

# Reglement und Wegleitung

für die Durchführung der gesamtschweizerisch anerkannten Ausbildung

## Höheres Wirtschaftsdiplom HWD/VSK

**dipl. Wirtschaftsfachmann HWD/VSK**

**dipl. Wirtschaftsfachfrau HWD/VSK**

September 2023 V17

## Grundlagen

Das vorliegende Dokument regelt die Bestimmungen für die Abgabe von Ausweisen mit der Bezeichnung „Höheres Wirtschaftsdiplom HWD/VSK“. Es stützt sich auf die Bestimmungen des Verbands Schweizerischer Kaderschulen VSK.

Dieses Reglement wird am 16. August 2022 in Kraft gesetzt.

### Übergangsbestimmungen

Modulprüfungen nach Reglement vom 1. Juni 2019 (V13) dürfen bis 31. Dezember 2022 durchgeführt werden, anschliessend nur noch für Repetentinnen und Repetenten bis längstens zum 31. März 2023.

Bern, 16. April 2021

Verband Schweizerischer Kaderschulen VSK  
Vorstand

Version	Inkraftsetzung	
01	1. September 2001	
02	September 2002	Änderungen und Anpassungen
03	Mai 2004	Änderungen und Anpassungen
04	Juni 2007	Änderungen und Anpassungen
05	Oktober 2007	Änderungen und Anpassungen
06	Dezember 2007	Anpassungen K-Stufen
07	Juni 2008	Änderungen Notengebung
08	Januar 2013	Änderungen und Anpassungen
09	1. April 2016	Marginale sprachliche Anpassungen Lösung Übergangsbestimmungen Neues Layout Wording SVF bzw. Reihenfolge der Module
10	1. Juni 2016	Tippfehler, Wording, Begriffsreihenfolgen
11	2. Aug. 2016	Korrektur Seitenumbruch, Ergänzung VWL/Recht
12	1. März 2018	Streichung der Diplomarbeit, separate Hilfsmittelliste
13	1. Juni 2019	Präzisierung Zulassung (Art. 1)
14	1. Januar 2022	Teilrevision aufgrund neuer Modulbeschreibungen SVF Änderung 3.1 Prüfungsgebiete (Dauer Prüfung Prozessmanagement) Änderung 5.3 – 5.7 Wegleitung
15	August 2022	Teilrevision aufgrund neuer Zulassungsbedingungen und Rahmenlehrpläne HF
16	September 2022	Gendergerechte Überarbeitung des Textes; punktuelle Anpassung Anforderungen Prüfung Kommunikation, Verkaufs- und Verhandlungstechnik, Rhetorik

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Bedeutung/Zweck der Ausbildung</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Allgemeine Bestimmungen</b> .....	<b>4</b>
2.1	Zuständigkeit .....	4
2.2	Verbindlichkeit .....	4
2.3	Kontrollfunktion des Verbandes .....	4
<b>3.</b>	<b>Prüfungen</b> .....	<b>5</b>
3.1	Prüfungsgebiete .....	5
3.2	Prüfungsaufgaben .....	5
3.3	Zeitpunkt der Diplomprüfungen.....	5
3.4	Durchführung/Durchführungsort der Modulprüfungen .....	5
3.5	Einsatz von Hilfsmitteln/Betriebsbereitschaft von Geräten .....	6
3.6	Unerlaubte Hilfsmittel/Verstöße .....	6
3.7	Nichtablegen der Prüfung/Rücktritt .....	6
3.8	Sonderfälle .....	6
3.9	Prüfungswiederholung .....	7
3.10	Grenzfälle .....	7
3.11	Rekurs .....	7
<b>4.</b>	<b>Beurteilung und Notengebung</b> .....	<b>8</b>
4.1	Notenwerte .....	8
4.2	Diplomerteilung.....	8
4.3	Registrierung der Diplome .....	9
4.4	Gleichwertigkeitsausweis SVF .....	9
<b>5.</b>	<b>Wegleitung</b> .....	<b>10</b>
5.1	Einleitung.....	10
5.2	Taxonomie.....	10
5.3	Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht) .....	11
5.4	Rechnungswesen .....	14
5.5	Personalmanagement (inkl. Recht) .....	16
5.6	Prozessmanagement (inkl. Change-Management) .....	18
5.7	Projektmanagement.....	21
5.8	Marketing.....	23
5.9	Kommunikation, Verkaufs- und Verhandlungstechnik, Rhetorik .....	26

## **1. Bedeutung/Zweck der Ausbildung**

Die Diplomprüfung Höheres Wirtschaftsdiplom VSK ist stark auf die Praxis von KMU-Betrieben ausgerichtet. Daher wird in erster Linie nicht schulisches Wissen, sondern vielmehr die Anwendung der Theorie in die Praxis geprüft.

Die Studierenden haben an der Diplomprüfung den Nachweis zu erbringen, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten ausreichen, um in der betriebswirtschaftlichen Führung eines KMU unterstützend mitzuwirken.

Für den Eintritt in den Lehrgang ist eine kaufmännische Ausbildung erforderlich (Niveau Handelsdiplom kZu VSH in allen Fachbereichen).

Das Diplom kann auch im Rahmen des Studiums an einer Höheren Fachschule erworben werden. Damit bezweckt wird die Stärkung und breitere Verankerung kaufmännischer Kompetenzen für alle an einer Höheren Fachschule zugelassenen Studierenden unabhängig von Studienrichtung und Vorbildung. Der Lehrgang trägt so zur Stärkung der Höheren Fachschulen bei.

## **2. Allgemeine Bestimmungen**

### **2.1 Zuständigkeit**

Zuständig für die Reglemente ist der Vorstand, für das Prüfungswesen die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission (PQSK).

