

Wegleitung zur Prüfungsordnung

Marketingleiterin/Marketingleiter

Version November 2018

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Zweck der Wegleitung	3
1.2	Berufsbild	3
1.3	Organisation	4
2	Administratives Vorgehen	5
3	Prüfung	7
3.1	Prüfungskonzept/Handlungsfelder	7
3.2	Prüfungsform	8
3.2.1	Prüfungsteil 1: Situative Fragen Marketing/Verkauf	9
3.2.2	Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie	9
3.2.3	Prüfungsteil 3: Erfolgskritische Situationen	10
3.2.4	Prüfungsteil 4: Präsentation und Fachgespräch	11
3.3	Übersicht über die Prüfungsteile	13
4	Notengebung	13
5	Anhang 1: Glossar	14
6	Anhang 2: Kompetenzen pro Handlungskompetenzbereich	17
6.1	Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Dipl. Marketingleiter/-in	17
6.2	Handlungsfeld 1: Managementaufgaben wahrnehmen	19
6.3	Handlungsfeld 2: Markt, Umfeld und Trends analysieren	23
6.4	Handlungsfeld 3: Marktleistung gestalten	26
6.5	Handlungsfeld 4: Marktbearbeitung realisieren	29
6.6	Handlungsfeld 5: Konzepte und Strategien entwickeln	32
6.7	Handlungsfeld 6: Nachfragegenerierung steuern	34
6.8	Handlungsfeld 7: Umsetzung sicherstellen	38

1 Einleitung

Das eidgenössische Diplom zur Marketingleiterin/zum Marketingleiter wird durch die bestandene höhere Fachprüfung erworben. An der höheren Fachprüfung werden die in den Handlungsbereichen aufgeführten sowie in der Berufspraxis erworbenen Kompetenzen geprüft. Die Kompetenzen wurden in einem Verfahren mit Spezialistinnen und Spezialisten aus der Praxis ermittelt und zu einem Kompetenzprofil zusammengefasst. Der Fokus lag dabei auf den typischen Arbeitssituationen, die eine Marketingleiterin/ein Marketingleiter bei der Ausübung ihres/seines Berufs bewältigen muss.

1.1 Zweck der Wegleitung

Die Wegleitung gibt den Prüfungskandidatinnen und Prüfungskandidaten einen Überblick über die eidgenössische höhere Fachprüfung. Sie beruht auf der Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Marketingleiterinnen und Marketingleiter vom

Die Wegleitung beinhaltet:

- alle wichtigen Informationen zur Vorbereitung und Durchführung der höheren Fachprüfung;
- Informationen zu den Handlungsfeldern;
- eine detaillierte inhaltliche Beschreibung der höheren Fachprüfung;
- eine Zusammenstellung der Kompetenzen pro Handlungsfeld.

1.2 Berufsbild

Arbeitsgebiet

Die Marketingleiter/-innen tragen die Gesamtverantwortung für das Marketing in einem Unternehmen. Ihr Arbeitsbereich umfasst die Steuerung sämtlicher Marketingprozesse, von der Analyse der Marktsituation über die Entwicklung der Strategien und die Gestaltung von Marktleistungen bis hin zur Bearbeitung des Marktes. In der Regel sind sie Mitglied der Geschäftsleitung.

Wichtigste berufliche Handlungskompetenzen

Marketingleiter/-innen sind fähig:

- Marketing- und Markenstrategien unter Berücksichtigung der strategischen Preisgestaltung und einer geeigneten PR-/Kommunikationsstrategie zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln;
- Konzepte für die Marketingplanung, die Angebotsstrategie und die PR/Kommunikation zu erstellen;
- die Umsetzung der Strategien und Konzepte über die Durchführung von PR-/Kommunikationskampagnen und weiteren Instrumenten sicherzustellen;
- sämtliche Managementaufgaben wahrzunehmen und innerhalb dieses Bereichs sowohl Führungsaufgaben als auch Veränderungsprozesse zu realisieren und unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten zu begleiten;
- Märkte, Trends und Umwelt unter Kenntnis sämtlicher Forschungsmethoden zu analysieren, die Resultate zu interpretieren und daraus abgeleitete Massnahmen umzusetzen;
- die Marktleistung zu definieren, das Sortiment zu gestalten und unter Berücksichtigung von Verpackungs-, Preis- und Qualitätsüberlegungen zu optimieren;
- sämtliche Elemente der Marktbearbeitung zu entwickeln, zu pflegen und zu optimieren.

Berufsausübung

Die Marketingleiter/-innen tragen in ihrem Beruf eine grosse Verantwortung und leisten mit ihrer Arbeit einen ganz wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Ihre strategischen Entscheide haben grossen Einfluss auf die Ausgestaltung des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens. Die Marketingleiter/-innen haben in der Regel grosse Führungsverantwortung.

Beitrag des Berufs an Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Kultur

Die Marketingleiter/-innen tragen mit ihrer Arbeit wesentlich zur Erhaltung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei und leisten damit einen Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wohlergehen. Sie erkennen Bedürfnisse und Trends in der Gesellschaft frühzeitig und sind fähig, diese mit dem richtigen Angebot zu befriedigen. Ihre Handlungsweise ist geprägt von einer umweltbewussten und ressourcenschonenden Haltung.

1.3 Organisation

Alle Aufgaben im Zusammenhang mit der Diplomerteilung werden einer Prüfungskommission übertragen. Die Mitglieder werden durch die Trägerschaft für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die detaillierte Aufstellung der Aufgaben der Prüfungskommission kann der Prüfungsordnung Ziff. 2.2 entnommen werden.

Die Prüfungskommission setzt für die Durchführung der höheren Fachprüfung pro Prüfungsort eine Prüfungsleitung ein. Diese ist für die organisatorische Umsetzung, die Begleitung der Expertinnen und Experten vor Ort und die Beantwortung von Fragen der Prüfungskandidatinnen und -kandidaten vor Ort verantwortlich. Sie berichtet dem Trägerverein in einer Notensitzung über den Verlauf der höheren Fachprüfung und stellt die Anträge zur Erteilung des eidgenössischen Diploms.

Die Prüfungsexpertinnen und -experten sind für die Durchführung und Bewertung der schriftlichen und mündlichen Prüfungen zuständig. Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens 20 Tage vor Beginn der mündlichen Prüfung ein Verzeichnis der Expertinnen und Experten der mündlichen Prüfungen. Gibt es bezüglich einer/eines oder mehrerer Expertinnen oder Experten einen Interessenkonflikt (frühere Mitarbeitende/Vorgesetzte oder ähnlich), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis sieben Tage vor Prüfungsbeginn ein Ausstandsbegehren bei der Prüfungskommission einreichen.

Die Prüfungskommission setzt ein Prüfungssekretariat ein. Dieses schreibt mindestens fünf Monate vor Prüfungsbeginn die höhere Fachprüfung aus, bestätigt die Zulassung der Kandidatinnen und Kandidaten zur höheren Fachprüfung und organisiert die Erstellung und den Versand der Notenausweise und Diplome. Informationen zu Terminen und Formulare sind beim Prüfungssekretariat zu beziehen.

Bei weiteren Fragen können sich die Kandidatinnen und Kandidaten an das Prüfungssekretariat wenden.

Kontaktadresse des Prüfungssekretariats:

examen.ch AG
Prüfungssekretariat Marketing & Verkauf
Hans-Huber-Strasse 4
8002 Zürich
Tel. +41 44 283 46 00
marketing-verkauf@examen.ch
www.examen.ch

2 Administratives Vorgehen

Folgende Schritte müssen von den Kandidatinnen und Kandidaten für eine erfolgreiche Anmeldung zur höheren Fachprüfung beachtet werden:

Schritt 1: Ausschreibung

Die Prüfung wird mindestens fünf Monate vor Prüfungsbeginn in allen drei Amtssprachen (Deutsch, Französisch und Italienisch) ausgeschrieben. Die Ausschreibung informiert zumindest über:

- die Prüfungsdaten;
- die Prüfungsgebühr;
- die Anmeldestelle;
- die Anmeldefrist;
- den Ablauf der Prüfung.

Informationen zu Terminen und Formulare sind beim Prüfungssekretariat zu beziehen.

Schritt 2: Prüfen der Zulassungsbedingungen

Die Kandidatinnen und Kandidaten prüfen, ob sie die Zulassungsbedingungen erfüllen, die unter Ziffer 3 der Prüfungsordnung aufgeführt sind:

Zur Prüfung wird zugelassen, wer:

- a) einen eidgenössischen Fachausweis der branchenspezifischen Berufsprüfungen (beispielsweise Marketingfachmann/-frau), ein Diplom einer anderen höheren Fachprüfung, ein Diplom einer höheren Fachschule oder ein Diplom einer Fachhochschule oder einer Hochschule besitzt und mindestens drei Jahre Praxis in leitender und/oder objektverantwortlicher Funktion im Marketing nachweisen kann

oder
- b) ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis einer mindestens dreijährigen beruflichen Grundbildung, ein Diplom einer anerkannten Handelsmittelschule oder Fachmittelschule oder ein Maturitätszeugnis besitzt und mindestens sechs Jahre Praxis, davon drei Jahre in leitender und/oder objektverantwortlicher Funktion, im Marketing nachweisen kann.

Die geforderte Berufspraxis muss zum Zeitpunkt der schriftlichen Prüfung erfüllt sein. Können alle Nachweise erbracht werden, kann die Anmeldung ausgefüllt werden.

Schritt 3: Anmeldung zur höheren Fachprüfung und Einzahlung der Prüfungsgebühr

Zur Anmeldung verwenden die Kandidatinnen und Kandidaten das vorgegebene Formular. Der Anmeldung sind beizulegen (jeweils in einer der drei Amtssprachen):

- eine Zusammenstellung über die bisherige berufliche Ausbildung und Praxis;
- Kopie der für die Zulassung erforderlichen Abschlüsse und Arbeitszeugnisse;
- Angabe der Prüfungssprache;
- Kopie eines amtlichen Ausweises mit Foto;
- Angabe der Sozialversicherungsnummer (AHV-Nummer);
- Nachweis der Einzahlung der Prüfungsgebühr.

Die Kandidatinnen und Kandidaten entrichten mit der Anmeldung zur höheren Fachprüfung die Prüfungsgebühr.

Schritt 4: Entscheid über die Zulassung

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens drei Monate vor Beginn der höheren Fachprüfung den schriftlichen Entscheid über die Zulassung. Die Zulassung erfolgt unter dem Vorbehalt, dass die Überweisung der Prüfungsgebühr nach Ziff. 3.41 fristgerecht erfolgt. Bei einem ablehnenden Entscheid werden eine Begründung und die Rechtsmittelbelehrung angeführt.

Schritt 5: Erhalt des Aufgebots

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens 30 Tage vor Beginn der schriftlichen Prüfung und mindestens 20 Tage vor Beginn der mündlichen Prüfungen ein Aufgebot. Dieses beinhaltet:

- das Prüfungsprogramm mit Angaben über Ort und Zeitpunkt der Prüfung sowie die zulässigen und mitzubringenden Hilfsmittel;
- das Verzeichnis der Expertinnen und Experten für die mündliche Prüfung.

