Die Bildungsgänge dürfen nur berufsbegleitend angeboten werden. Sie dauern mindestens drei Jahre (vgl. Art. 29 Abs. 2 BBG) und umfassen mindestens 3600 Lernstunden.

Bei der berufsbegleitenden Ausbildung wird die berufliche Tätigkeit mit 720 Lernstunden an die Ausbildungszeit angerechnet. Damit sich die schulische Bildung und die Berufstätigkeit wirkungsvoll ergänzen, gelten die Bestimmungen zur Berufspraxis aus den Zulassungsbedingungen.

Die dipl. Marketingmanager\*innen HF erreichen durch eine abgestimmte Koordination der schulischen und praktischen Anteile der Ausbildung eine direkte Arbeitsmarktfähigkeit.

Ihre Fähigkeit, das betriebswirtschaftliche Hintergrundwissen mit den praktischen Aufgabenstellungen zu verbinden, macht sie zu Berufsleuten, die auf dem Arbeitsmarkt in hohem Masse gefragt sind.

Um das zu erreichen, führen die Bildungsinstitutionen möglichst viele Transfersituationen durch. Diese vertiefen und ergänzen das vermittelte Wissen und zeigen die Anwendung des theoretisch Gelernten im Arbeitsfeld auf.

Die Bildungsinstitutionen weisen in einem didaktischen Konzept im Bildungsplan nach, wie sie diese Prozesse gezielt anleiten, begleiten, auswerten und im Qualifikationsverfahren bewerten, so dass der Transfer in die Praxis ermöglicht werden kann.

Der Rahmenlehrplan sieht keine vollzeitliche Bildung vor.

## 10.1 Aufteilung der Lernstunden

Bildungsbereiche	Zeitliche Anteile in Lernstunden
Kontaktstudium (mit qualifizierter Begleitung)	mind. 720
angeleitetes Selbststudium *	560 bis 860
freies Selbststudium *	560 bis 860
Leistungsüberprüfungen der Handlungsfelder (summative Lern- erfolgskontrollen und Prüfungen, Transfer- und Projektarbeiten)	mind. 300
Prüfung nach dem ersten Studienjahr	20
Projektarbeit im Team (abschliessendes Qualifikationsverfahren)	100
Diplomarbeit (abschliessendes Qualifikationsverfahren)	200
Begleitende einschlägige Berufstätigkeit	max. 720
<b>Total</b>	<b>3600</b>

\*Das angeleitete und freie Selbststudium kann sich in der angezeigten Bandbreite unter Berücksichtigung der Mindestvorgaben bewegen.

## 10.2 Bildungsbestandteile

Bildungsbestandteile	Beschreibung	Beispiele	Indikatoren
Kontaktstudium (mit qualifizierter Begleitung)	Analoge wie digitale synchrone Begleitung von Klassen, Gruppen oder Einzelpersonen durch Lehrpersonen	Klassischer Präsenzunterricht Betreute Gruppenarbeiten Synchrone Webinare, Virtuelle Klassenzimmer Analoge oder digital vermittelte Begleitung Einzelner oder Kleingruppen	Zeitlich nachvollziehbare Arbeit von Lehrpersonen mit Studierenden
Angeleitete Selbststudium	In Auftrag gegebene Lernaufgaben, die von Einzelnen oder Gruppen in einem vorgegebenen Zeitrahmen gelöst werden.	Übungen Aufgabenstellung Vorstrukturierte Leseaufträge Tutorials Interaktive Videos Rechercheaufträge Transferaufgaben Lernateliers	Aufgabenstellungen Curriculare Verankerung im Schullehrplan Verknüpfung mit Kontaktstudium
Selbststudium	Individuelles und selbstgesteuertes Lernen, das der Zielerreichung des Studiums dient.	Vor- und Nachbereitung Prüfungsvorbereitungen Allgemeine Lernzeiten Interessengesteuerte Arbeiten Selbstständige Transferarbeiten, z.B. Promotionsvorbereitungen Reflexion	Individuelle Lernzeiten (berichteter Aufwand von Studierenden)

Der Bildungsanbieter weist in seinem Bildungsplan mittels der Darstellung von Arbeits- und Sozialformen differenziert nach wie er die Erreichung der Lernziele bzw. zu erwerbenden Kompetenzen pro Handlungsfeld sicherstellt.

## 10.3 Vertiefung

Der Bildungsanbieter kann Vertiefungsrichtungen anbieten. Der/die Studierende kann eine Vertiefungsrichtung im Umfang von 300 Lernstunden wählen. Vertiefungsrichtungen können entweder in Form von Kontaktstunden und/oder in anderen Lehr- und Lernformen durchgeführt werden. Wird eine Vertiefung durchgeführt, so ist dieser Bestandteil der 3600 Lernstunden.

## 11 Schlussbestimmungen

### 11.1 Aufhebung des bisherigen Rahmenlehrplans

Der Rahmenlehrplan für die Bildungsgänge der Höheren Fachschulen im Marketingmanagement vom 20. März 2009 wird aufgehoben.

### 11.2 Inkrafttreten

Dieser Rahmenlehrplan tritt mit der Genehmigung des SBFI in Kraft.

### 11.3 Übergangsbestimmungen

Bildungsanbieter von Bildungsgängen, die gestützt auf den Rahmenlehrplan vom 20. März 2009 anerkannt wurden, müssen innerhalb eines Jahres nach Genehmigung des vorliegenden Rahmenlehrplans beim SBFI ein Gesuch um Überprüfung der Anerkennung des Bildungsganges einreichen. Wird diese Frist nicht eingehalten, so fällt die Anerkennung des Bildungsganges dahin.

### 11.4 Überprüfung

Bei Bedarf, aber mindestens alle 7 Jahre erfolgt eine Revision des Rahmenlehrplans. Die Trägerschaft ist verantwortlich, dass wirtschaftliche, technologische und didaktische Entwicklungen berücksichtigt werden.

Erlass: **01 JULI 2022**

Trägerschaft Rahmenlehrplan Marketingmanagement

Swiss Marketing	hfmk.ch
Andreas Balazs 	Michel Vinzens 

### 11.5 Genehmigung

Dieser Rahmenlehrplan wird genehmigt:

Bern, **13 Juli 2022**

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI



Rémy Hübschi  
Stellvertretender Direktor  
Leiter Abteilung Berufs- und Weiterbildung