### **2.2 Verbindlichkeit**

Verbindliche Basis für die Abgabe des Diplomausweises Höheres Wirtschaftsdiplom VSK bietet das vorliegende VSK-Reglement.

Die hier aufgeführten Bestimmungen gelten uneingeschränkt. Schulspezifische Reglemente zu VSK-Abschlüssen haben den Vorgaben des VSK im Sinne eines Mindeststandards zu entsprechen. Schuleigene Prüfungsreglemente müssen vom Verband genehmigt werden.

Verbandsschulen dürfen das Höhere Wirtschaftsdiplom VSK nur abgeben, wenn sie die vom Verband erstellten Prüfungsserien gemäss Vorgabe verwenden und sich vollumfänglich an die im vorliegenden Reglement enthaltenen Bestimmungen halten.

### **2.3 Kontrollfunktion des Verbandes**

Der Verband überprüft die Ausweise zum Höheren Wirtschaftsdiplom VSK. Die abgegebenen Diplome werden vom Verband registriert.

An den Diplomprüfungen VSK kann eine oder ein von der Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission bestimmte Expertin oder bestimmter Experte teilnehmen. Diese oder dieser hat das Recht, in Prüfungsarbeiten Einsicht zu nehmen. Es ist der Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission ausserdem vorbehalten, korrigierte Prüfungsarbeiten nach ihrer Wahl einzufordern.

## 3. Prüfungen

### 3.1 Prüfungsgebiete

<b>Module</b>	<b>Prüfungsdauer Prüfungsart</b>	<b>in Minuten</b>
Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht)	schriftlich	90
Rechnungswesen	schriftlich	90
Personalmanagement (inkl. Recht)	schriftlich	90
Prozessmanagement (inkl. Change Management)	schriftlich	90
Projektmanagement	schriftlich	60
Marketing	schriftlich	90
Kommunikation, Verkauf- und Verhandlungstechnik, Rhetorik	mündlich	30

### 3.2 Prüfungsaufgaben

Die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission des VSK erstellt jährlich Prüfungsvorlagen (Serien). Diese Prüfungen sind von den Schulen unverändert einzusetzen.

### 3.3 Zeitpunkt der Diplomprüfungen

Die Prüfungen werden unmittelbar nach Abschluss der Stoffvermittlung abgelegt.

Sämtliche Module müssen innerhalb von drei Jahren erfolgreich abgeschlossen sein.

### 3.4 Durchführung/Durchführungsort der Modulprüfungen

Für die ordnungsgemässe Durchführung der Modulprüfungen sind die jeweiligen VSK-Mitgliedschulen verantwortlich. Sie bestimmen die Prüfungsdaten und den Prüfungsort. In der Regel werden die Modulprüfungen in den schulinternen Räumlichkeiten durchgeführt.

### **3.5 Einsatz von Hilfsmitteln/Betriebsbereitschaft von Geräten**

- a) Das Prüfungsaufgebot gibt den Studierenden bekannt, welche Utensilien und Hilfsmittel an der Prüfung zugelassen sind, welche zur Verfügung gestellt werden und welche selbst mitzubringen sind.
- b) Für die Verfügbarkeit von Hilfsmitteln sind die Studierenden individuell verantwortlich. Tritt eine Störung auf, besteht weder Anspruch auf Prüfungsverlängerung noch Prüfungsnachholung. Es besteht kein Anspruch auf ein Ersatzgerät, ausser ein eigenes ist vorhanden.

### **3.6 Unerlaubte Hilfsmittel/Verstösse**

- a) Bei Studierenden, die unerlaubte Hilfsmittel verwenden oder gegen die Vorschriften der Prüfungsleitung verstossen, entscheidet die Prüfungsleitung über das weitere Vorgehen bzw. die Sanktionen. Mögliche Sanktionen sind:
  - Bewertung der betreffenden Position mit der Note 1
  - Ungültigkeitserklärung der Prüfung im betreffenden Modul
  - Ungültigkeitserklärung der gesamten PrüfungDie zuständige Prüfungsleitung eröffnet den Entscheid der oder dem Studierenden mit einer Rechtsmittelbelehrung.
- b) Das nochmalige Ablegen eines Prüfungsmoduls oder der gesamten Prüfung gilt als Wiederholung im Sinne von Punkt 3.10.

### **3.7 Nichtablegen der Prüfung/Rücktritt**

- a) Tritt eine oder ein Studierender nach Erhalt des Prüfungsaufgebots, vor oder während der Prüfung aus zwingenden Gründen (Militärdienst, ärztlich bescheinigte Erkrankung oder Unfall, schwere Erkrankung oder Todesfall in der Familie) zurück, so kann sie oder er die Prüfung frühestens zum nächsten ordentlichen Termin nachholen. Diese Prüfung wird dann als „Erstprüfung“ bewertet. Der Rücktritt ist der Schulleitung unverzüglich mitzuteilen und zu belegen.
- b) Tritt eine Studierende oder ein Studierender vor oder nach begonnener Prüfung ohne entschuld bare Gründe zurück oder gar nicht an, so wird die Prüfung als nicht bestanden mit der Note 1 bewertet. Die Prüfung kann frühestens zum nächsten ordentlichen Termin nachgeholt oder wiederholt werden. Sie wird in jedem Fall als „Prüfungs-Wiederholung“ gewertet. Die gleichen Folgen treffen Studierende, die wegen Unregelmässigkeiten von der Prüfung ausgeschlossen wurden.