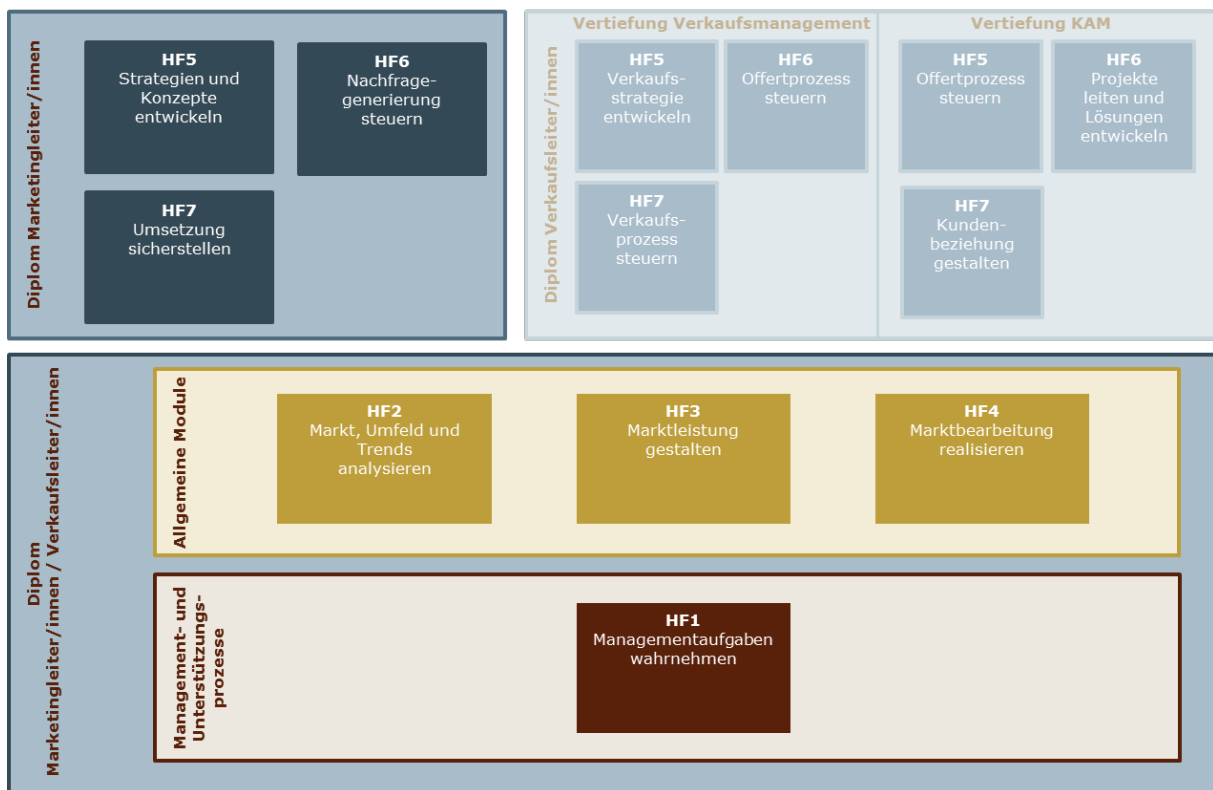
Schritt 6: Einreichen des Ausstandsbegehrens (bei Bedarf)

Gibt es bezüglich einer/eines oder mehrerer Expertinnen oder Experten einen Interessenkonflikt (frühere Mitarbeitende/Vorgesetzte oder ähnlich), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis mindestens sieben Tage vor Prüfungsbeginn bei der Prüfungskommission ein Ausstandsbegehren einreichen. Das Gesuch ist ausreichend und plausibel zu begründen.

3 Prüfung

3.1 Prüfungskonzept/Handlungsfelder

Grundlage für die eidgenössische Prüfung sind Handlungsfelder. In diesen Handlungsfeldern werden die Kompetenzen thematisch zusammengefasst. Die Handlungsfelder 1 bis 4 werden analog der höheren Fachprüfung für Verkaufsleiter/-innen geprüft. Die Handlungsfelder 5 bis 7 hingegen beziehen sich ausschliesslich auf den Abschluss Dipl. Marketingleiterin/Dipl. Marketingleiter. Die höhere Fachprüfung überprüft die Kompetenzen anhand von vernetzten Aufgaben. Die Prüfung deckt folgende Handlungsfelder ab:



Das Handlungsfeld «Managementaufgaben wahrnehmen» (HF 1) umfasst Kompetenzen im Bereich der Führung im Unternehmensalltag, der Mitarbeiterführung und der finanziellen Führung.

Das Handlungsfeld «Markt, Umfeld und Trends analysieren» (HF 2) umfasst Kompetenzen im Bereich der Analyse des Marktgeschehens, der Trends und Innovationen mittels primärer und sekundärer Marktforschung sowie der Umsetzung der Erkenntnisse im Sinne des Unternehmens.

Das Handlungsfeld «Marktleistung gestalten» (HF 3) umfasst Kompetenzen im Bereich der Gestaltung des Sortiments und des Preises gemäss den Vorgaben aus der Marketingstrategie.

Das Handlungsfeld «Marktbearbeitung realisieren» (HF 4) umfasst Kompetenzen im Bereich der Gestaltung der Kommunikation und der Distribution gemäss den Vorgaben der Marketingstrategie.

Das Handlungsfeld «Strategien und Konzepte entwickeln» (HF 5) umfasst Kompetenzen im Bereich der Entwicklung der Marketingstrategie, der Beurteilung der Businesspläne und der Erarbeitung des Marketingteils dazu, der strategischen Preisgestaltung und der Entwicklung der Kommunikationsstrategie.

Das Handlungsfeld «Nachfragegenerierung steuern» (HF 6) umfasst Kompetenzen im Bereich der Planung des Kundenerlebnisses im Multikanalmanagement und der Ausrichtung an allen Kontaktpunkten (Touchpoints), der Wahrnehmung des Interessentenmanagements entlang des Verkaufstrichters, der Planung und Realisierung von Kampagnen und Medien, der Herstellung von Content und dessen Aufbereitung für alle Kanäle sowie der Etablierung des Marketing-Controllings (Analytics).

Das Handlungsfeld «Umsetzung sicherstellen» (HF 7) umfasst Kompetenzen im Bereich der Marketingplanung, der Planung und Führung von Umsetzungsprojekten und der Betreuung der Zusammenarbeit mit externen Agenturen.

Die Handlungsfelder sind im Anhang detailliert beschrieben.

3.2 Prüfungsform

Die folgende Grafik gibt Aufschluss über die Zusammensetzung der höheren Fachprüfung. Detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Prüfungsteilen sind im Anschluss aufgeführt.

1	Situative Fragen Marketing und Verkauf (schriftlich)	360 Minuten
2.1	Integrative Fallstudie 1 (schriftlich)	240 Minuten
2.2	Integrative Fallstudie 2 (schriftlich)	240 Minuten
3	Erfolgskritische Situationen (mündlich)	30 Minuten
4.1	Präsentation (mündlich)	80 Minuten inkl. 60 Minuten Vorbereitung
4.2	Fachgespräch (mündlich)	30 Minuten

3.2.1 Prüfungsteil 1: Situative Fragen Marketing/Verkauf

Der Prüfungsteil 1 besteht aus einer schriftlichen Prüfung.

Prüfungsteil 1: Situative Fragen Marketing/Verkauf (schriftlich)	
Aufgabe/Inhalt	<p>Im Rahmen einer schriftlichen Prüfung weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie über umfassende Kenntnisse im Bereich Verkauf und Marketing sowie Betriebswirtschaft verfügen und berufliche Aufgaben kompetent umsetzen können. Diese Prüfung umfasst die verschiedenen Gebiete bzw. Handlungsfelder in der ganzen Breite.</p> <p>In der Prüfung werden die Kompetenzen aus den Handlungsfeldern 1 bis 4 geprüft.</p>
Fokus	Anwendung, Analyse, Fachkenntnisse, Vernetzung
Methode	<p>Die Prüfung besteht aus unterschiedlichen Aufgabentypen:</p> <p>Anwendungsaufgaben (Handlungssimulationen) In den Anwendungsaufgaben setzen die Kandidatinnen und Kandidaten konkrete Aufgaben fachlich und methodisch korrekt um.</p> <p>Mini-Cases In den Mini-Cases werden Situationen analysiert und Konsequenzen abgeleitet, und/oder es wird konkretes Fachwissen im Zusammenhang mit der Situation überprüft.</p>
Dauer	360 Minuten. Die Prüfung kann in Teilprüfungen aufgeteilt werden.
Hilfsmittel	Open Books gemäss Hilfsmittelliste, elektronische Hilfsmittel sind nicht zugelassen.
Art der Prüfung	Schriftlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

3.2.2 Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie

Der Prüfungsteil 2 besteht aus zwei Prüfungspositionen. Er umfasst eine integrative Fallstudie, bestehend aus zwei Teilen.

Prüfungsposition 2.1/2.2: Integrative Fallstudie mit zwei Teilen (schriftlich)	
Aufgabe/Inhalt	<p>Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten eine integrative Fallstudie, welche aus zwei Teilen besteht.</p> <p>Die integrative Fallstudie befasst sich mit Fragen der Analyse bis zur Konstruktion von Lösungsvarianten. Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern 5 bis 7, wobei die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 bis 4 als Grundlage dienen.</p>

	In der Fallstudie weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie umfassende Analysen, Lösungen, Planungen usw. erarbeiten können.
Fokus	Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, Fachlichkeit
Methode	Die Fallstudien bestehen aus einem integrativen Fall mit zwei Teilen. Es kann Zusatzmaterial abgegeben werden. Der Lösungsansatz und die Lösungsstruktur müssen weitgehend selbstständig erarbeitet werden.
Dauer	240 Minuten (pro Teil/Prüfungsposition)
Hilfsmittel	Open Books gemäss Hilfsmittelliste, elektronische Hilfsmittel sind nicht zugelassen.
Art der Prüfung	Schriftlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

3.2.3 Prüfungsteil 3: Erfolgskritische Situationen

Der Prüfungsteil 3 besteht aus erfolgskritischen Situationen.

Prüfungsteil 3: Erfolgskritische Situationen (mündlich)

Aufgabe/ Inhalt	<p>Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten 4 bis 5 erfolgskritische Situationen.</p> <p>Die erfolgskritischen Situationen beziehen sich auf die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 sowie 5 bis 7. Der Schwerpunkt liegt auf dem Thema «Umsetzung». Dabei können die erfolgskritischen Situationen in verschiedene Bereiche gegliedert werden.</p> <p>In den erfolgskritischen Situationen weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie in der Lage sind, in diesen Fällen schnell und korrekt zu handeln.</p>
Fokus	Umsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Fachlichkeit
Methode	Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten 4 bis 5 erfolgskritische Situationen, in welchen praxisnahe und schwierige Arbeitssituationen beschrieben sind. Sie werden aufgefordert, ihr Handeln in dieser Situation zu beschreiben.
Dauer	30 Minuten
Hilfsmittel	Keine Hilfsmittel zugelassen
Art der Prüfung	Mündlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

3.2.4 Prüfungsteil 4: Präsentation und Fachgespräch

Der Prüfungsteil 4 besteht aus zwei Prüfungspositionen. Er umfasst eine mündliche Präsentation sowie ein mündliches Fachgespräch.

Prüfungsposition 4.1: Präsentation (mündlich)	
Aufgabe/Inhalt	<p>Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten zu Beginn der Vorbereitungszeit von 60 Minuten eine Ausgangslage. Sie analysieren diese Ausgangslage, entwickeln Konzept- und Umsetzungsideen und bereiten für ein definiertes Zielpublikum (zum Beispiel Kunde, Geschäftsleitung usw.) eine Überzeugungspräsentation von 20 Minuten vor. Während der Prüfungszeit halten die Kandidatinnen und Kandidaten ihre Präsentation.</p> <p>Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern 5 bis 7, wobei die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 bis 4 als Grundlage dienen.</p> <p>In der Präsentation weisen die Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie eine zielgruppengerechte, methodisch gestaltete und inhaltlich nachvollziehbare Präsentation vorbereiten und halten können.</p>
Fokus	Präsentationstechnik, Fachlichkeit
Methode	Die Präsentation wird im Rahmen der Vorbereitungszeit entwickelt, strukturiert und visualisiert. Die Präsentation wird zielgruppengerecht umgesetzt.
Dauer	60 Minuten Vorbereitung 20 Minuten Präsentation
Hilfsmittel	Keine Hilfsmittel zugelassen Visualisierungsmittel wie Flipchartblätter und Stifte werden zur Verfügung gestellt. Elektronische Präsentationsmittel wie PowerPoint, Beamer oder Hellraumprojektor sind nicht zugelassen.
Art der Prüfung	Mündlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten. Die Bewertung bezieht sich ausschliesslich auf die 20-minütige Präsentation. Die Vorbereitungsunterlagen werden nicht bewertet.

