

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Zweck der Wegleitung	3
1.2	Berufsbild (Ziff. 1.2 PO).....	3
1.3	Organisation (Ziff. 2 PO).....	3
2	Administratives Vorgehen	4
3	Prüfung	6
3.1	Prüfungsform	6
3.1.1	Prüfungsteil 1 Strategiearbeit	6
3.1.2	Prüfungsteil 2 Managementprozesse	7
3.1.3	Prüfungsteil 3 Fertigkeiten in der Fachrichtung	8
3.1.4	Prüfungsteil 4 Berufliche Rolle und Erfahrung.....	8
3.2	Übersicht über die Prüfungsteile und Noten.....	11
3.3	Notengebung (Ziff. 6 PO).....	11
3.4	Bedingungen zum Bestehen der Prüfung (Ziff. 6.41 PO)	11
3.5	Vorgehen bei Nichtbestehen der Prüfung (Ziff. 7.3 PO).....	11
4	Erlass	12
5	Anhang 1: Qualifikationsprofil	13
5.1	Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Supply Chain Managerin / Supply Chain Manager mit eidgenössischem Diplom	13
5.2	Anforderungsniveau	15
	HKB A: Strategie im Supply Chain Management entwickeln	15
	HKB B: Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln.....	20
	HKB C: ICT-Systeme beschaffen und einführen	25
	HKB D: Informations- und Datenmanagement sicherstellen.....	29
	HKB E: Kollaboration im Wertschöpfungsnetzwerk etablieren.....	33
	HKB F: Leistungserbringung in der internationalen Speditionslogistik sicherstellen	36
	HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen	40
	HKB H: Managementsysteme aufbauen und betreiben	51
	HKB I: Projekte planen und leiten	56
	HKB J: Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen	59
	HKB K: Mitarbeitende führen und fördern.....	62
6	Anhang 2: Glossar	65

1 Einleitung

Das eidgenössische Diplom zur Supply Chain Managerin / zum Supply Chain Manager 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 Fachleuten ermittelt und zu einem Kompetenzprofil zusammengefasst. Der Fokus lag dabei auf den alltäglichen Arbeitssituationen, die ein/e Supply Chain Manager/in bei der Ausübung seines/ihrer Berufes bewältigen muss.

1.1 Zweck der Wegleitung

Die Wegleitung gibt den Kandidatinnen und Kandidaten einen Überblick über die eidgenössische höhere Fachprüfung. Sie beruht auf der Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Supply Chain Managerinnen und Manager vom 16.12.2022 (nachfolgend PO)

Die Wegleitung beinhaltet:

- Alle wichtigen Informationen zur Vorbereitung und Durchführung der höheren Fachprüfung
- Eine detaillierte inhaltliche Beschreibung der höheren Fachprüfung
- Eine Zusammenstellung der Arbeitssituationen und Leistungskriterien

1.2 Berufsbild (Ziff. 1.2 PO)

1.3 Organisation (Ziff. 2 PO)

Die Prüfungskommission setzt für die Durchführung der höheren Fachprüfung eine Prüfungsleitung ein. Diese ist für die organisatorische Umsetzung, die Begleitung der Expertinnen und Experten und die Beantwortung von organisatorischen Fragen der Kandidatinnen und Kandidaten verantwortlich. Sie berichtet der Prüfungskommission 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 (Ziff. 4.4 PO). Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten vier Wochen vor Beginn der höheren Fachprüfung ein Verzeichnis der Expertinnen und Experten der mündlichen Prüfungen (Ziff. 4.13 PO). Gibt es bezüglich einem oder mehreren Expertinnen oder Experten ein Interessenskonflikt (frühere Mitarbeitende / Vorgesetzte o. ä.), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis 14 Tage vor Prüfungsbeginn ein Ausstandsbegehren bei der Prüfungskommission einreichen (Ziff. 4.14 PO).