### **3.8 Sonderfälle**

Personen, die eine spezielle Zulassung zur Prüfung beanspruchen, und Studierende, die Prüfungserleichterung beanspruchen wollen (Nachteilsausgleich), haben bei der zuständigen Prüfungsleitung direkt und rechtzeitig ein Gesuch einzureichen (inkl. Arztzeugnis oder andere massgebliche Unterlagen). Die zuständige Prüfungsleitung rechtfertigt gegenüber dem VSK ihren Entscheid.

### **3.9 Prüfungswiederholung**

- a) Wer die Normen gemäss Punkt 4 nicht erfüllt hat, kann die Diplomprüfung in den ungenügenden Fächern zweimal wiederholen. Es zählt die jeweils zuletzt erhaltene Note.
- b) Eine Wiederholung ist frühestens beim nächsten regulären Prüfungstermin möglich, spätestens zwei Jahre nach Nichtbestehen des betreffenden Moduls.
- c) Bei der Wiederholung von ungenügenden Fächern zählen die ursprünglichen Erfahrungsnoten nicht mehr. Die Erfahrungsnoten können neu erbracht werden.

### **3.10 Grenzfälle**

Als Grenzfälle gelten insbesondere Prüfungsergebnisse, bei denen die Verbesserung einer Positionsnote um höchstens einen halben Notenwert zur Erteilung des Diploms führen würde.

Beim Entscheid über Grenzfälle soll die Überlegung massgebend sein, ob die entsprechenden Studierenden die im Ausbildungsreglement und im Lehrplan umschriebenen Lernziele – gesamthaft beurteilt – erreicht haben.

### **3.11 Rekurs**

- a) Ein Rekurs gegen die Prüfungen bzw. die Prüfungsdurchführung und/oder die Ergebnisse ist gemäss den schulinternen Bestimmungen schriftlich und unter Angaben von Gründen bei der Schulleitung einzureichen.
- b) Als oberste Rekursinstanz ist die Prüfungs- und Qualitätssicherungskommission des VSK letztinstanzlich zuständig.

## 4. Beurteilung und Notengebung

### 4.1 Notenwerte

Die Leistungen der oder des Studierenden sind wie folgt zu beurteilen:

Note	Eigenschaften der Leistung
6	qualitativ und quantitativ sehr gut
5	gut, zweckentsprechend
4	den Mindestanforderungen entsprechend
3	schwach, unvollständig
2	sehr schwach
1	unbrauchbar oder nicht ausgeführt

Sämtliche Prüfungen (Erfahrungs- und Modulprüfungen) werden nach mathematischen Rundungsregeln auf den nächsten Zehntel auf- oder abgerundet. Die Notengebung erfolgt nach folgendem Berechnungsschema:

$$\frac{\text{erreichte Punktzahl} \times 5}{\text{maximale Punktzahl}} + 1 = \text{Note, auf } 1/10 \text{ gerundet}$$

- Pro Modul mit Ausnahme des Moduls Kommunikation, Verkaufs- und Verhandlungstechnik, Rhetorik müssen mindestens zwei Erfahrungsnoten nachgewiesen werden.
- Pro Modul wird eine Diplomprüfung durchgeführt.
- Bei der Berechnung der Diplomzeugnisnote dürfen die Erfahrungsnoten mit maximal 1/2 gewichtet werden.

Berechnungsart:

$$\frac{E1 + E2 + E3}{3} = \text{Erfahrungsnote (E)} \qquad \frac{E + M}{2} = \text{Diplomnote}$$

E = Erfahrungsnote; M = Modulnote

### 4.2 Diplomerteilung

Das „Höhere Wirtschaftsdiplom VSK“ wird erteilt, wenn

- der Durchschnitt aller 7 Diplomnoten mindestens 4.0 beträgt.
- nicht mehr als 2 der 7 Diplomnoten unter 4.0 liegen und keine der ungenügenden Noten tiefer als 3.0 ist.



### 4.3 Registrierung der Diplome

Alle Studierenden, welche die Prüfungsanforderungen gemäss Punkt 4.2 erfüllen, werden in das Zentralregister VSK eingetragen.

Die erfolgreichen Absolventen und Absolventinnen dürfen sich **dipl. Wirtschaftsfachfrau VSK bzw. dipl. Wirtschaftsfachmann VSK** nennen.

### 4.4 Gleichwertigkeitsausweis SVF

Für die Abgabe des Gleichwertigkeitsausweises der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF gelten folgende Regelungen:

- a) Die Module
  - Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht)
  - Rechnungswesen
  - Personalmanagement (inkl. Recht)
  - Prozessmanagement (inkl. Change-Management)
  - Projektmanagementmüssen je mit einer mindestens 60- bis 90-minütigen Prüfung abgeschlossen werden. Die Prüfungsnote muss pro Modul mindestens 4.0 betragen, ohne Einbezug einer Erfahrungsnote.
- b) Die Schule bezieht die Gleichwertigkeitsausweise gegen Gebühr bei der Geschäftsstelle VSK.
- c) Mit den jährlichen Erfolgsmeldungen müssen auch die abgegebenen Gleichwertigkeitsausweise SVF gemeldet werden.

## **5. Wegleitung**

### **5.1 Einleitung**

Das Höhere Wirtschaftsdiplom VSK ist eine generalistische Ausbildung. Sie bietet eine fundierte betriebswirtschaftliche Grund- und Führungsausbildung auf dem Niveau eines Fachausweises.

Der Lehrgang richtet sich an Berufsleute, die eine Kaderfunktion anstreben oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse für eine weiterführende Ausbildung erwerben möchten.