Prüfungsposition 4.2: Fachgespräch (mündlich)

Aufgabe/Inhalt	<p>Im Anschluss an die Präsentation verteidigen die Kandidatinnen und Kandidaten gegenüber den Expertinnen und Experten die präsentierte Konzept- und Umsetzungsidee. Sie beantworten Fragen zur vorgestellten Konzeptidee, zu alternativen Lösungsansätzen oder abweichenden Szenarien und überzeugen die Expertinnen und Experten vom Vorhaben.</p> <p>Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern 5 bis 7, wobei die Kompetenzen der Handlungsfelder 1 bis 4 als Grundlage dienen.</p> <p>Im Fachgespräch weisen sie nach, dass sie ihre Vorgehensweise begründen, argumentieren sowie Alternativen abwägen können.</p>
Fokus	Überzeugend argumentieren und begründen können, Fachlichkeit
Methode	Fachgespräch mit Fragen
Dauer	30 Minuten
Hilfsmittel	Keine Hilfsmittel zugelassen
Art der Prüfung	Mündlich
Auswertung	Die Bewertung erfolgt in Punkten.

3.3 Übersicht über die Prüfungsteile

Die nachfolgende Tabelle fasst die Prüfungsteile und Zeiten im Überblick zusammen:

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit
1 Situative Fragen Marketing/Verkauf	schriftlich	360 Minuten
2 Integrative Fallstudie		
2.1 Fallstudie Teil 1	schriftlich	240 Minuten
2.2 Fallstudie Teil 2	schriftlich	240 Minuten
3 Erfolgskritische Situationen	mündlich	30 Minuten
4 Präsentation und Fachgespräch		
4.1 Präsentation (inklusive 60 Minuten Vorbereitungszeit)	mündlich	80 Minuten
4.2 Fachgespräch	mündlich	30 Minuten
Total		980 Minuten

4 Notengebung

Die Beurteilung der Prüfungsleistung erfolgt kriterienorientiert. Pro Aufgabe werden die Beurteilungskriterien vorgängig definiert.

Die Punktzahl der einzelnen Prüfungspositionen wird in Noten umgerechnet. Der Durchschnitt der Prüfungspositionen ergibt die Note des Prüfungsteils. Der Durchschnitt der Prüfungsteile ergibt den Gesamtschnitt der Prüfung. Die Noten der Prüfungspositionen werden in ganzen und halben Noten angegeben. Der Durchschnitt der Prüfungsteile und die Gesamtnote werden auf eine Dezimalstelle gerundet.

Die Noten werden gemäss der Richtlinie der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) wie folgt berechnet:

$$\frac{\text{Erhaltene Punktzahl} \times 5}{\text{Maximale Punktzahl}} + 1 = \text{Note}$$

Die Note 4,0 und höhere bezeichnen genügende Leistungen. Um die höhere Fachprüfung zu bestehen, muss die Gesamtnote (die aus dem Mittel der Noten der vier Prüfungsteile besteht) mindestens 4,0 sein. Es dürfen nicht mehr als zwei Prüfungsteile unter der Note 4,0 und kein Prüfungsteil unter der Note 3,0 liegen. Ansonsten gilt die Prüfung als nicht bestanden. Bei Nichtbestehen müssen die ungenügenden Prüfungsteile wiederholt werden.

5 Anhang 1: Glossar¹

Ausstandsbegehren	Ein Ausstandsbegehren ist ein Antrag auf Änderung der für eine Prüfung zugeteilten Expertin bzw. des für eine Prüfung zugeteilten Experten.
Berufliche Handlungskompetenz	Kompetenz ist eine Disposition, die Personen befähigt, bestimmte Arten von Problemen erfolgreich zu lösen, also konkrete Anforderungssituationen eines bestimmten Typs zu bewältigen. Die berufliche Handlungskompetenz ist die Fähigkeit einer Person, eine berufliche Tätigkeit erfolgreich auszuüben, indem sie ihre eigenen Selbst-, Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen nutzt.
Berufsbild	Das Berufsbild ist eine kompakte Beschreibung des Berufs (eine bis eineinhalb A4-Seiten) und umschreibt das Arbeitsgebiet (wer sind die Zielgruppen, Ansprechpartner, Kundinnen und Kunden), die wichtigsten beruflichen Handlungskompetenzen oder Leistungskriterien sowie die Anforderungen an die Berufsausübung der Berufsleute (Eigenständigkeit, Kreativität/Innovation, Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen). Weiter wird der Beitrag des Berufs an die wirtschaftliche, soziale, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit beschrieben. Das Berufsbild ist Teil der Prüfungsordnung (obligatorisch) und der Wegleitung (fakultativ).
Beurteilungskriterium	Ein Beurteilungskriterium gibt an, nach welchem Massstab eine Kompetenz überprüft wird. Zum Massstab zählen das fachliche Wissen und die verlangten Fertigkeiten. Die Kriterien werden vor einer Prüfung formuliert und geben an, was erwartet und beobachtet wird, welche Leistungen erfüllt, welche Fertigkeiten vorhanden sein müssen, um eine gute Leistung zu erbringen. Sie dienen als Grundlage für die Korrektur oder Bewertung einer Prüfung.
Eidgenössischer Fachausweis EFA	Abschluss einer eidgenössischen Berufsprüfung
Eidgenössisches Berufsattest EBA	Abschluss einer zweijährigen beruflichen Grundbildung
Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ	Abschluss einer drei- bis vierjährigen beruflichen Grundbildung
Erfolgskritische Situationen	Form von Prüfungen. Eine erfolgskritische Situation beschreibt eine arbeitsplatzrelevante Situation, die durch ausgewählte Kompetenzen gelöst werden kann. Den Kandidatinnen und Kandidaten wird eine Praxissituation präsentiert, anhand derer sie ihr konkretes Vorgehen beschreiben.
Fachgespräch	Das Fachgespräch ist eine Prüfungsform, bei der sich die Kandidatinnen und Kandidaten mit einer Expertin oder einem Experten zu einem fachlichen Thema unterhalten. Die Kandidatinnen und Kandidaten zeigen in diesem Gespräch, dass sie über ein Verständnis des Fachgebiets verfügen und in der Lage sind, zu argumentieren, zu reflektieren und in Alternativen zu denken.
Fallstudie	Bei einer Fallstudie wird auf Basis authentischen (Praxis-)Materials (Datenmaterial, Prozessbeschreibungen, Statistiken,

¹ Einige Begriffe wurden dem SBFI-Glossar entnommen.

	Anspruchsgruppenanalysen usw.) ein reeller, komplexer und vielschichtiger Fall oder eine reelle, komplexe und vielschichtige Praxissituation analysiert und bearbeitet.
Kompetenzorientierung	Unter Kompetenzorientierung versteht man die konzeptionelle Ausgestaltung von eidgenössischen Abschlüssen bzw. Ausbildungsangeboten, welche sich an den beruflichen Handlungskompetenzen orientieren. Es sollen nicht nur Fakten beherrscht werden, sondern die Berufsleute sollen ihr Wissen in Anwendungssituationen einsetzen können, wenn die Aufgabenstellungen ungewohnt, die Probleme schlecht definiert, eine Zusammenarbeit mit anderen Personen notwendig und eine grosse Eigenverantwortung erforderlich ist.
Kompetenzdimension Umsetzungspotenzial	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf die Umsetzungsfähigkeit. Sie beschreibt eine konkrete Tätigkeit/Handlung in einer Arbeitssituation.
Kompetenzdimension Wissen/Verständnis	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf das Fachwissen, über das eine Person verfügt. Sie umfasst zum Beispiel Fachwissen, theoretische Grundlagen, Methoden- und Prozesskenntnisse.
Kompetenzdimension Einstellung, Motivation	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf die motivationalen Aspekte, die für die erforderliche Handlungsbereitschaft notwendig sind.
Kompetenzdimension Metakognition	→ (Handlungs-)Kompetenz in Bezug auf die Reflexions- und Analysefähigkeit, welche für eine professionelle Gestaltung des beschriebenen Verhaltens notwendig ist.
Kunde	Ein Kunde ist eine Person oder eine Institution, die ein offensichtliches Interesse am Vertragsschluss zum Zwecke des Erwerbs eines Produkts oder einer Dienstleistung gegenüber einem Unternehmen oder einer Institution zeigt.
Konsument	Als Verbraucher oder Konsument wird eine natürliche Person bezeichnet, die eine oder mehrere Waren oder Dienstleistungen zur eigenen privaten Bedürfnisbefriedigung käuflich erwirbt.
Mini-Cases	Mini-Cases beschreiben anspruchsvolle Ereignisse oder Situationen aus dem Arbeitsalltag einer Fachperson. Den Kandidatinnen und Kandidaten werden diese Mini-Cases vorgelegt, bei welchen diese eine mögliche Handlung beschreiben und diese begründen müssen.
Modell «klassisches System»	Das Modell «klassisches System» besteht aus einer Prüfung, welche die wichtigsten Handlungskompetenzen gemäss dem Qualifikationsprofil möglichst umfassend anhand einer repräsentativen Stichprobe überprüft.
Organisation der Arbeitswelt (OdA)	Als Organisationen der Arbeitswelt gelten Sozialpartner, Berufsverbände, andere zuständige Organisationen und andere Anbieter der Berufsbildung. Rein schulisch ausgerichtete Organisationen sind keine Organisationen der Arbeitswelt. Die Organisationen der Arbeitswelt bilden alleine oder gemeinsam mit anderen Organisationen der Arbeitswelt die Trägerschaft für eidgenössische Prüfungen.
Prüfungsexpertinnen und -experten	Die Prüfungsexpertinnen und -experten sind beauftragt, im Namen der Prüfungsträgerschaft Prüfungen oder Teile von Prüfungen vorzubereiten und durchzuführen. Es handelt sich um qualifizierte Fachleute.

Prüfungsordnung	Die Prüfungsordnung ist das rechtsetzende Dokument für eine eidgenössische Berufs- oder höhere Fachprüfung. Sie wird auf der Basis des Leittextes verfasst. Die Prüfungsordnung muss durch das SBFi genehmigt werden.
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFi (SBFi)	Das SBFi ist die Bundesbehörde, welche Prüfungsordnungen genehmigt und die Aufsicht über die eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen ausübt. Weitere Informationen unter www.sbf.admin.ch
Trägerschaft	Die Trägerschaft ist zuständig für die Entwicklung, Verteilung und regelmässige Aktualisierung der Prüfungsordnung und der Wegleitung. Weiter ist sie zuständig für das Aufgebot zur eidgenössischen Prüfung und deren Durchführung. Die Trägerschaft setzt sich aus einer oder mehreren Organisationen der Arbeitswelt (OdA) zusammen und ist in der Regel gesamtschweizerisch und landesweit tätig.
Wegleitung	Die Wegleitung enthält weiterführende Informationen zur Prüfungsordnung. Sie wird vom Trägerverein bzw. von der Qualitätssicherungskommission oder von der Trägerschaft erlassen. Sie soll unter anderem dazu dienen, den Kandidatinnen und Kandidaten die Prüfungsordnung näher zu erklären. Im Gegensatz zur Prüfungsordnung enthält die Wegleitung keine rechtsetzenden Bestimmungen. Die Wegleitung muss so verfasst sein, dass die Prüfung auch ohne vorgängigen Kursbesuch bestanden werden kann, das heisst, die Beurteilungskriterien (bzw. die Leistungskriterien) für die einzelnen Prüfungsteile müssen festgelegt sein.