Die Prüfungskommission setzt ein Prüfungssekretariat zur Erledigung administrativer Aufgaben ein (Ziff. 2.22 PO). Dieses ist u.a. zuständig für die Ausschreibung der Abschlussprüfung, führt die Korrespondenz mit den Kandidatinnen und Kandidaten und organisiert die Erstellung und den Versand der Notenausweise und Diplome. Termine und Formulare sind beim Prüfungssekretariat zu beziehen.

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

Kontaktadresse des Prüfungssekretariats ist:

GS1 Switzerland
Abteilung Bildung
Monbijoustrasse 68
CH-3007 Bern
www.gs1.ch
bildung@gs1.ch

2 Administratives Vorgehen

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

Schritt 1: Ausschreibung der höheren Fachprüfung (Ziff. 3.1 PO)

Die höhere Fachprüfung wird mindestens 5 Monate vor Prüfungsbeginn in allen drei Amtssprachen auf der Seite www.gs1.ch ausgeschrieben. Sie informiert über:

- Prüfungsdaten
- Prüfungsgebühr
- Anmeldestelle
- Anmeldefrist
- Ablauf der Prüfung;

Termine und Formulare sind online abruf- und verfügbar.

Schritt 2: Prüfen der Zulassungsbedingungen (Ziff. 3.3 PO)

Im Hinblick auf die Prüfungsanmeldung sind von den Kandidatinnen und Kandidaten die Zulassungsbedingungen gemäss Ziffer 3.3 der Prüfungsordnung zu beachten:

Zur Prüfung wird zugelassen, wer:

- a) über einen der folgenden Abschlüsse verfügt und seit dessen Erwerb eine Berufspraxis von mindestens drei Jahren im Berufsfeld Logistik / Supply Chain Management nachweist:
- ein eidgenössischer Fachausweis als Fachfrau/Fachmann Internationale Spedition und Logistik
 - ein eidgenössischer Fachausweis als Logistikfachfrau / Logistikfachmann

oder

- b) einen eidgenössischen Fachausweis oder eine gleichwertige Qualifikation besitzt und seit dessen Erwerb eine Berufspraxis von mindestens vier Jahren im Berufsfeld Logistik / Supply Chain Management verfügt;

oder

- c) über einen Abschluss einer höheren Fachprüfung, höheren Fachschule, Fachhochschule, Hochschule oder eine gleichwertige Qualifikation besitzt und seit dessen Erwerb eine Berufspraxis von mindestens drei Jahren im Berufsfeld Logistik / Supply Chain Management verfügt;

oder

- d) über ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis, einen anderen Abschluss auf Sekundarstufe II oder eine gleichwertige Qualifikation verfügt und seit dessen Erwerb eine Berufspraxis von mindestens acht Jahren im Berufsfeld Logistik / Supply Chain Management nachweist;

und

- e) über einschlägige Projektleitungs- und/oder Führungserfahrung verfügt.

Vorbehalten bleibt die fristgerechte Überweisung der Prüfungsgebühr und die rechtzeitige und vollständige Abgabe des Statusberichts.

Die geforderte Berufspraxis muss bei Beginn der Prüfung erfüllt sein. Berufspraxis, welche in Teilzeitpensum erlangt wurde, wird pro rata angerechnet.

Können alle Nachweise erbracht werden, kann die Anmeldung ausgefüllt werden.

Schritt 3: Anmeldung zur höheren Fachprüfung (Ziff. 3.2 PO)

Zur Anmeldung verwenden die Kandidatinnen und Kandidaten das unter www.gs1.ch bereitgestellte Online-Formular. Die Anmeldung ist fristgerecht gemäss Ausschreibung einzureichen. Der Anmeldung sind folgende Dokumente in elektronischer Form beizulegen:

- 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);
- für Menschen mit Behinderung, bei Bedarf, ein begründeter Antrag auf Nachteilsausgleich mit aktuellem Arztzeugnis (vgl. Glossar).

Schritt 4: Einreichen des Statusberichts

Die Kandidatinnen und Kandidaten reichen bis drei Monate vor der Prüfung den Statusbericht beim Prüfungssekretariat ein.