Die nachfolgend aufgeführten Prüfungsanforderungen beschreiben die von den Studierenden an den Modulprüfungen verlangten Kenntnisse. Die Expertinnen und Experten haben sich bei der Aufgabenstellung nach den Bedürfnissen der Praxis zu richten.

### **5.2 Taxonomie**

Die Formulierung der Lernziele richtet sich nach den Taxonomiestufen von Benjamin S. Bloom.

- K1 Wissen (erinnern)
- K2 Verständnis (verstehen)
- K3 Anwendung (anwenden)
- K4 Analyse (analysieren)
- K5 Synthese (zusammenfügen)
- K6 Beurteilung (evaluieren)

## 5.3 Betriebswirtschaft (inkl. VWL und Recht)

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden sollen wichtige betriebliche Abläufe und Vorgänge in einzelnen Funktionsbereichen kennen, volkswirtschaftliche Grundkenntnisse vorweisen sowie wirtschaftliche Zusammenhänge erkennen und beurteilen können.

### Hinweis

In Betriebswirtschaft vorausgesetzt bzw. ebenfalls geprüft werden

- grundlegende Begriffe der Volkswirtschaft (wie Inflation, Angebot und Nachfrage, Wechselkurs, Bruttoinlandprodukt und Arbeitslosigkeit)
- Grundlagen des Marketings als Denkhaltung (Kunden-, Markt- und Dienstleistungsorientierung)

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen verstehen, analysieren und interpretieren betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und leiten daraus für ihre Führungsstufe entsprechende Handlungsbedürfnisse und -möglichkeiten ab. Sie sind fähig, sich Informationen zu volkswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Gegenwartsfragen zu beschaffen, diese auszuwerten und darauf basierende eigene Entscheidungen zu treffen.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- vernetzen betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Grundbegriffe und erkennen deren Bedeutung für ihre praktische Arbeit;
- interpretieren den Auftrag des Unternehmens im wirtschaftlichen Umfeld, beurteilen daraus resultierende Auswirkungen auf das Individuum sowie die Gesellschaft und leiten daraus ihren konkreten Beitrag als Team-/Gruppenleiter/in ab;
- beschreiben das Unternehmen als Teil eines grösseren Systems mit Wechselwirkungen und Zielkonflikten und lösen Problemstellungen mithilfe vernetzter Denkansätze;
- formulieren Ziele für die betriebliche Leistungserstellung unter Berücksichtigung der wichtigsten Zieldimensionen;
- analysieren Abhängigkeiten und Zielkonflikte zwischen den wichtigsten Prozessen eines Unternehmens und richten diese auf Kunden-/Marktbedürfnisse aus;
- leisten einen Beitrag zur Sicherstellung der betrieblichen Qualität;
- bearbeiten innerhalb ihres Verantwortungsbereichs betriebliche Probleme strukturiert und methodisch;
- tragen den wichtigsten Bereichen der staatlichen Rechtsordnung für den betrieblichen Alltag Rechnung;
- transferieren wichtige Erkenntnisse der Betriebs- und Volkswirtschaft in ihre eigene Führungstätigkeit.

## Inhalte

LZ	Taxonomie	Inhalte
		<b>Grundlagen</b>
1	K3	Grundlegende Begriffe der Betriebswirtschaft (wie Bedürfnisse, Leistung, ökonomisches Prinzip, Prinzip des Marktes, Effektivität, Effizienz, Produktivität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit)
		<b>Zweck und Ziele von Unternehmen</b>
2	K3	Zweck von öffentlichen, gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen; Ziele für die betriebliche Leistungserstellung: Hierarchieebene (Ober-, Unterziele, Zielinhalt (Erfolgs- und Sachziele), Zieldimensionen (Zielausmass, zeitlicher und organisatorischer Bezug, Messbarkeit), Ausrichtung (wirtschaftlich, sozial, ökologisch), Ziele nach SMART; Beziehungen zwischen Zielen (statisch und dynamisch)
		<b>Unternehmenspolitik und -führung</b>
3	K4	Bausteine von Managementmodellen (wie zum Beispiel: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Prozesse, Ordnungsmomente [Strategie, Struktur, Kultur], Entwicklungsmodi) und deren Beziehungen untereinander
4	K2	Charakteristika des Beschaffungswesens (u.a. Just-in-time, Lagerbewirtschaftung, Einkauf)
		<b>Qualitätsmanagement</b>
5	K4	Aspekte des Qualitätsmanagements/der Qualitätssicherung (Definition von Qualität, Qualitätssysteme [ISO und EFQM-Ansatz], Definition und Ableiten von Massnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung)
6	K4	Problemlösungsprozess mit den entsprechenden Steuerungsfunktionen
		<b>Volkswirtschaft</b>
7	K4	Wichtigste Begriffe, System und Bedeutung der Nationalen Buchhaltung in der Schweiz
		<b>Konjunktur/Konjunkturzyklus</b>
8	K2	Begriffe Konjunktur und Konjunkturzyklus
9	K3	Ziele und Träger der Konjunkturpolitik
10	K4	Ursachen, Bestimmungsfaktoren und Folgen konjunktureller Schwankungen und Störungen des Geldwertes (Inflation, Stagflation, Deflation). Möglichkeiten der Bekämpfung von Störungen des Geldwertes (inkl. Auswirkungen)
11	K2	Ursachen und Arten der Arbeitslosigkeit, Mittel der Beschäftigungspolitik