6 Anhang 2: Kompetenzen pro Handlungskompetenzbereich
 6.1 Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Marketingleiter/-in

Handlungskompetenzbereiche		Berufliche Handlungskompetenzen					
		1	2	3	4	5	6
A	Managementaufgaben wahrnehmen	A.1 Arbeitstechnik anwenden	A.2 Internes und externes Netzwerk pflegen	A.3 Veränderungsprozesse begleiten	A.4 Personal rekrutieren	A.5 Neue Mitarbeitende einführen	A.6 Mitarbeitende führen
A		A.7 Personal beurteilen	A.8 Kompetenzen entwickeln	A.9 Budget erstellen	A.10 Budgetkontrolle sicherstellen		
B	Markt, Umfeld und Trends analysieren	B.1 Sekundäre Marktforschung betreiben	B.2 Primäre Marktforschung betreiben	B.3 Kundenumfragen bei Produktverwendern durchführen	B.4 Umfragen bei Vertriebspartnern oder weiteren Anspruchsgruppen durchführen (DL)	B.5 Markt- und Situationsdaten analysieren	B.6 Konkurrenzanalysen durchführen
B		B.7 Zukunfts- und Trendforschung betreiben	B.8 Sich über Innovationen auf dem Laufenden halten				
C	Marktleistung gestalten	C.1 Marktleistung definieren und Sortiment gestalten	C.2 Sortiment optimieren	C.3 Verpackungsdesign und -management verantworten	C.4 Preisgestaltung vornehmen	C.5 Qualität von Produkten und Dienstleistungen sicherstellen	C.6 Innovationen mitgestalten
D	Marktbearbeitung realisieren	D.1 Kundenbindungsmassnahmen begleiten	D.2 Geschäftsbeziehungen pflegen	D.3 Cross-Selling-Optionen entwickeln	D.4 CRM gestalten	D.5 Sponsoring und Events steuern	D.6 Umsetzung sicherstellen

D			D.7 Ausstellungen und Messeauftritte verantworten	D.8 Distributionsstufen und Kanäle festlegen	D.9 Physische Distribution gestalten	D.10 POS verantworten		
E	Strategien und Konzepte entwickeln		E.1 Marketingstrategie entwickeln, beauftragen und sicherstellen	E.2 Businesspläne beurteilen und Marketingteil dazu erarbeiten	E.3 Angebotsstrategie umsetzen	E.4 Innovationsentwicklung sicherstellen	E.5 Strategische Preisgestaltung vornehmen	E.6 Kommunikationsstrategie entwickeln
E			E.7 Expansionsstrategien entwickeln					
F	Nachfragegenerierung steuern		F.1 Kundenreise (Customer-Journeys) verstehen und abbilden	F.2 Kundenerlebnis im Multikanalmanagement planen und an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) ausrichten	F.3 Interessentenmanagement entlang Trichter wahrnehmen	F.4 Auftritt on- und offline realisieren	F.5 Kampagnen und Medien planen und in allen Kanälen realisieren	F.6 E-Commerce unterstützen
F			F.7 Content herstellen und für alle Kanäle aufbereiten	F.8 Marketing-automation realisieren	F.9 Marketing-Controlling (Analytics) etablieren			
G	Umsetzung sicherstellen		G.1 Marketingplanung vornehmen	G.2 Umsetzungsprojekte projektieren und führen	G.3 Relevante Marketingprozesse überprüfen und anpassen	G.4 Geeignete Marketingorganisation konzipieren und aufstellen	G.5 Zusammenarbeit mit externen Agenturen betreiben	

6.2 Handlungsfeld 1: Managementaufgaben wahrnehmen

Kompetenz

In ihrem Arbeitsalltag setzen die Marketingleiter/-innen eine sachorientierte und wirksame Arbeitstechnik ein. Sie führen ihre Organisationen zielorientiert. Sie formulieren realistische und motivierende persönliche Ziele sowie Arbeitsziele. Die Marketingleiter/-innen bauen ihr internes und externes Netzwerk strategisch auf und pflegen dieses aktiv. Sie besuchen Messen und pflegen Kontakte zu verschiedenen Anspruchsgruppen, nutzen die aktuellen elektronischen Plattformen wie Social Media usw. und tauschen sich regelmässig mit Berufskolleginnen und -kollegen aus. Sie überprüfen periodisch die Zielerreichung und führen mit den Mitarbeitenden im Team wie auch persönlich Gespräche zu Feedbacks, Massnahmen und Zielvereinbarungen. Sie beurteilen Mitarbeitende regelmässig und definieren aufgrund des Entwicklungsbedarfs entsprechende Massnahmen zu deren Kompetenzentwicklung. Auch in schwierigen Situationen führen die Marketingleiter/-innen professionell und entwickeln geeignete Lösungen. Sie planen und begleiten Veränderungsprozesse. Sie definieren Zielsetzungen und leiten daraus die notwendigen Massnahmen für die operative Umsetzung ab. Die Marketingleiter/-innen definieren zu den personellen Vakanzen die notwendigen Anforderungen, selektieren gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Spezialistinnen und Spezialisten die geeigneten Mitarbeitenden und stellen deren optimale Einführung sicher. Sie sind für die rasche und gezielte Information der Mitarbeitenden über die passenden Informationskanäle verantwortlich. Sie fördern den aktiven, sachlichen Austausch unter den Mitarbeitenden, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen. Die Marketingleiter/-innen erstellen Budgets, welche auf das Gesamtbudget abgestimmt sind. Sie kalkulieren Umsätze, Absätze und Deckungsbeiträge und präsentieren das Budget der vorgesetzten Stelle. Sie stellen die Budgetkontrolle regelmässig anhand der Soll-Ist-Vergleiche sicher, definieren geeignete Massnahmen zur Zielerreichung und setzen diese um. Sie rapportieren die Zahlen in geeigneter Form.

Typische Arbeitssituation

Veränderungsprozesse begleiten

Bei Veränderungsvorhaben mit einer grösseren Tragweite planen die Marketingleiter/-innen den Veränderungsprozess innerhalb ihres Bereichs. Sie definieren Zielsetzungen für den eigenen Bereich und leiten daraus die notwendigen Massnahmen für die operative Umsetzung in der Organisation ab. Sie beziehen das Team aktiv ein und führen einen Dialog über die Zielsetzungen und Massnahmen. Ängste der Mitarbeitenden nehmen sie ernst, und sie bauen Widerstände im Team ab. Sie kontrollieren den Erfolg regelmässig und informieren bei Bedarf die Geschäftsleitung.

Mitarbeitende führen

Für die Marketingleiter/-innen gehört die Betreuung der eigenen Mitarbeitenden zu den Hauptaufgaben. Sie erteilen den Mitarbeitenden Arbeitsaufträge, welche deren Kompetenzen und deren Verantwortung entsprechen, und überwachen die Umsetzung. Sie sorgen dafür, dass der Arbeitsplatz und die Arbeitsinstrumente den Mitarbeitenden als Unterstützung dienen, und stellen dafür die nötigen Mittel zur Verfügung. Im Rahmen der Auftragsabwicklung unterstützen sie die Mitarbeitenden bei Bedarf, und es erfolgt regelmässig eine Leistungsbeurteilung im Sinne eines Day-to-Day-Feedbacks. Dabei fördern sie eine aktive Rückmeldekultur. Sie gestalten den Betreuungsprozess von Mitarbeitenden, mit denen

sie keinen tagtäglichen Kontakt haben, in geeigneter Weise und achten auf regelmässige Treffen und Rückmeldungen bezüglich deren Leistung.

Die Marketingleiter/-innen führen Mitarbeitende in schwierigen Situationen professionell. Gibt es spezielle Vorkommnisse mit Mitarbeitenden, so thematisieren sie das rechtzeitig. Sie besprechen den Sachverhalt klar und suchen gemeinsam mit dem Mitarbeitenden nach einer geeigneten Lösung. Wenn die Massnahmen nicht die angestrebten Veränderungen bringen, dokumentieren sie den Verlauf entsprechend und sprechen im äussersten Fall eine Kündigungsandrohung aus. Im Falle einer Entlassung richten sich die Marketingleiter/-innen an den dafür vorgegebenen Prozessen aus.

Budget erstellen

Die Marketingleiter/-innen erstellen ein Budget für die eigene Abteilung/für den eigenen Bereich, welches auf das Gesamtbudget der Unternehmung abgestimmt ist. Sie kalkulieren Umsätze, Erträge, Kosten usw. und berechnen gegebenenfalls unterschiedliche Varianten. Sie präsentieren das Budget der vorgesetzten Stelle.

Budgetkontrolle sicherstellen

Während der Budgetperiode nehmen die Marketingleiter/-innen regelmässig Soll-Ist-Vergleiche zur Einhaltung des Budgets vor und leiten bei Bedarf Massnahmen zur Optimierung ab. Sie lokalisieren regelmässig die relevanten Kostentreiber und analysieren die möglichen Einsparungen. Ebenso ermitteln sie die relevanten Umsatz- bzw. Erfolgstreiber. Weiter ermitteln sie regelmässig die wichtigsten Steuerungsgrössen (Kennzahlen). Optimierungsmassnahmen setzen sie mit ihrem Team konsequent um. Sofern kurzfristige Kostensparmassnahmen angeordnet werden, setzen sie diese ebenfalls zielgerichtet um. Die Marketingleiter/-innen erstellen regelmässig transparente Kosten-, Umsatz-, Absatz- und Ertragszusammenstellungen und rapportieren diese den verantwortlichen Stellen.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- gestützt auf bestehende Standardprozesse geeignetes Personal für ihren Bereich zu rekrutieren;
- neue Mitarbeitende während der Einführungsphase fundiert zu instruieren und zu begleiten;
- bedarfs- und bedürfnisgerechte Schulungen für ihr Team zu planen und durchzuführen;
- umfassende Veränderungsvorhaben strukturiert und situationsgerecht zu planen und durchzuführen;
- zielorientiert zu führen und schwierige Führungssituationen methodengestützt und lösungsorientiert zu bewältigen;
- die Mitarbeitenden anhand des betrieblichen Beurteilungssystems sachlich und fair zu beurteilen;
- die Mitarbeitenden adressaten- und zielgruppengerecht über die geeigneten Kanäle zu informieren;
- für ihre Abteilung/ihren Bereich ein auf das Gesamtbudget der Unternehmung abgestimmtes Budget zu erstellen;
- eine regelmässige Budgetkontrolle sicherzustellen und gegebenenfalls geeignete Massnahmen einzuleiten;
- persönliche Netzwerke systematisch und aktiv zu pflegen, auszubauen und zu gestalten;
- ihre und die Arbeit ihrer Mitarbeitenden durch geeignete Techniken, Methoden und Instrumente effizient zu gestalten;

- sich professionell innerhalb der Strukturen und Prozesse der Unternehmung zu bewegen.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- fundierte Kenntnisse im Bereich der Personalbeschaffung;
- Grundwissen über die methodisch-didaktische Gestaltung von Schulungen;
- ein gesichertes methodisches Know-how in der Planung und Begleitung von Veränderungsprozessen;
- umfassendes Handlungswissen über relevante Führungsinstrumente, -techniken und -modelle;
- ein vertieftes Verständnis bezüglich einer situations- und zielgerechten Führung und Kommunikation in der Praxis;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Personalbeurteilung;
- umfassende Kenntnisse auf dem Gebiet der Kommunikations-, Präsentations- und Moderationsmethoden;
- breite Kenntnis im Bereich des Informationsmanagements;
- ein vertieftes Verständnis des Einsatzes geeigneter Planungsinstrumente und -methoden;
- gefestigtes Wissen über arbeitsrechtliche Fragestellungen;
- fundierte Kenntnisse im Bereich der Budgetierung und des Controllings mit Kennzahlen;
- ein vertieftes Verständnis des Kostenmanagements;
- fundiertes Wissen im Bereich der Netzwerkpflege;
- umfassende Kenntnisse im Umgang mit den aktuellen elektronischen Plattformen.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- sich bewusst, dass der Umsetzungs- und Unternehmenserfolg massgebend von ihrer Planung und deren aktiven Umsetzung abhängt;
- für eine professionelle Personalbeschaffung verantwortlich und realisieren diese in enger Zusammenarbeit mit den Spezialistinnen und Spezialisten des HR bzw. der Personalabteilung;
- sich der Wichtigkeit der Einführungsphase bewusst und widmen dieser genügend Zeit;
- motiviert, gegenüber allen Mitarbeitenden eine wertschätzende Haltung einzunehmen, sie im richtigen Mass zu fördern und ihnen Erfolge zu ermöglichen;
- in der Lage, die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von spontanen Feedbacks oder Standortbestimmungen gemeinsam konstruktiv zu reflektieren und bei Bedarf geeignete Massnahmen zu vereinbaren;
- fähig, im Umgang mit schwierigen Situationen klar und sachlich vorzugehen und eine Win-win-Lösung anzustreben;
- bereit, das eigene Team bei der Bewertung der Ergebnisse und der Planung der Veränderungsmassnahmen eng einzubinden;
- in der Lage, die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu erkennen bzw. realistisch einzuschätzen und daraus geeignete Ziele abzuleiten;
- fähig, das Team im Sinne der Mitarbeitenden sowie der Unternehmung transparent und aktiv zu gestalten bzw. zu entwickeln und bei Problemen richtig und schnell zu reagieren;
- fähig, das Team aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen und mit allfälligen Widerständen umsichtig umzugehen;
- fähig, attraktive und zielgerichtete Schulungen mit geeigneten Präsentations- und Moderationstechniken zu gestalten;
- in der Lage, den Erfolg von Schulungsmassnahmen zu beurteilen und daraus Verbesserungsmassnahmen für künftige Schulungen abzuleiten;

- sich bewusst, dass der Erfolg von Veränderungsvorhaben massgebend von einer umfassenden und überzeugenden Informations- und Kommunikationsgestaltung abhängt;
- in der Lage, ihre eigene Veränderungsbereitschaft wie auch die des Teams regelmässig zu reflektieren und bei Bedarf angemessen zu reagieren;
- in der Lage, bei der Erarbeitung von organisatorischen Lösungen eine gesamtunternehmerische Sicht einzunehmen;
- fähig, Zusammenhänge zu erkennen und ein besonderes Augenmerk auf die Schnittstellen mit anderen Verantwortungsbereichen zu legen;
- fähig, Zahlen bzw. das Budget transparent und nachvollziehbar aufzubereiten;
- in der Lage, einzuschätzen, ob ihre Annahmen realistisch und aufeinander abgestimmt sind;
- fokussiert darauf, bei Budgetabweichungen gemeinsam mit dem Team auch kurzfristige Optimierungsmassnahmen konsequent umzusetzen;
- bereit, ein besonderes Augenmerk auf die Projektbudgets zu legen und diese bedarfsgerecht zuzuweisen bzw. zu überwachen;
- in der Lage, negative Budgetabweichungen rasch zu erkennen und umgehend darauf zu reagieren;
- sich der Wichtigkeit eines strategisch aufgebauten und aktiv gepflegten Netzwerks bewusst;
- motiviert, Persönlichkeiten einer Expertengemeinschaft zu sein und sich aktiv einzubringen;
- in der Lage, den Nutzen ihres Netzwerks und der dafür verwendeten Kanäle realistisch einzuschätzen, anzuwenden und auszubauen.