Schritt 5: Entscheid über die Zulassung (Ziff. 3.32 PO)

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mindestens zwei Monate vor Beginn der höheren Fachprüfung den schriftlichen Entscheid über die Zulassung. Bei einem ablehnenden Entscheid werden eine Begründung und die Rechtsmittelbelehrung angeführt. Das SBFI stellt auf seiner Homepage ein Merkblatt zum Beschwerdeverfahren gegen die Nichtzulassung zur Verfügung:

<https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/hbb/allgemeine-informationen-ep/kandidierende-und-absolvierende.html> (abgerufen am 24.03.2022).

Schritt 6: Erhalt des Aufgebots (Ziff. 4.1 PO)

Die Kandidaten und Kandidatinnen erhalten mindestens vier Wochen vor Prüfungsbeginn ein Aufgebot. Dieses beinhaltet:

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

Schritt 7: Einzahlung der Prüfungsgebühr (Ziff. 3.4 PO)

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten mit dem Prüfungsaufgebot die Aufforderung zur Überweisung der Prüfungsgebühr mit Zahlungsfrist. Für Repetentinnen und Repetenten sowie im Falle eines Prüfungsabbruchs werden spezielle Gebühren festgelegt und publiziert.

Bei Bedarf Schritt 8: Einreichen eines Ausstandsbegehren (Ziff. 4.14 PO)

Gibt es bezüglich einem oder mehreren Expertinnen oder Experten einen Interessenskonflikt (frühere Mitarbeitende / Vorgesetzte o. ä.), können die Kandidatinnen und Kandidaten bis 14 Tage vor Prüfungsbeginn bei der Prüfungskommission ein Ausstandsbegehren einreichen. Das Ausstandsbegehren ist ausführlich und plausibel zu begründen.

3 Prüfung

3.1 Prüfungsform

Die Prüfung ist kompetenzorientiert aufgebaut und orientiert sich an der beruflichen Praxis. In der Prüfung werden die Kompetenzen der Handlungskompetenzbereiche anhand vernetzter, an der Praxis ausgerichteter Aufgaben überprüft.

Die Prüfung besteht aus vier Teilen. Nachfolgend werden diese detailliert beschrieben.

Prüfungsteil 1 Strategiearbeit	Prüfungsteil 2 Managementprozesse	Prüfungsteil 3 Fertigkeiten in der Fachrichtung	Prüfungsteil 4 Berufliche Rolle und Erfahrung
Fallstudie (HKB A und B) (schriftlich) 180min	Geleitete Fallarbeit (HKB H - K) (schriftlich) 180min	Geleitete Fallarbeit (HKB C - G) (schriftlich) 180min	Statusbericht vorgängig erstellt Statusgespräch (HKB A - K) (mündlich) 60min

3.1.1 Prüfungsteil 1 Strategiearbeit

Der Prüfungsteil 1 umfasst eine schriftliche Prüfung.

Prüfungsteil 1: Strategiearbeit (Fallstudie)	
Aufgabe	Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten einen komplexen Praxisfall ganzheitlich anhand einer offenen Fragestellung zu den Handlungskompetenzbereichen A und B. Dieser bildet eine möglichst realitätsnahe Situation ab. Das heisst, er ist nicht logisch und schlüssig aufbereitet, sondern widerspiegelt reale (Geschäfts-)Situationen – mit all ihren Missverständnissen, Nebensächlichkeiten und Unsicherheiten. Inhaltlich geht es darum, eine Analyse der beschriebenen Situation vorzunehmen, wesentliche Herausforderungen aufzuzeigen und darauf aufbauend die Eckpunkte einer Supply-Chain-Strategie zu erarbeiten.
Handlungskompetenzbereich	Handlungskompetenzbereiche A und B
Fokus	Überprüfung des konzeptionellen und selbständigen Denkens, der Analyse-, Bewertungs- sowie Argumentationsfähigkeit und der Fähigkeit, sich innert begrenzter Zeit in einer Flut an Informationen zurechtzufinden
Methode	Die Fallstudie enthält die Beschreibung eines für die Supply Chain Managerinnen und Manager zentralen Praxisfalls. Die Aufgabenstellung ist offen, kann aber inhaltlich wie folgt strukturiert werden <ul style="list-style-type: none"> • Analyse vornehmen • Herausforderungen identifizieren • Supply-Chain-Strategie ableiten
Rahmenbedingungen	keine