	<b>Wirtschaftsstandort</b>	
12	K4	Bedeutung und Bestimmungsfaktoren des Wirtschaftsstandortes
	<b>Konzept von Angebot und Nachfrage</b>	
13	K3	Marktformen und ihre Bedeutung
14	K4	Angebot und Nachfrage (inkl. Diagramme)
15	K3	Ökonomisches Prinzip; Wechselwirkung zwischen Ökonomie (u.a. Gewinnmaximierung, Shareholder Value) und Ökologie (u.a. Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit)
16	K3	Reaktionen auf Preis- und Einkommensänderungen (Elastizität); Setzung von Höchst- und Mindestpreisen und die Marktfolgen; Konsequenzen und Wirkung der Einführung von Lenkungssteuern auf den Markt
	<b>Rechtsordnung im betrieblichen Alltag</b>	
17	K3	Übersicht über die wichtigsten Rechtsgebiete: Allgemeines Vertragsrecht, Haftpflichtrecht, Gesellschaftsrecht und Kommunikationsrecht (letzteres beschränkt auf das Urheberrecht und das Lauterkeitsrecht)
	<b>Transfer</b>	
18	K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

**Empfohlene Lernzeit**

120 Lernstunden

## 5.4 Rechnungswesen

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung des Rechnungswesens im Gesamtunternehmen. Sie beherrschen Führung und Abschluss der Jahresrechnung verschiedener Rechtsformen und können sie nachvollziehen.

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen stellen für das von ihnen geführte Team/für die von ihnen geführte Gruppe aussagekräftiges Zahlenmaterial und finanzielle Daten für einzelne Projekte/Produkte oder Bereiche bereit. Sie verstehen, analysieren, interpretieren die Zahlen und leiten daraus entsprechende Handlungsbedürfnisse und -möglichkeiten ab.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- erklären die Bedeutung des Rechnungswesens als Führungsinstrument;
- sind mit dem üblichen Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens vertraut und nutzen sowohl die Kostenstellen-, die Kostenträgerrechnung als auch die Debitorenrechnung als zentrale Führungsinstrumente;
- geben Rechenschaft über die Einhaltung des Budgets in ihrem Verantwortungsbereich, erkennen Ursachen für Abweichungen und leiten allfällige Steuerungsmassnahmen ab;
- interpretieren Controllingberichte und leiten daraus zielführende Massnahmen ab;
- wenden grundlegende Instrumente der statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren in einfachen Entscheidungssituationen an;
- erstellen Kalkulationen und fällen darauf aufbauende Entscheide;
  - definieren Führungskennzahlen aus dem finanziellen und betrieblichen Rechnungswesen für den eigenen Verantwortungsbereich und leiten geeignete Massnahmen daraus ab;
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Rechnungswesen in ihre eigene Führungs- und Arbeitstätigkeit.

## Inhalte

LZ	Taxonomie	Inhalte
		<b>Grundlagen</b>
1	K2	Aufgaben und Teilbereiche des Rechnungswesens
		<b>Kostenrechnung</b>
2	K3	Abgrenzung und Erfassung der Kosten und Erlöse in der Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger- und Debitorenrechnung
3	K4	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) inkl. Divisions- und Zuschlagskalkulation
4	K4	Ist-Kostenrechnungssysteme auf Voll- und Teilkostenbasis, direkte und indirekte Kosten, fixe und variable Kosten, Break-even-Betrachtungen
		<b>Investitionsrechnen</b>
5	K4	Statische und dynamische Methoden der Investitionsrechnung
		<b>Budgetierung</b>
6	K4	Erstellung, Einhaltung und Interpretation/Analyse von Budgets inkl. Forecast (Trendrechnung und andere Controllingberichte)
7	K4	Erstellung von Offerten mit nachvollziehbaren Kalkulationen und Ableitung von darauf aufbauenden Entscheiden
		<b>Kennzahlen</b>
8	K4	Führungskennzahlen und davon abgeleitete konkrete Massnahmen
		<b>Transfer</b>
9	K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

## Empfohlene Lernzeit

120 Lernstunden

## 5.5 Personalmanagement (inkl. Recht)

### Voraussetzungen

Keine

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen setzen zeitgemässe Systeme und Instrumente des Personalmanagements in der täglichen Führungsarbeit im Team/in der Gruppe erfolgreich ein, indem sie die im Unternehmen vorhandenen Vorgaben und Mittel miteinbeziehen oder diese selber neu (mit-)gestalten.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen

- vernetzen die verschiedenen Teilgebiete des Personalwesens untereinander und bringen diese in Einklang mit der Unternehmenszielsetzung;
- kennen wichtige Aufgaben einer zentralen HRM-Stelle, nutzen deren Dienstleistungen und unterstützen diese bei der Personalgewinnung;
- führen Mitarbeitende ein, sind fähig, Mitarbeitende zu halten, stellen die Personalentwicklung sicher und wickeln Personalausritte korrekt ab;
- setzen das Personal in ihrem Verantwortungsbereich effizient ein;
- beurteilen Lohnsysteme, Lohnkomponenten und Lohnformen;
- wenden die gesetzlichen Bestimmungen im Zusammenhang mit dem Personalwesen an (insbesondere bezüglich Rekrutierung, Einsatz, Kündigung sowie Austritt des Personals);
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Personalmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit.