6.3 Handlungsfeld 2: Markt, Umfeld und Trends analysieren

Kompetenz

Die Marketingleiter/-innen beschaffen regelmässig Daten aus bereits vorhandenen Informationsquellen und werten diese aus. Die Analyse der Beschaffungs- und Absatzmärkte in Bezug auf die Consumer-/Customer-Insights erachten Marketingleiter/-innen als elementaren und handlungsleitenden Bestandteil ihrer Arbeit. Kontinuierlich werden über verschiedene Kanäle oder über Marktforschungsinstitute Kennzahlen beschafft (beispielsweise zu Umsatz, Absatz, Umsatzpenetration, Kaufacts, Preis- und Promotionsentwicklung der eigenen Marken und Produkte wie auch jener der Konkurrenz und der jeweiligen Kanäle, aber auch zu Markenbewusstsein, Imagefaktoren, Kaufbereitschaft oder Konsumhäufigkeit). Können die Informationsbedürfnisse durch sekundäre Marktforschung nicht abgedeckt werden, beauftragen die Marketingleiter/-innen die entsprechenden internen und/oder externen Spezialistinnen oder Spezialisten mit der Analyse von Kunden- und Konsumentenbefragungen, Fokusgruppen, Konsumentenpanels und Kunden-/Konsumentenzufriedenheitsanalysen. Die Marketingleiter/-innen können mit der Beschaffung von Daten aus der primären und sekundären Marktforschung und geeigneten Tools das Marktgeschehen inklusive des eigenen Unternehmens und anderer Marktteilnehmer analysieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse setzen sie im Sinne des Unternehmens ein. Mit geeigneten statistischen Verfahren können sie aufgrund gewählter Kennzahlen Daten aufbereiten. Sie kennen die aktuellen Bedürfnisse der Marktteilnehmer sowie deren Entwicklung und können daraus Trends ableiten. Sie erkennen frühzeitig Innovationen, welche den relevanten Markt beeinflussen. Für Trends und Innovationen erarbeiten und betreuen sie systematische Prozesse, welche die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens sichern.

Typische Arbeitssituation

Primäre Marktforschung betreiben

Bei neuen Konsumgelegenheiten und Innovationen beauftragen die Marketingleiter/-innen die Leitung Marktforschung und/oder das Brand-/Produktmanagement mit der Analyse von Kunden- und Konsumentenbedürfnissen. Dies erfolgt einerseits in Form von Kunden-/Konsumentenbefragungen, Fokusgruppen, Konsumentenpanels sowie Kunden-/Konsumentenzufriedenheitsanalysen und andererseits in Form von Trenderhebungen sowie der Erfolgsanalyse von Produktinnovationen in anderen Ländern. Sie achten darauf, dass die Kunden und Konsumenten bereits beim Produktentwicklungsprozess miteinbezogen werden und treiben den diesbezüglichen Prozess voran. Zudem führen die Marketingleiter/-innen selbst Interviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen (zum Beispiel Vertriebspartnern, Kunden, Lieferanten), dokumentieren die Ergebnisse und leiten diese an das Produktmanagement (PM) weiter bzw. schätzen aufgrund der Ergebnisse Trends bzw. die Marktentwicklung ab.

Sekundäre Marktforschung betreiben

Die Analyse der Beschaffungs- und Absatzmärkte und die Consumer-/Customer-Insights erachten sie als elementaren und handlungsleitenden Bestandteil ihrer Arbeit. Kontinuierlich werden über verschiedene Kanäle oder über Marktforschungsinstitute quantitative und/oder qualitative Kennzahlen erhoben. Die Marketingleiter/-innen entscheiden, welche Kennzahlen erhoben werden, wie sie

verdichtet werden und welche Marktforschungsinstitute für die Erhebung der Kennzahlen beauftragt werden sollen. Eine weitere wichtige Quelle ist der Verkauf, der die Kunden-/Konsumentenbedürfnisse sowie die Händlerbedürfnisse durch den persönlichen Kontakt sehr genau kennt und im Sinne der Customer-Experience wertvolle Daten liefert. Zwischen Marketing und Verkauf wird darum ein reger Austausch gepflegt.

Zukunfts- und Trendforschung betreiben

In Gesprächen mit ihren Aussendienstmitarbeitenden holen die Marketingleiter/-innen regelmässig Informationen über die Sortimentsgestaltung und -platzierung an den POS ein und leiten daraus Trends ab. Im Rahmen von geeigneten Anlässen werden zusammen mit dem PM Trends ermittelt. Sobald die Rahmenbedingungen dann durch das PM ausgearbeitet sind, führen die Marketingleiter/-innen mit Gesprächen bei Grossisten (Migros, Coop, Manor usw.) und Gruppierungen (organisierten Ketten) eine Plausibilitätsprüfung dieser Trends durch, indem sie die Chancen eines allfälligen neuen Produkts abklären. Daraus resultieren Produktvorschläge und Inputs zur Sortimentserweiterung, die sie an das PM weiterleiten. Über Produktneuheiten informieren sie sich durch den Besuch von Fachmessen.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- mit Hilfe der richtigen Methode aussagekräftige und relevante Daten bei Kunden/Konsumenten, Konkurrenz oder Vertriebspartnern zu erheben sowie alle Methoden der Feldforschung durchzuführen, die Daten auszuwerten und nachvollziehbar zu dokumentieren;
- mit internen und externen Stellen die sekundäre Marktforschung sicherzustellen;
- die Marktentwicklungen sowie die Entwicklung der Kundenbedürfnisse zu verfolgen, zu analysieren und richtig darauf zu reagieren;
- Konkurrenzanalysen zu planen, zu erstellen, umzusetzen und auszuwerten;
- aus Informationen von Fachmessen und Gesprächen Trends abzuleiten, diese auf ihre Plausibilität zu prüfen und Marktleistungen abzuleiten;
- sich über verschiedene Kanäle bezüglich Innovationen stets auf dem Laufenden zu halten.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- ein detailliertes Verständnis aller Methoden der primären Marktforschung inklusive Befragungstechniken;
- ein vertieftes Handlungswissen im Bereich der Erstellung von Fragebögen und Interviewleitfäden;
- umfassendes Handlungswissen im Bereich der sekundären Marktforschung und deren Methoden;
- ein tief greifendes Verständnis der statistischen Verfahren sowie Kennzahlen, der statistischen Datenauswertung und der darauf basierenden Definition von Zielgruppen für Umfragen;
- vertiefte Kenntnisse über Analyseinstrumente im Bereich des Kunden/Konsumenten sowie des eigenen Unternehmens;
- einen umfassenden Überblick über den Markt, die Marktentwicklung und die Produkte;
- ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse, Kundenstrukturen und Trends;
- vertiefte Kenntnisse über die Kanäle, auf denen man sich über Innovationen informieren kann.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- fähig und verpflichtet, die Marktsystematik/-informationen laufend zu analysieren, zu beurteilen und entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten;

- in der Lage, zielgruppenfokussierte Marktforschungsprojekte zu definieren, umzusetzen und zu beurteilen;
- in der Lage, die Wertschöpfungskette mit den primären und sekundären Wertschöpfungsprozessen zu analysieren sowie daraus Empfehlungen zu formulieren oder Handlungen auszulösen;
- in der Lage, statistische Daten aus der Marktforschung zu interpretieren und richtige Schlüsse zu ziehen;
- fähig, komplexe Analysen in eine gut strukturierte, zielorientierte und verständliche Form zu bringen;
- in der Lage, alle relevanten Informationsquellen einzubeziehen und die Informationen zu verarbeiten;
- in der Lage, aus Konkurrenzanalysen Vorschläge für die Optimierung des eigenen Sortiments auszuarbeiten;
- fähig, Konsumentenbedürfnisse, Trends und Neuerungen in der Branche frühzeitig zu ermitteln;
- fähig, Trends zu analysieren und daraus Massnahmen für die eigene Leistungsgestaltung abzuleiten;
- neugierig und motiviert, jede Chance zu nutzen und sich über Innovationen zu informieren und auszutauschen.

6.4 Handlungsfeld 3: Marktleistung gestalten

Kompetenz

Die Marketingleiter/-innen sind verantwortlich für die Marktleistungs- und Sortimentspolitik und gestalten die eigentliche Marktleistung des Unternehmens. Sie überwachen die Entwicklung von neuen Produkten/Dienstleistungen und planen die erfolgreiche Einführung im Markt. Mit der Sortiments- und Markenpolitik positionieren sie die Marktleistungen gemäss Vorgaben aus der Marketingstrategie. Die Marketingleiter/-innen legen die Preisstrategie fest und entscheiden über die Konditionen in den verschiedenen Absatzkanälen. Die Qualität der Marktleistung und deren Verpackungen sowie der Neben- und Zusatzleistungen werden von ihnen regelmässig auf die Kundenbedürfnisse hin überprüft. Abweichungen werden mit den zuständigen Stellen optimiert. Das Innovationsmanagement wird von den Marketingleiter/-innen geleitet und kontrolliert. Ideen und Vorschläge werden regelmässig zusammengefasst und mit den Markttrends in Einklang gebracht.

Typische Arbeitssituation

Marktleistung definieren und Sortiment gestalten

Die Marketingleiter/-innen definieren auf Basis der Kunden-/Konsumentenbedürfnisse alle für sie relevanten Produkt-, Haupt- und Subkategorien und deren Inhalt (Produkte/Dienstleistungen). Diese Struktur bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte (Analysen, Ziele, Rollen, Strategien, Massnahmen usw.), die sie pro Kategorie definieren.

Preisgestaltung vornehmen

Die Marketingleiter/-innen definieren allenfalls gemeinsam mit ihrem Team die Konsumentenpreise unter Berücksichtigung der Marktbeobachtungen, der Kunden-/Konsumentenbedürfnisse, der Preisstrategie und der daraus abgeleiteten Zielsetzungen. Sie entscheiden über die Preiskonditionen im Rahmen der Kompetenzregelung. Sie definieren auch den Kompetenzrahmen ihrer Verkäuferinnen und Verkäufer.

Je nachdem verabschieden sie die vom Produkt-/Brandmanagement vorgestellten Preisvorschläge oder lassen die kalkulierten Preise und Konditionen durch die dafür zuständige Stelle verabschieden. Sie kommunizieren die Preise auch allen involvierten Mitarbeitenden. Regelmässig überprüfen sie die Preisstrukturen und nehmen bei Bedarf Korrekturen vor. Gewünschte Preisanpassungen schlagen sie gemeinsam mit dem Einkauf der dafür zuständigen Stelle vor und kommunizieren diese dem Kunden, entweder direkt oder über ihre Aussendienstmitarbeitenden.