Dauer	180 Minuten
Art der Prüfung	schriftlich
Hilfsmittel	Mitnehmen: Einfacher Taschenrechner, Lineal, Schreibstifte. Eine Zusammenfassung von 4 A4-Seiten doppelseitig ist erlaubt. Bitte auf jeder Seite in der rechten oberen Ecke ein Feld von 2x2 cm leer lassen. Dieselbe Zusammenfassung kann in den Prüfungsteilen 2 und 3 verwendet werden. Es sind keine weiteren Hilfsmittel erlaubt.
Bewertung	Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand von Kriterien und wird mit erreichten Punkten definiert. Die erreichten Punkte ergeben gemäss Ziff. 5.11 PO die Note des Prüfungsteils 1.

3.1.2 Prüfungsteil 2 Managementprozesse

Der Prüfungsteil 2 umfasst eine schriftliche Prüfung.

Prüfungsteil 2: Managementprozesse (geleitete Fallarbeit)	
Aufgabe	Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten verschiedene Teilaufgaben zu einem vielschichtigen Praxisfall zu den Handlungskompetenzbereichen H bis K. Die geleitete Fallarbeit orientiert sich an den zentralen Prozessen und Aufgaben der Supply Chain Managerinnen und Manager im Bereich Managementprozesse und das notwendige Fachwissen im Bereich Managementsysteme. Zentrale inhaltliche Elemente der geleiteten Fallarbeiten können folgende sein: einen Prozess darstellen, analysieren, optimieren resp. lösen. Ausserdem können auch Kompetenzen im Zusammenhang der Führung, Projektleitung oder Wirtschaftlichkeit von Projekten geprüft werden.
Handlungskompetenzbereich	Handlungskompetenzbereich H kombiniert mit HKB I, J oder K
Fokus	Überprüfung der analytischen und konzeptionellen Kompetenzen und der Umsetzungsfähigkeit
Methode	Die geleitete Fallarbeit besteht aus verschiedenen Teilaufgaben. Es kann Zusatzmaterial zu den Teilaufgaben abgegeben werden.
Rahmenbedingungen	keine
Dauer	180 Minuten
Art der Prüfung	schriftlich
Hilfsmittel	Mitnehmen: Einfacher Taschenrechner, Lineal, Schreibstifte. Eine Zusammenfassung von 4 A4-Seiten doppelseitig ist erlaubt. Bitte auf jeder Seite in der rechten oberen Ecke ein Feld von 2x2 cm leer lassen. Dieselbe Zusammenfassung kann in den Prüfungsteilen 1 und 3 verwendet werden. Es sind keine weiteren Hilfsmittel erlaubt.
Bewertung	Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand von Kriterien und wird mit erreichten Punkten definiert. Die erreichten Punkte ergeben gemäss Ziff. 5.11 PO die Note des Prüfungsteils 2.

3.1.3 Prüfungsteil 3 Fertigkeiten in der Fachrichtung

Der Prüfungsteil 3 umfasst eine schriftliche Prüfung.