### Inhalte

	Taxonomie	Inhalte
		<b>Grundlagen</b>
1	K3	Grundlagen: relevante Trends in der Arbeitswelt, Leitbild, Unternehmens- und Personalpolitik (u.a. Digitalisierung, Ökologie, neue Arbeitsformen)
2	K2	Teilgebiete des Personalmanagements; Aufgabe der HR-Dienststelle innerhalb des Personalprozesses sowie deren unterstützende transversale Tätigkeit (Aufgabenteilung zwischen der HR-Abteilung und der Linie)
		<b>Personal</b>
3	K4	Personalgewinnung und Personalauswahl: qualitativer und quantitativer Personalbedarf, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Selektion aufgrund von Kriterienrastern, Bewerbungsgespräche und weitere Selektionsinstrumente



4	K4	Personaleinsatz: Einführung/Einarbeitung neuer Mitarbeitender, Einsatzplanung, Arbeitszeitmodelle
<b>Leistung und Lohn</b>		
5	K4	Entlöhnung: Lohngerechtigkeit, Lohnformen, Lohnkomponenten, Lohnsysteme, Lohnnebenkosten
<b>Motivationslehre</b>		
6	K4	Motivationsansätze wie zum Beispiel extrinsische/intrinsische Motivation, Selbstmotivation, Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
<b>Führungstechniken</b>		
7	K4	Beurteilungssysteme (insbesondere MbO und MbD), inkl. deren konkreter Durchführung
<b>Besondere Führungssituationen</b>		
8	K3	Ziele, Arten und Vorgehen der Personalentwicklung inkl. Aus- und Weiterbildung und Laufbahnplanung
9	K3	Personalausritt: betriebswirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Aspekte der Kündigung bzw. Kapazitätsreduktion, Austrittsadministration, Vorbereitung von Austrittsgesprächen
<b>Rechtliche Grundkenntnisse</b>		
10	K3	Gesetzliche Bestimmungen des privaten Arbeitsvertrags- und des öffentlichen Arbeitsrechts (Abschluss und Beendigung des EAV, Lehrvertrag, Rechte und Pflichten der Parteien, Arbeitsschutzrecht [Arbeitsgesetz, Mitwirkungsgesetz, Gleichstellungsgesetz], Kündigung, Arbeitszeugnis) sowie des Datenschutzrechts
11	K2	Gesetzliche Bestimmungen des Sozialversicherungsrechts (u.a. Un-/Selbstständigkeit, 3-Säulen Modell)
<b>Transfer</b>		
12	K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

### Empfohlene Lernzeit

100 Lernstunden

## **5.6 Prozessmanagement (inkl. Change-Management)**

### **Voraussetzungen**

Die Teilnehmenden verfügen über Grundkenntnisse der Organisationsformen.

### **Handlungskompetenz**

Die Absolventinnen und Absolventen gewinnen einen Überblick über die Grundlagen des Prozessmanagements mit Schwerpunkt im Bereich des Change-Managements. Sie sind in der Lage Veränderungsmassnahmen resp. Projekte auf der Ebene Team/Gruppe vorzuschlagen und zu beurteilen. Sie wenden die Instrumente und Methoden des Veränderungsmanagements in der täglichen Führungsarbeit im Team/Gruppe erfolgreich an.

### **Kompetenznachweis**

Schriftliche Einzelprüfung

### **Lernziele**

Die Absolventinnen und Absolventen

- erläutern die Grundlagen des Prozessmanagements;
- analysieren praktische Situationen in ihrem Führungsbereich hinsichtlich Veränderungsbedarf und beurteilen die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden;
- entwickeln situationsgerechte organisationale Veränderungsmassnahmen für ein Team/eine Gruppe und bereiten deren Begleitung und Umsetzung in einem systematischen Prozess vor;
- führen in einem Team/einer Gruppe situationsgerechte Prozesse ein und steuern diese Prozesse;
- begleiten Veränderungsprozesse und überwinden Hindernisse des Wandels;
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Prozessmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit.

## Inhalte

LZ	Taxonomie	Inhalte
		<b>Grundlagen</b>
1	K3	Grundlagen des Prozessmanagements (Führungs-, Leistungserstellungs- und Unterstützungsprozesse; strategische und operative Prozessperspektive usw.)
		<b>Prozesse</b>
2	K3	Identifikation von Prozessen, Prozessbeschreibung/-spezifikation und Visualisierung (strategische Ebene: Prozesslandkarte, Wertkette usw. – operative Darstellung: Aufgabenfolgeplan, Spaghetti-Diagramm usw.)
3	K3	Leistungssteigerung von Prozessen, Prozesserneuerung (Business Process Reengineering) vs. Prozessverbesserung (Total Cycle Time, Kaizen/KVP, Six Sigma)
		<b>Change-Management</b>
4	K4	Abschätzen des Veränderungsbedarfs für den eigenen Führungsbereich aufgrund von Veränderungen im Umfeld (u.a. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, ändernde Konsumverhalten, VUCA) als auch innerhalb einer Organisation (u.a. neue IT-Hilfsmittel, neue Prozesse, sich wandelnde Bedürfnisse der Mitarbeitenden) und Ableitung von zielgerichteten Veränderungsmaßnahmen
5	K3	Beurteilung der Veränderungsbereitschaft (u.a. Offenheit, Dissonanz und Einsicht) sowie der Veränderungsfähigkeit (u.a. Veränderungspotenzial, Kompetenzen) der Mitarbeitenden
6	K2	Beschreibung des Zusammenspiels von Struktur (u.a. Aufbau-/Prozessorganisation), Kultur (u.a. Werte, Haltungen), Strategie (u.a. Unternehmens-/Bereichsstrategie), Technologie (u.a. Digitalisierung, neue Verfahren) und Ressourcen (u.a. Finanz- und Personalressourcen) in Veränderungsprozessen
7	K3	Entwicklung der Phasen eines Veränderungsprozesses unter Berücksichtigung der individuellen Reaktionen von Mitarbeitenden (u.a. Schock, Verneinung, Einsicht) und Beschreibung der zentralen Erfolgsfaktoren von Veränderungsmaßnahmen
8	K3	Geplante und gezielte Umsetzung von Massnahmen, um Störungen resp. Widerständen vorzubeugen, sie aufzulösen resp. deren negativen Forderungen einzudämmen
9	K3	Vorbereitung und Begleitung der Umsetzung von Veränderungsprozessen
10	K3	Beurteilung der Wirkung von Veränderungsmaßnahmen sowie deren Ergebnissen im eigenen Führungsbereich und Vorschlagen von entsprechenden Massnahmen zur Stabilisierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Veränderungen

	<b>Transfer</b>	
13	K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

**Empfohlene Lernzeit**  
120 Lernstunden

## **5.7 Projektmanagement**

### **Voraussetzungen**

Die Teilnehmenden verfügen über Grundkenntnisse im Projektmanagement.