Innovationen mitgestalten

Die Marketingleiter/-innen nehmen Anregungen vom Markt auf und bringen sie für Produktinnovationen ein. Sie fassen die Markttendenzen, Ideen und Vorschläge dazu in Berichten zusammen. Sie leiten zudem aus Gesprächen mit Vertriebspartnern, Kunden und ihrem Netzwerk Trends und Tendenzen ab. Bei der Entwicklung von neuen Produkten reflektieren sie deren Eigenschaften aus Markt- und Kundensicht.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- die Marktleistungen zu definieren;
- Kriterien für das Verpackungsdesign zu entwickeln und entsprechende Vorschläge zu beurteilen;
- die Qualität der von ihnen verantworteten Produkte und Dienstleistungen der gesamten Wertschöpfungskette zu beurteilen und Korrekturmaßnahmen anzustossen;
- Produktentwicklungen zu überwachen und die jeweilige Markteinführung zu begleiten;
- die Preispolitik zu gestalten, Produktpreise und Konditionen unter Berücksichtigung der Preisstrategie festzulegen und den Kompetenzrahmen der Mitarbeitenden zu definieren;
- für ihre Produktkategorien das geeignete Sortiment zu definieren;
- aufgrund wiederholter und gezielter Analysen Sortimentsvorschläge zu erstellen und zu präsentieren;
- Anregungen vom Markt aufzunehmen, zusammenzufassen und Trends abzuleiten;
- Innovationen aktiv mitzugestalten.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- breite Kenntnisse und ein umfassendes Verständnis der Konkurrenz, des Marktes, des Produktportfolios und der Zielgruppe sowie der Trends und Innovationen;
- umfassendes Wissen über Produktanalysen sowie die Analyse von Kunden- und Konsumentenbedürfnissen;
- umfassende Kenntnisse bestehender Zertifizierungen und Labels am Markt;
- ein weitreichendes Wissen im Bereich der Kennzahlenberechnung, insbesondere des Berechnens von Deckungsbeiträgen;
- ein rechtliches Grundlagenwissen im Bereich Verpackungsgestaltung, Markenschutz und Claims;
- umfassende Kenntnisse über Verpackungen, Verpackungsgestaltung und neue Verpackungstrends;
- ein umfassendes Verständnis der Prinzipien der Preisgestaltung, der Preismodelle und der Kalkulationen;
- umfassende Kenntnisse der aktuellen Marktpreise;
- die methodische Kompetenz in Bezug auf die Bildung von Produktkategorien und entsprechenden Subkategorien;
- ein umfassendes Verständnis der Massnahmen zur Sortimentsoptimierung;
- umfassende Kenntnisse in der Formulierung von schriftlichen Briefings zuhanden einer Agentur;
- ein grundlegendes Verständnis des Qualitätsmanagements, der Qualitätsanforderungen sowie der Zertifizierungsstandards und -verfahren.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- dafür verantwortlich, die ganze Wertschöpfungskette von der Beschaffung bzw. Produktentwicklung bis zum Endkonsumenten im Auge zu behalten;
- fähig, Produktanalysen durchzuführen, den Lebenszyklus richtig einzuschätzen und daraus Massnahmen abzuleiten;
- verpflichtet, das Kundenfeedback zu reflektieren und daraus Vorschläge zur Gestaltung des Produktportfolios abzuleiten;
- in der Lage, basierend auf Analysen des Brand-/Produktmanagements einzuschätzen, wo neue Produkte eingeführt oder das Sortiment gestrafft werden könnte;

- aktiv an der Ausarbeitung von Vorschlägen zu Produkteinführungen beteiligt und begleiten die Einführung;
- verantwortlich, den Markt laufend zu beobachten und in dauernder Kommunikation mit Vertriebspartnern und ihrem Netzwerk zu sein;
- dafür besorgt, Trends und die Zukunftsentwicklung in die Marktleistungs- und Sortimentsgestaltung einzubeziehen;
- in der Lage, Innovationen bezüglich ihrer Relevanz zu bewerten und in den eigenen Bereich zu transferieren;
- in der Lage, bestehende Verpackungen im Hinblick auf Trends, Konsumentenbedürfnisse und die Konkurrenz zu beurteilen und daraus Vorgaben für die Verpackungsgestaltung abzuleiten;
- in der Lage, Vorschläge für Verpackungen von internen Stellen bezüglich der Anforderungen von Konsumenten, des Handels, der Logistik sowie in Bezug auf den rechtlichen Rahmen und die bestehenden Unternehmensgrundlagen zu prüfen und bei allfälligen Optimierungen aktiv mitzuhelfen;
- bereit, verschiedene Faktoren rund um den Markt, die Mitbewerber, die Konsumenten sowie die Kosten in die Preisgestaltung miteinzubeziehen;
- verpflichtet, die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Preisgestaltung sicherzustellen;
- in der Lage, definierte Preise zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen;
- motiviert, dafür zu sorgen, dass die von ihnen festgelegten Qualitätsstandards von allen involvierten Stellen eingehalten und ansonsten entsprechende Massnahmen ergriffen werden.

6.5 Handlungsfeld 4: Marktbearbeitung realisieren

Kompetenz

Die Marketingleiter/-innen beteiligen sich massgeblich an der Ausarbeitung von Customer-Intelligence-Systemen. Sie überprüfen die Konsumentenloyalitätsprogramme und führen regelmässige Wirkungskontrollen durch. Sie stehen in regelmässigem Kontakt zu den wichtigsten und grössten Kunden im In- und Ausland. Sie bereiten Kundendaten und Verkaufszahlen auf. Sie kennen die individuellen Bedürfnisse der Kunden und entwickeln Zusatzprogramme und/oder Angebote im Sinne von Cross-Selling-Optionen. Sie legen die konzeptionellen Grundlagen für das Customer-Relationship-Management (CRM) fest und zeichnen für Kontrolle, Pflege und Optimierung verantwortlich. Die Marketingleiter/-innen verantworten den Umsetzungsprozess eines Kommunikationsplans auch im Sinne einer integrierten Multichannel-Kommunikation. Insbesondere betrifft dies auch die Steuerung der absatzrelevanten Live-Marketing-Instrumente wie Verkaufsförderung/POS-Gestaltung, Sponsoring, Events und Messen. Die Marketingleiter/-innen definieren mögliche Verkaufsformen und sind in der Lage, entsprechende Lösungsvorschläge für Distributionsformen und die Kanalwahl zu entwickeln.

Typische Arbeitssituation

Geschäftsbeziehungen pflegen

Die Marketingleiter/-innen stehen in regelmässigem Kontakt zu ihren Kunden. Zur Gesprächsvorbereitung stellen sie die vorhandenen Kundendaten und Verkaufszahlen bereit. Feedbacks aus den Kundengesprächen leiten sie an die involvierten internen Stellen weiter. Kundenanliegen und -wünsche verfolgen sie weiter. Die Marketingleiter/-innen bringen zudem beim Marketing oder Einkauf Ideen für Kundengeschenke ein und überbringen diese im Idealfall dann persönlich. Auch binden die Marketingleiter/-innen die Kunden über ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis ans Unternehmen. Dazu stellen sie sicher, dass die Lösungen und Preise konkurrenzfähig sind, den Kunden einen echten Mehrwert bringen und dass das Sortiment ausgewogen ausgestaltet sowie jederzeit mit einem erstklassigen Service verbunden ist.

Kommunikationsinstrumente steuern

Die Marketingleiter/-innen kümmern sich um die Steuerung der integrierten Kommunikationsinstrumente. Im Fokus stehen die absatzrelevanten Live-Marketing-Instrumente Verkaufsförderung sowie Sponsoring, Events und Messen. Sie überwachen die Arbeiten ihres Sponsoring-/Eventteams und stellen sich immer die Frage, ob die jeweiligen Aktivitäten mit der Marketingstrategie übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, ergreifen sie entsprechende Korrekturmassnahmen. Sie wählen diejenigen Kunden aus, die zu Kundenevents eingeladen werden, und nehmen selbst am Event teil. Sie nutzen diese Plattform für den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen.

Distributionsstufen und Kanäle festlegen

Die Marketingleiter/-innen bearbeiten die Frage, welche Vertriebsart gewählt werden soll, und definieren Kriterien für die Kanalwahl. Sie bewerten auf Basis dieser Kriterien die Attraktivität der Kanäle/Absatzstufen. Sie definieren mögliche Verkaufsformen (zum Beispiel persönlicher Verkauf, Selbstbedienung, Automatenverkauf, Tele-/Online-Shopping usw.). Die Marketingleiter/-innen stützen sich dabei auf primäre und sekundäre Marktforschungsdaten sowie Konkurrenzanalysen (zum Beispiel Best-Practice-Studien) und initiieren bei Bedarf zusätzliche Studien.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- die Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden zu pflegen und auszubauen;
- die Umsetzung des Kommunikationsplans im Sinne einer integrierten Kommunikation sicherzustellen;
- das CRM nutzbringend und nachhaltig zu strukturieren, zu pflegen und zu nutzen;
- wirkungsvolle Kundenbindungsmassnahmen zu konzipieren, zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren;
- die Arbeiten im Zusammenhang mit Sponsoring- und Eventmassnahmen zielgruppengerecht und umfassend zu steuern;
- Ziele der Messeauftritte festzulegen, zu planen, umzusetzen und die Erreichung der Messeziele sicherzustellen;
- in enger Abstimmung mit den internen Anspruchsgruppen Zusatzverkäufe und -angebote zu initiieren;
- Konzeptionen im Rahmen der physischen Distribution zu erstellen sowie Lösungsvorschläge für Distributionsstufen und die Kanalwahl zu entwickeln;
- strategische Entscheidungen hinsichtlich der Sortimentsgestaltung am POS zu treffen sowie Konzepte für die POS-Gestaltung zu entwerfen und zu kommunizieren;
- zusammen mit dem Team ein Masterlayout für den POS sowie die Bewirtschaftung von Promotionsflächen festzulegen.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- umfangreiches Wissen über die Analyse von Kundenbedürfnissen, -daten und Verkaufszahlen;
- einen umfassenden Überblick über das Preis-Leistungs-Verhältnis ihrer Produkte im Konkurrenzvergleich;
- fundierte Kenntnisse der Kundenbindungs- und Promotionsmechanismen sowie breite Kenntnisse der Kundensegmente;
- ein umfassendes Verständnis des CRM-Systems und seiner Funktionen;
- umfassende Kenntnisse auf dem Gebiet der Möglichkeiten und Wirkungsweisen von Cross-Selling-Massnahmen;
- weitreichende Kenntnisse des Messewesens und der Fachmessen;
- fundierte Kenntnisse des Live-Marketing-Ansatzes;
- vertiefte Kenntnisse der strategischen Ausrichtung und der operativen Ausgestaltung des POS;
- fundiertes Wissen im Bereich Distribution.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- bestrebt, die Kunden mit entsprechenden Kundenbindungsprogrammen dazu zu animieren, weitere Leistungen zu beziehen;
- in der Lage, Kundenloyalitätsprogramme, Kundendaten und Verkaufszahlen aussagekräftig auszuwerten und zu beurteilen;
- in der Lage, einzuschätzen, wodurch sie Kunden ans Unternehmen binden, um daraus geeignete Massnahmen abzuleiten;
- fähig, das CRM gewissenhaft zu pflegen und laufend zu optimieren;
- in der Lage, ihre Erwartungen in Bezug auf die CRM-Pflege den involvierten Stellen klar zu kommunizieren;

- in der Lage, zu evaluieren, welche von/über Kunden gewonnenen Informationen ins CRM einfließen, und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ein;
- sich bewusst, wie wichtig Vertrauensbildung für Geschäftsbeziehungen ist, und sind bestrebt, einen partnerschaftlichen und vertrauensvollen Umgang mit ihren Kunden zu pflegen;
- fähig und motiviert, Beanstandungen von Kunden persönlich und lösungsorientiert zu behandeln, und zeigen sich dabei kompromissbereit sowie bestrebt, für ihre Kunden optimale Lösungen und Services zu garantieren;
- in der Lage, das eigene Auftreten zu reflektieren und auf Vertrauenswürdigkeit hin zu prüfen;
- bereit, kreative Vorschläge für Zusatzverkäufe und -angebote zu entwickeln bzw. zu bewerten;
- motiviert, ihrem Team das Bewusstsein zu vermitteln sowie Anstöße zu geben, wie eine Marke verkörpert werden und erlebbar gemacht werden kann;
- motiviert, selbst an Kunden- und Sponsoringevents teilzunehmen, um Kundenbeziehungen zu pflegen;
- bereit, das Sponsoring- und Eventbudget konsequent zu überwachen bzw. einzuhalten;
- in der Lage, die internen und externen Schnittstellen im Zusammenhang mit der Umsetzung des Kommunikationsplans zu erkennen und die geeigneten Schritte für deren Koordination einzuleiten;
- in der Lage, einzuschätzen, welche Zielgruppen mit einer Sponsoringmassnahme bzw. einem Event zielführend angesprochen werden können;
- in der Lage, die Arbeiten ihrer Teams im Livemarketing auf Übereinstimmung mit der Marketing- und Markenstrategie hin zu beurteilen und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen festzulegen;
- in der Lage, auf Basis von Kriterien die Attraktivität der Kanäle und Absatzstufen zu bewerten und so ausgewählte Distributionspartner zu beurteilen;
- bestrebt, mit den zuständigen Stellen die optimalen und realisierbaren Prozesse und Schnittstellen am POS zu definieren;
- in der Lage, Feedbacks von Kunden und Aussendienstmitarbeitenden hinsichtlich der Optimierung des POS zu analysieren und die richtigen Massnahmen abzuleiten;
- motiviert, eigenständige, kreative und innovative Lösungen zur Gestaltung der POS zu finden.