Prüfungsteil 3: Fertigkeiten in der Fachrichtung (geleitete Fallarbeit)	
Aufgabe	Die Kandidatinnen und Kandidaten bearbeiten verschiedene Teilaufgaben zu einem vielschichtigen Praxisfall zu den Handlungskompetenzbereichen B bis G. Die geleitete Fallarbeit orientiert sich an der jeweiligen Fachrichtung: «Unternehmenslogistik», «Digitale Integration» oder «Internationale Speditionslogistik». Inhaltlich geht es darum, das Fachwissen und die Fertigkeiten in der Fachrichtung anzuwenden und das Fachwissen zu ICT und Informations- und Datenmanagement einzubinden.
Handlungskompetenzbereich	Handlungskompetenzbereiche B-G (je nach Fachrichtung)
Fokus	Überprüfung der analytischen und konzeptionellen Kompetenzen und der Umsetzungsfähigkeit im Bereich der gewählten Fachrichtung
Methode	Die geleitete Fallarbeit besteht aus verschiedenen Teilaufgaben. Es kann Zusatzmaterial zu den Teilaufgaben abgegeben werden.
Rahmenbedingungen	keine
Dauer	180 Minuten
Art der Prüfung	schriftlich
Hilfsmittel	Mitnehmen: Einfacher Taschenrechner, Lineal, Schreibstifte. Eine Zusammenfassung von 4 A4-Seiten doppelseitig ist erlaubt. Bitte auf jeder Seite in der rechten oberen Ecke ein Feld von 2x2 cm leer lassen. Dieselbe Zusammenfassung kann in den Prüfungsteilen 1 und 2 verwendet werden. Es sind keine weiteren Hilfsmittel erlaubt.
Bewertung	Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand von Kriterien und wird mit erreichten Punkten definiert. Die erreichten Punkte ergeben gemäss Ziff. 5.11 PO die Note des Prüfungsteils 3.

3.1.4 Prüfungsteil 4 Berufliche Rolle und Erfahrung

Der Prüfungsteil 4 umfasst eine mündliche Prüfung basierend auf einem vorgängig erstellten Statusbericht.

Statusbericht zum eigenen Erfahrungsaufbau	
Aufgabe	Zur Vorbereitung auf die höhere Fachprüfung erarbeiten die Kandidatinnen und Kandidaten selbstständig ein persönliches Portfolio, das verschiedene Instrumente zu vorgegebenen Themen sowie zur Selbst- und Fremdeinschätzung umfasst. In diesem setzen sie sich anhand der Analyseinstrumente vertieft mit allen Handlungskompetenzbereichen auseinander. Die Kandidatinnen und Kandidaten erarbeiten einen Statusbericht zum eigenen Erfahrungsaufbau im Rahmen ihrer Berufspraxis als Supply Chain

	<p>Managerin / Supply Chain Manager. Der Statusbericht fasst die Erkenntnisse aus dem persönlichen Portfolio zusammen und umfasst</p> <ul style="list-style-type: none"> a) die Auseinandersetzung mit den eigenen Aufgaben und Learnings: Die Kandidatinnen und Kandidaten zeigen an konkreten Beispielen aus ihrer beruflichen Praxis ihre praktischen Umsetzungen / Erfahrungen inkl. konkret genutzter Hilfsmittel (z.B. Analyseergebnisse, Checklisten, Planungen, Leitfäden oder Vorher/Nachher-Vergleiche). Sie beurteilen die Umsetzungsqualität und halten ihre Learnings fest. b) die Auseinandersetzung mit der eigenen Kompetenzentwicklung: Die Kandidaten reflektieren ihre Kompetenzentwicklung mithilfe vorgegebener Analyseinstrumente und beschreiben konkrete Aha-Momente. c) das Ableiten von konsistenten Schlüssen für die eigene berufliche Praxis und Entwicklung: Die Kandidaten ziehen konkrete und nachvollziehbare Schlüsse aus der Arbeit an ihren Dokumentationen von praktischen Umsetzungen und der Auseinandersetzung mit ihrer Kompetenzentwicklung.
Handlungskompetenzbereich	Handlungskompetenzbereich A–K (B–G, je nach Fachrichtung)
Fokus	Analysefähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Fachkompetenz
Methode	Strukturierter Statusbericht (schriftlich/digital)
Rahmenbedingungen	Der Statusbericht wird in einer vorgegebenen Struktur verfasst.
Dauer	Individuell vorgängig erstellt
Hilfsmittel	Werden durch die Trägerschaft bereitgestellt: Eine Vorlage für den Statusbericht mit Anleitung sowie die benötigten Instrumente. Beachten Sie bitte, dass weitere Dokumente auf der Website von GS1 Bildung zu Verfügung stehen, die diesen Prüfungsteil im Detail erläutern.
Bewertung	Es wird die rechtzeitige und vollständige Abgabe des Statusberichts überprüft (Zulassungsbedingung). Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand von Kriterien und wird mit erreichten Punkten definiert. Die erreichten Punkte (zusammen mit den erreichten Punkten des Statusgesprächs) ergeben gemäss Ziff. 5.11 PO die Note des Prüfungsteils 4.