### **Handlungskompetenz**

Die Absolventinnen und Absolventen formulieren Projektaufträge und leiten Projekte.

### **Kompetenznachweis**

Schriftliche Einzelprüfung

### **Lernziele**

Die Absolventinnen und Absolventen

- kennen grundlegende Begriffe sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Projektmanagements;
- erarbeiten situationsgerechte Projektorganisationen;
- führen ein Projekt erfolgreich entlang der verschiedenen Projektphasen;
- erstellen die notwendigen Dokumente (Dokumentenmanagement);
- transferieren wichtige Erkenntnisse über das Projektmanagement in ihre eigene Führungstätigkeit;
- planen, begleiten die Umsetzung und beurteilen in ihrem Führungsbereich ein Veränderungsprojekt.

## Inhalte

LZ	Taxonomie	Inhalte
<b>Grundlagen</b>		
1	K2	Grundlagen (z.B. Projektarten) und Erfolgsfaktoren des Projektmanagements
<b>Projektorganisation</b>		
2	K4	Projektorganisation (Rollen und Gremien, Projektorganisationsformen)
<b>Projektphasen</b>		
3	K5	<p>Projektphasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initialisierung (Anforderungen ermitteln, Projektumfang skizzieren, Ergebnisse formulieren, Meilensteine überlegen, Erfolgskriterien beschreiben, Risiken identifizieren)</li> <li>• Vorstudie (Grobplanung erstellen, Projektumfang verifizieren, Situationsanalyse durchführen, Zielkatalog strukturieren, Lösungsansätze überlegen, Machbarkeit abklären, Risiken bewerten)</li> <li>• Konzept (Detailplanung erstellen, Budget erstellen, Ressourcen planen, Alternativen erarbeiten, Detailkonzept erstellen, weiteres Vorgehen planen)</li> <li>• Realisierung (Realisierungsplan erstellen, Kostenplan erstellen, Controlling durchführen, Abweichungen kommunizieren, Ausbildung planen, Wartungskonzept erstellen)</li> <li>• Einführung (Übergabe organisieren, Abschlussbericht erstellen, Schlussrechnung erstellen, Décharge einholen, „lessons learned“ verarbeiten)</li> <li>• Nutzung (Nachkalkulation durchführen, Projektnutzen überprüfen, Projektdokumentation archivieren)</li> </ul>
<b>Vom Antrag bis zum Schlussbericht</b>		
4	K5	Projektdokumente (Projektantrag, Projektauftrag, Statusbericht und Abschlussbericht)
5	K3	Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Projekt- und Veränderungsmanagement
<b>Transfer</b>		
6	K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

## Empfohlene Lernzeit

80 Lernstunden

## 5.8 Marketing

### Voraussetzungen

Die Teilnehmenden verfügen über Grundkenntnisse (Begriffe und Aufgaben) des Marketings.

### Handlungskompetenz

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig, im Verkaufsprogramm die wichtigsten Marketinginstrumente einzubeziehen respektive einzuplanen.

### Kompetenznachweis

Schriftliche Einzelprüfung

### Lernziele

Die Absolventinnen und Absolventen müssen in der Lage sein, Marketing als Teil der Unternehmenspolitik einzusetzen, und insbesondere die vier Teile des Marketing-Mix zu kennen und anzuwenden.

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig

- Gelerntes zu erklären, zu unterscheiden und zu erläutern;
- ein Verkaufsplanungskonzept zu entwickeln;
- Elemente des Marketing-Mixes zu bemessen;
- ein Marketingkonzept zu entwerfen und zu bemessen.

## Inhalte

LZ	Taxonomie	Inhalte
<b>Begriff, Entstehung und Aufgaben des Marketings</b>		
1	K2	Marketingbegriffe nennen und deren Funktion erklären
2	K3	Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten des Marketings erklären
3	K3	Das Marktgeschehen als System darstellen, deren Elemente und Beziehungen erklären sowie an Beispielen verdeutlichen
4	K3	Marktgebilde festhalten, insbesondere die Leistungs-, Informations- und Geldströme
<b>Marketing als Teil der Unternehmenspolitik</b>		
5	K2	Stellung und Funktion des Marketings innerhalb einer Unternehmung darstellen und erläutern
6	K2	Marketingrelevante Unterschiede zwischen Dienstleistungen, Konsumgütern und Investitionsgütern beschreiben
<b>Marktsystem, Marktkennziffern und Teilmarkt, Marktsegmentierung</b>		
7	K2	Märkte strukturieren, Segmente definieren
8	K4	Marktkennziffern und ihre Bedeutung analysieren und definieren
<b>Marketingkonzepte</b>		
9	K5	Für konkrete Problemstellungen ein Marketingkonzept erarbeiten und insbesondere Marketingziele, qualitative und quantitative für die verschiedenen Zielhorizonte (taktisch, operativ und strategisch) definieren
10	K5	Kontrollsysteme definieren und Massnahmen daraus ableiten
<b>Elemente des Marketing-Mix</b>		
11	K3	Die 4 P (Product, Price, Promotion, Place) nennen und erläutern
12	K5	Stellung, Funktion, Prinzipien und Einsatz der 4 P (> Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) und deren Zusammenhänge innerhalb der Marketingorganisation erläutern und konzeptionell aufarbeiten
<b>Aufgaben und Methoden der Marktforschung</b>		
13	K2	Grundbegriffe und Methoden der Marktforschung kennen (Vor-/Nachteile; z.B. Fragebogen), Anwendungsbereiche erläutern (u.a. Kano-Ansatz)
14	K3	Sinnvolle Selektionskriterien für die Wahl eines geeigneten Marktforschungsinstituts ermitteln