6.6 Handlungsfeld 5: Konzepte und Strategien entwickeln

Kompetenz

Die Marketingleiter/-innen entwickeln die Marketingstrategie bzw. passen die aktuelle Strategie an veränderte Gegebenheiten an. In der Marketingstrategie definieren sie Märkte/Teilmärkte sowie Segmente und erarbeiten eine Wettbewerbs- und eine Marktbearbeitungsstrategie. Sie können eine Marketingstrategie für unterschiedliche Ebenen entwickeln. Das Entwickeln von Strategien für ausländische Märkte und internationale Konzepte wie auch aktive Beiträge zu Businessplänen, abgestimmt auf die jeweiligen Gegebenheiten, gehören ebenfalls zum Verantwortungsbereich. Die Erarbeitung des Angebotskonzepts setzen sie mit ihrem Team zusammen um. Die Fähigkeit des Erkennens der Relevanz von Markttrends und Customer-Insights für das eigene Produkt werden genauso vorausgesetzt wie das Ableiten der entsprechenden Massnahmen. Die Marketingleiter/-innen erarbeiten Konzepte mit konkreten Spezifikationen und entwickeln zusammen mit den entsprechenden Fachstellen die Angebote bis zur Marktreife. Sie stellen sicher, dass die Grundsätze der Preispositionierung, der Preislinien, der Preisdifferenzierung und des Preisbundlings festgelegt werden. Die auftragsbezogene Entwicklung einer Kommunikationsstrategie gehört genauso dazu, wie Expansionsstrategien für das In- und Ausland zu entwickeln.

Typische Arbeitssituation

Marktstrategie entwickeln, beauftragen und sicherstellen

Die Marketingleiter/-innen entwickeln eine Marketingstrategie und die entsprechenden Teilstrategien bzw. passen die aktuelle Strategie an veränderte Gegebenheiten an. Dazu nehmen sie eine Analyse des Umfelds und des eigenen Unternehmens vor und beachten die Vorgaben des Gesamtunternehmens. In der Marketingstrategie definieren sie Märkte/Teilmärkte sowie Segmente und erarbeiten eine Wettbewerbs- und eine Marktbearbeitungsstrategie. Sie präsentieren die Strategie vor den entsprechenden Gremien.

Marketingleiter/-innen können eine Marketingstrategie entwickeln für unterschiedliche Ebenen, wie beispielsweise das Gesamtunternehmen, ausgewählte Bereiche, einzelne Produkte oder Marken. Strategien für ausländische Märkte sowie internationale Konzepte – abgestimmt auf die jeweiligen Gegebenheiten – gehören ebenfalls zum Verantwortungsbereich der Marketingleiter/-innen.

Aus der Marketingstrategie leiten sie konkrete Pläne und Massnahmen für ihren Bereich ab und leiten diese an die jeweiligen Stellen zur Umsetzung weiter.

Die Marketingleiter/-innen erarbeiten zusammen mit ihrem Fachteam die operativen Konzepte auf folgenden Stufen:

- a. Angebot (Marktleistung, Produkt und Service)
- b. Innovation
- c. Preis
- d. Kommunikation

Businesspläne beurteilen und Marketingteil dazu bearbeiten

Die Marketingleiter/-innen tragen zur erfolgreichen Erstellung eines Businessplans bei, indem sie die Sicht des Marktes und der Kunden und Konsumenten einnehmen sowie die Trends berücksichtigen. Sie stellen sicher, dass damit die Sicht der Marktorientierung mindestens so stark einfließt wie die

Ressourcen- oder Technologieorientierung. Sie sind zudem auch fähig, Kompetenzen des Unternehmens in Nutzenversprechen dem Markt gegenüber zu übersetzen.

Die Marketingleiter/-innen hinterfragen Businesspläne kritisch und sind in der Lage, den Businesscase zu beurteilen und gegebenenfalls Vorschläge zu machen, mit welchen Mitteln die Planung anzupassen ist.

Strategische Preisgestaltung vornehmen

Die Marketingleiter/-innen legen die Preisstrategie fest. Dazu definieren sie Grundsätze der Preispositionierung, der Preislinien, der Preisdifferenzierung und des Preisbundlings.

Die Marketingleiter/-innen entwickeln ein System zur Kalkulation der Absatzpreise. Dabei beachten sie Aspekte der Gewinnoptimierung, die Preise der Wettbewerber, die Kostenstellung sowie zentral die Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden. Die Preisstrategie stimmen sie auf übergeordnete Vorgaben, vor allem finanzielle Ziele, sowie auf die allgemeine Marketingstrategie ab.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- die Marketingstrategie auf Basis geeigneter Analysen und Ziele aus übergeordneten Strategien festzulegen und dafür strategische Grundlagen zu erarbeiten;
- Businesspläne realistisch und nachvollziehbar zu erstellen und insbesondere den Marketingteil dafür auf einem hohen Niveau einzubringen;
- die Angebotsgestaltung in enger Abstimmung mit dem Team strategisch und zukunftsgerichtet zu steuern;
- Arbeiten im Zusammenhang mit der Überprüfung, Entwicklung und Innovation der Marktleistung strategisch zu steuern;
- eine Preisstrategie festzulegen und Verkaufspreise sowie Rabattbänder unter Berücksichtigung aller wichtigen Faktoren zu kalkulieren;
- eine wegweisende Kommunikationsstrategie zu erstellen und diese unter Miteinbezug der internen und externen Fachpersonen zu erarbeiten;
- Expansionsstrategien auf Basis von vorliegenden Informationen zu konzipieren.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- vertiefte Kenntnisse des strategischen Managements;
- vertiefte Branchenkenntnisse des In- und Auslands sowie ein vertieftes Verständnis der diesbezüglichen Marktsituation und der Konsumbedürfnisse;
- fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere zur Preiskalkulation und den Prinzipien der Preisgestaltung;
- ein vertieftes Verständnis ihres Unternehmens und insbesondere des finanziellen Zielsystems;
- detaillierte Kenntnisse der eigenen Marktleistungen;
- fundierte Kenntnisse der relevanten Einflussfaktoren für die Innovationsplanung und -realisierung;
- breite Kenntnisse der relevanten Beschaffungsmärkte;
- einen weitreichenden Überblick über die Marktpreise und kennen die wichtigsten Konditionensysteme und Margebedürfnisse der Absatzpartner sowie der Kunden;
- ein breites Allgemeinwissen.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- bestrebt, die Kommunikations- und Marketingstrategie überzeugend für alle Anspruchsgruppen aufzubereiten und die relevanten Akteure in den Prozess miteinzubeziehen;
- motiviert, die Mitarbeitenden für die Marketingstrategie zur Erreichung langfristiger Ziele zu gewinnen;
- sich der Wichtigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise bewusst;
- in der Lage, den Strategieentwicklungsprozess zu hinterfragen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen;
- bestrebt, den marketingspezifischen Teil für den Businessplan fundiert und im Hinblick auf das Nutzenversprechen auszuarbeiten;
- motiviert, bestehende Produkte und Leistungskomponenten zielgruppenorientiert regelmässig auf deren Aktualität hin zu prüfen und zu überarbeiten;
- bestrebt, die ganze Wertschöpfungskette, von der Beschaffung bzw. Produktentwicklung bis zum Endkonsumenten, jeweils im Auge zu behalten;
- bereit, eine effiziente Kundenorientierung zu gewährleisten;
- in der Lage, auf Basis der Marktentwicklung, der Konsumentenbedürfnisse und der Angebotslücken zu erkennen, wo nach innovativen Produktentwicklungen und Produktmodifikationen gesucht werden soll;
- in der Lage, das Angebot in Bezug auf dessen Lebenszyklus richtig zu beurteilen;
- motiviert, sich über verschiedene Kanäle und Kontakte in Bezug auf Trends und Innovationen auf dem Laufenden zu halten;
- in der Lage, aus Analysen von Konkurrenzunternehmen sowie aus Beobachtungen von Innovationen in anderen Branchen Inputs bezüglich Innovationsprozessen für das eigene Unternehmen abzuleiten;
- in der Lage, zu reflektieren, welche Faktoren (Absatzkanal, Vorinvestitionskosten, strategische Produktvorteile, Konkurrenzpositionen usw.) in die Preisgestaltung miteinbezogen werden müssen;
- in der Lage, die Kommunikationsstrategie auf Übereinstimmung mit der Unternehmens- und Marketingstrategie, den Zielsetzungen und den Botschaften des Auftrags hin zu prüfen und bei Bedarf entsprechend anzupassen;
- in der Lage, auf Basis von Studien, Analysen und eigenen Abklärungen usw. die richtigen Schlüsse für die Expansion abzuleiten.

6.7 Handlungsfeld 6: Nachfragegenerierung steuern

Kompetenz

Marketingleiter/-innen definieren die Reise, die ein Kunde unternimmt, konsequent aus Kundensicht, dabei unterteilen sie die Reise in unterschiedliche Zyklen. Das gesamte Kundenerlebnis wird durch sie definiert und verbindlich für die ganze Organisation beschrieben. Eine der Hauptaufgaben ist es, das Interesse potenzieller Kunden zu wecken, sie zu identifizieren und an das Unternehmen heranzuführen. Dazu etablieren die Marketingleiter/-innen eine hohe Sichtbarkeit der Marke on- und offline sowie ein System von Massnahmen und realisieren diese einheitlich und kontinuierlich. Den Marketingleiter/-innen obliegt die Verantwortung für die Kommunikationskampagnen, sie entscheiden über die Inhalte und die Umsetzung der Kampagnen sowie über die Werbekanäle, die Werbeinstrumente, den Mediamix und auch über die finanziellen Mittel und Ressourcen. Der

strategische Input für die Nutzung von E-Commerce sowie die Definition der Anforderungen hinsichtlich der E-Marketing-Massnahmen, der Strategie und der Zielsetzungen erfolgt durch die Marketingleiter/-innen. Sie etablieren und betreiben ein System, das die Kommunikation mit dem Kunden automatisiert. Sie richten dazu Zyklen ein wie automatisierte Newsletter/E-Mails, Landingpages, Pop-ups oder individualisierte Kampagnen. Ausserdem führen sie das Marketingcontrolling, das ihnen zu den wichtigsten Kennzahlen jederzeit Transparenz bietet.

Typische Arbeitssituation

Kundenerlebnis im Multikanalmanagement planen und an allen Kontaktpunkten (Touchpoints) ausrichten

Die Marketingleiter/-innen definieren das Kundenerlebnis insgesamt und beschreiben es verbindlich für die ganze Organisation. Zusammen mit anderen Fachbereichen deklinieren sie das Kundenerlebnis für alle Kanäle und identifizieren kritische Punkte pro Kanal und Kontaktpunkt.

Die Marketingleiter/-innen etablieren zusammen mit den anderen Fachbereichen eine einheitliche Sicht auf den Kunden und ein einheitliches Zielbild der Kundenwahrnehmung an jedem Kontaktpunkt mit dem Unternehmen.

Kampagnen und Medien planen und realisieren

Die Marketingleiter/-innen sind verantwortlich für die Kommunikationskampagnen, deren Umsetzung sie mit der Leitung Kommunikation und anderen internen sowie externen Stellen koordinieren. Sie entscheiden über die Inhalte und die Umsetzung der Kampagnen sowie über die Werbekanäle, die Werbeinstrumente, den Mediamix und auch über die finanziellen Mittel und Ressourcen.

Die Marketingleiter/-innen stellen sicher, dass die Kampagnen auf den unterschiedlichen Kanälen und in den Medien (eigene, gekaufte, verdiente usw.) in geeigneter Weise ausgespielt werden und untereinander koordiniert sind.

Nach Abschluss einer Kampagne führen die Leitungspersonen eine Wirkungskontrolle durch.

Marketingcontrolling (Analytics) etablieren

Die Marketingleiter/-innen führen ein Marketingcontrolling, das ihnen zu den wichtigsten Kennzahlen jederzeit Transparenz bietet. Dazu betreiben sie ein systematisches Reporting, das alle gängigen Quellen und Kennzahlen zu einem einfachen Führungsinstrumentarium verdichtet.

Das Reporting dient den Marketingleiter/-innen dazu, zusammen mit dem Team auf regelmässiger Basis das Wirken ihrer Marketingmassnahmen zu beobachten und gegebenenfalls sofort Gegenmassnahmen einzuleiten.

Die Marketingleiter/-innen nutzen das Marketingcontrolling, um in der gesamten Unternehmung die Wirksamkeit und Effizienz des Marketings zu dokumentieren und so gewisse Vorurteile abzubauen.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- Kundenreisen zu beschreiben und zu planen;
- Kundenerlebnisse im Multikanalmanagement zu planen und an allen Kontaktpunkten auszurichten;
- das Interessenmanagement entlang des Trichters wahrzunehmen;
- On- und Offline-Auftritte zu realisieren;
- in enger Abstimmung mit den internen Stellen und spezialisierten Agenturen zielorientierte Kommunikationskampagnen zu definieren, zu erstellen, umzusetzen und zu überwachen;
- den internen Anspruchsgruppen strategische und operative Inputs zum E-Commerce zu liefern bzw. den Bereich E-Commerce zielgerichtet zu leiten;
- Content umfassend zu erstellen, für verschiedene Kanäle aufzubereiten und zu distribuieren;
- das Marketing zu automatisieren;
- ein umfassendes Marketingcontrolling zu etablieren.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- grundlegende Kenntnisse im Bereich Informations-, Kauf- und Loyalitätszyklus;
- grundlegende Kenntnisse im Bereich Kundenerlebnisse und Multikanalmanagement;
- fundierte Kenntnisse der gängigen Systeme und Massnahmen zur Bearbeitung der Kunden im frühen Stadium des Trichters;
- fundierte Kenntnisse der gängigen Marketingkanäle, Above-the-Line-Instrumente und der digitalen Medien;
- Kenntnisse der Kommunikations-Leistungskennzahlen (KPI) und entsprechender Kontrollmethoden;
- eine fundierte Online- und Social-Media-Kompetenz;
- ein breites Wissen über die Wirkung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente und das Zusammenspiel der verschiedenen Kommunikationskanäle;
- fundierte Kenntnisse bezüglich der Nutzung des E-Commerce als Vertriebskanal;
- grundlegendes technologisches Know-how im Bereich E-Marketing;
- fundierte Kenntnisse im Bereich Contentstrategie und -marketing sowie der Quellen zur Beschaffung von Content;
- ein breites Wissen im Bereich Automatisierung von Marketing;
- gute Kenntnisse der gängigen Arbeitstechniken sowie der Analytics- und Controllinginstrumente.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- um langfristige Kundenbindungen bemüht;
- in der Lage, Kundentypen aufgrund ihrer Reisen zu analysieren und entsprechende Massnahmen daraus abzuleiten;
- bestrebt, Kundenerlebnisse ganzheitlich zu beschreiben, zu planen und an jedem Kontaktpunkt mit dem Unternehmen zu etablieren;
- fähig, kritische Punkte pro Kanal und Kontaktpunkt zu identifizieren und daraus sinnvolle Schritte abzuleiten;
- bestrebt, die Visibilität der Marke über unterschiedliche Massnahmen und die Konversionsrate kontinuierlich zu optimieren;
- in der Lage, potenzielle Kunden zu identifizieren und mit geeigneten Massnahmen an das Unternehmen heranzuführen;

- bestrebt, die Auftritte an den zentralen Kontaktpunkten zur Nachfragegenerierung einheitlich und mit hoher Aufmerksamkeit zu realisieren;
- in der Lage, zielsicher einzuschätzen, über welche Kanäle der geplante Auftritt erfolgversprechend ist;
- bestrebt, Agenturen professionell durch systematisch erarbeitete Briefings zu führen;
- bereit, ihre Mitarbeitenden gut zum Thema interne Werbe- und Kommunikationskampagnen zu briefen und sie bei der Umsetzung eng zu begleiten;
- in der Lage, Wirkungskontrollen von Kampagnen zu analysieren, zu bewerten und entsprechende Massnahmen abzuleiten;
- fähig, Mittel und Ressourcen zur Erreichung der gesetzten Ziele angemessen einzusetzen;
- stets darum bemüht, die aktuellen Trends und Entwicklungen im E-Commerce-Bereich sowie die Aktivitäten der Konkurrenz in diesem Bereich zu verfolgen;
- in der Lage, die Konsumentenbedürfnisse einzuschätzen und daraus abzuleiten, welche (digitalen) Massnahmen erforderlich sind;
- bestrebt, über unterschiedliche Quellen Content zu beschaffen;
- in der Lage, Content zielgenau einzuschätzen, um ihn über die geeigneten Medien zu distribuieren;
- bestrebt, die Kommunikation zielgerichtet zu automatisieren und die Kosten effizient zu gestalten;
- in der Lage, einzuschätzen, welche Marketingkanäle effizient einzusetzen sind, um den Kundendialog sinnvoll zu gestalten;
- bestrebt, die Kennzahlen sorgfältig und in geeigneter Form aufzubereiten und stufengerecht im Unternehmen zur Verfügung zu stellen;
- in der Lage, Kennzahlen zu analysieren und zu interpretieren, um darauf basierend begründet zu argumentieren oder gegebenenfalls Gegenmassnahmen einzuleiten.

6.8 Handlungsfeld 7: Umsetzung sicherstellen

Kompetenz

Die Marketingleiter/-innen erstellen einen Marketingplan für ein Produkt, eine Produktgruppe, eine strategische Geschäftseinheit oder für das gesamte Unternehmen, immer abgestimmt auf und hergeleitet aus der Marketingstrategie und den Produkt- und Innovationskonzepten. Sie legen Höhe und Struktur des Marketingbudgets fest und führen entsprechende Kennzahlen zur Fortschritts- und Erfolgskontrolle. Die Marketingleiter/-innen planen für grössere Vorhaben in ihrem Bereich die Projekte systematisch. Die relevanten Prozesse ihrer Organisation werden konkret in Aufgaben definiert und mit den internen Abteilungen koordiniert. Eine der Hauptaufgaben der Marketingleiter/-innen liegt in der permanenten Überprüfung und Anpassung ihrer Aufbauorganisation. Ziehen die Marketingleiter/-innen externe Partner in den Auftrag mit ein, so sind sie für die gesamte Verhandlung und Führung verantwortlich.

Typische Arbeitssituation

Marketingplanung vornehmen

Die Marketingleiter/-innen erstellen, abgeleitet aus der Marketingstrategie sowie abgestimmt mit den Produkt- und Innovationskonzepten, einen Marketingplan für ein Produkt, eine Produktgruppe, eine strategische Geschäftseinheit oder für das gesamte Unternehmen. In diesem beschreiben sie die Einschätzung der derzeitigen Marktsituation sowie deren weitere Entwicklung, die Ziele sowie die Strategie und Marktinstrumente, die zum Erreichen der Ziele eingesetzt werden sollen. Sie legen Höhe und Struktur des Marketingbudgets fest und führen entsprechende Kennzahlen zur Fortschritts- und Erfolgskontrolle ein.

Umsetzungsprojekte projektieren und führen

Die Marketingleiter/-innen planen für grössere Vorhaben in ihrem Bereich Projekte systematisch. Sie etablieren dazu entsprechende Projekttools, legen die Projektarchitektur fest, bestimmen erforderliche Ressourcen (Mitarbeitende, Finanzmittel usw.) und stellen eine zeitliche Projektplanung auf.

Im Rahmen eines regelmässigen Projektreportings stellen sie sicher, dass ihre Vorhaben hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität die beschriebenen Fortschritte erzielen und die Projektziele am Schluss erreicht werden.

Zusammenarbeit mit externen Agenturen betreuen

Ziehen die Marketingleiter/-innen externe Partner in den Auftrag mit ein, so handeln sie mit ihnen die Konditionen aus und briefen diese ausführlich. Sie stellen ihnen die für ihre Arbeit benötigten Informationen zur Verfügung. Idealerweise gehen sie mit den externen Ressourcen längerfristige Partnerschaften bzw. Kooperationen ein. Für den Erfolg ihrer Marketingprojekte führen die Marketingleiter/-innen die externen Agenturen eng und professionell.

Nachzuweisende Kompetenzen im Detail/Leistungskriterien

Die Marketingleiter/-innen sind fähig:

- eine Marketingplanung zu erarbeiten;
- fachkundig Projekte zu planen und systematisch zu führen;
- die im Marketing zentralen und relevanten Prozesse zu überprüfen und anzupassen;
- geeignete Marketingorganisationen fachkundig zu konzipieren und aufzustellen;
- die Zusammenarbeit mit externen Partnern erfolgreich zu steuern.

Die Marketingleiter/-innen haben:

- vertiefte Kenntnisse der Marketingplanung;
- Kenntnisse der Unterschiede in der Marketingplanung für verschiedene Branchen;
- fundierte Kenntnisse des Bereichs Projektmanagement;
- ein hohes Verständnis der Gesamtorganisation;
- fundierte Kenntnisse im Bereich konzeptionelle Fähigkeiten, Marketingorganisation und Ressourcenplanung;
- fundierte Kenntnisse im Bereich Changemanagement;
- grundlegende Kenntnisse der Vorgehensweisen anderer Kommunikationsdisziplinen;
- grundlegendes Wissen im Bereich Briefing und Auftragsvergabe an externe Partner.

Die Marketingleiter/-innen sind:

- sich der Wichtigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise bei der Marketingplanung bewusst;
- in der Lage, den Marketingplan kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen;
- bestrebt, Projekte umfassend und systematisch zu planen und hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität realistisch und zielführend zu steuern;
- in der Lage, Projektreportings zu erstellen und zu analysieren, um gegebenenfalls nötige Schritte für die Projektzielerreichung einzuleiten;
- bestrebt, mit allen relevanten Fachstellen kooperativ zusammenzuarbeiten und Schnittstellen zu koordinieren;
- in der Lage, Marketingprozesse und Aufgaben zu analysieren, um gegebenenfalls Optimierungsmassnahmen daraus abzuleiten;
- bestrebt, die Marketingorganisation und die Marketingtechnologie kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen sowie die zentralen Marketingressourcen in den Prozess miteinzubeziehen;
- motiviert, die Marketingorganisation kontinuierlich hinsichtlich Anpassungsbedarf an die neue Marketingstrategie, Optimierung, veränderter Rahmenbedingungen sowie Anforderungen zu analysieren und daraus sinnvolle Massnahmen abzuleiten;
- stets bestrebt, die externen Partner fundiert zu briefen und eine lückenlose Information sicherzustellen;
- um langfristige strategische Partnerschaften mit externen Agenturen bemüht;
- in der Lage, einzuschätzen, ob ein externer Partner beigezogen werden soll, und die nötigen Schritte einzuleiten.