<b>Zusammenarbeit mit Agenturen</b>		
15	K3	Ein Briefing für eine Agentur formulieren und erstellen
16	K2	Verschiedene Methoden für die Budgetbestimmung und Abgeltungsansätze von Agenturen wiedergeben
<b>Verkaufsprozesse, Verkaufsplanung</b>		
17	K2	Elementare Charakteristika der Absatzmärkte (u.a. Vertriebskanäle, B2B, B2C) umschreiben
18	K3	Die verschiedenen Planungsarten und -methoden kennen, erklären und einsetzen können, wie die sechs Subvariablen der Verkaufsplanung, Kunden- und Produktselektion, Kontaktqualität und -quantität, die Kontaktperiodizität und Feldgrösse
19	K3	Primäre Verkaufsplanung; Umsatz- und Absatzpläne, Einsatzpläne
20	K3	Sekundäre Verkaufsplanung; Organisationspläne, Personalpläne (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil) Verkaufshilfen und Verkaufskontrollen
21	K3	Kontrollmethoden und -techniken für den Verkaufsbereich fallbezogen darstellen und anwenden
22	K5	Verkaufsstatistiken führen und interpretieren
<b>Transfer</b>		
23	K5	Transfer von Erkenntnissen in die eigene Berufs- und/oder Führungstätigkeit

### Empfohlene Lernzeit

100 Lernstunden

## **5.9 Kommunikation, Verkaufs- und Verhandlungstechnik, Rhetorik**

### **Voraussetzungen**

Keine.

### **Handlungskompetenz**

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig Sitzungen, Gespräche und Verhandlungen kompetent zu leiten und setzen dabei Kommunikationsmittel gezielt (adressatinnen- und adressatenadäquat) ein.

### **Kompetenznachweis**

Mündliche Einzelprüfung.

### **Lernziele**

Moderne Rede-, Vortrags- und Präsentationstechniken kennen und anwenden können. Die Absolventinnen und Absolventen müssen in der Lage sein, einen zehnminütigen Kurzvortrag in Schriftsprache zu einem mit der beruflichen Situation zusammenhängenden Thema zu halten und auf themen- und situationsbezogene Fragen der Expertinnen und Experten zu antworten.

Die Absolventinnen und Absolventen sind fähig

- gelernte Techniken zu verstehen;
- Fragetechniken anzuwenden;
- Konferenzen zu leiten;
- den Einsatz von Kommunikationsmitteln zu bewerten und zu entwickeln.

## Inhalte

Taxonomie	Inhalte
<b>Grundlagen</b>	
K2	Begriff Kommunikation, Kommunikationsarten
K3	Kommunikationsprinzip (Kodierung, Dekodierung, Aktives Zuhören, Feedback)
<b>Einsatz von Kommunikationsmitteln</b>	
K3	Arten von Kommunikationsmitteln (visuell, Audio, audiovisuell)
K3	Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Kommunikationsmittel (Konferenzen, Schulungen, Verkaufs- und Einzelgespräche) sowie Vor- und Nachteile
<b>Konferenz- und Schulungsarten</b>	
K3	Konferenzstruktur (Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung)
K3	Schulungsarten und -methoden (Vor- und Nachteile, Vortrag, Lehrgespräch, Rollenspiel, Gruppenarbeit); Erfolgskontrollen (Methoden und Techniken)
K4	Konferenzleitung (Teilnehmertypen, Steuerungsinstrumente)
K4	Persönliche Vorbereitung (als Konferenzleiter/-in, als Konferenzteilnehmer/-in) und Protokollierung (Arten der Protokollierung, Anwendung der Arten)
<b>Vortrags- und Präsentationstechnik</b>	
K5	Ausdrucksweise (verbal, Wortwahl, Sprechtechnik, Körpersprache)
K5	Präsentationstechnik (Aufbau und Ablauf der Präsentation, Visualisierung)
<b>Argumentations- und Fragetechnik; Gesprächsführung und Rhetorik</b>	
K2	Argumentationsarten
K5	Nutzenargumentation, Beweisführung
K5	Fragetypen/Fragearten (situativ richtig angewendet), Fragetechnik
K5	Gesprächs- und Redeaufbau (Aufbauformeln, Inhalte, Gesprächsvorbereitung und -durchführung)
K5	Aufbau des Verkaufsgesprächs (Struktur, Beginn und Abschluss)
<b>Psychologie des Verkaufs- und Einkaufsgesprächs</b>	
K3	Gesprächsbeziehungen (Motive, Zielsetzungen)
K3	Gruppenstruktur, Teilnehmertypologien (Verhaltensmuster, Steuerungsmethoden), Rollenfunktionen/Rollenverhalten

<b>Reklamationsbehandlung</b>	
K3	Reklamationsarten (Sachreklamation, persönliches Fehlverhalten)
K5	Vorgehen bei mündlichen Reklamationen (am Telefon, im persönlichen Gespräch); Verhaltensregeln

**Empfohlene Lernzeit**

40 Lernstunden