Statusgespräch: Berufliche Rolle und Erfahrung

Aufgabe	Die Kandidatinnen und Kandidaten bereiten sich anhand des Statusberichts auf das Statusgespräch vor. Das Statusgespräch fokussiert alle Handlungskompetenzbereiche A bis K. Der wesentliche, inhaltliche Bestandteil des Statusgesprächs ist die nachvollziehbare Darstellung der eigenen Berufsrolle und der beruflichen Erfahrung. Dazu präsentieren die Kandidatinnen und Kandidaten die zentralen Aspekte ihres Statusberichts stringent und mittels einer differenzierten Argumentation der getätigten Aussagen (Teil 1). Im Anschluss daran werden die Kandidatinnen und Kandidaten dazu angehalten, ihre berufliche Erfahrung im Rahmen von Fallbeispielen auf alternative Situationen zu transferieren (Teil
---------	--

	2). Zuletzt ziehen sie entsprechende Konsequenzen aus der Auseinandersetzung mit sich als Berufsperson (Teil 3).
Handlungskompetenzbereich	Handlungskompetenzbereiche A-K (inkl. Fachrichtung)
Fokus	Überprüfung der Fähigkeit, die eigene Berufsidentität und die eigene berufliche Erfahrung realistisch, kritisch sowie systematisch reflektieren, auf alternative Situationen übertragen und Massnahmen entwickeln zu können.
Methode	<p>Statusgespräch</p> <p>Im Vorfeld an das Statusgespräch bereiten sich die Kandidatinnen und Kandidaten anhand des Statusberichts vor. Das Statusgespräch gliedert sich wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teil 1: Präsentation der Hauptaussagen aus dem Statusbericht inkl. Rückfragen der Expertinnen und Experten zum Statusbericht und zur Präsentation • Teil 2: Transfer: Die Kandidatinnen und Kandidaten übertragen die dargestellte berufliche Erfahrung in alternative Szenarien. Dazu bearbeiten sie zwei Fallbeispiele (erfolgskritische Situationen, kleine Fallbeschreibungen und/oder Handlungssimulationen), wobei ein Fallbeispiel einen kommunikativen Aspekt umfasst (z.B. Strategievorhaben kommunizieren, Projektfortschritt darlegen). • Teil 3: Fazit und Konsequenzen: Die Kandidatinnen und Kandidaten setzen sich mit den Konsequenzen der bisherigen Ausführungen auseinander. Konkret geht es um die individuellen, beruflichen Ziele und Entwicklungsschritte und wie diese erreicht werden können.
Rahmenbedingungen	keine
Dauer	60 Minuten (exkl. Vorbereitung)
Art der Prüfung	mündlich
Hilfsmittel	<p>Visualisierung Ihrer Präsentation gemäss «Auftrag». Notizpapier und ein Schreibstift stehen Ihnen im Prüfungsraum zur Verfügung. Es sind keine weiteren Hilfsmittel erlaubt.</p> <p>Beachten Sie bitte, dass weitere Dokumente auf der Website von GS1 Bildung zu Verfügung stehen, die diesen Prüfungsteil im Detail erläutern.</p>
Bewertung	Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand von Kriterien und wird mit erreichten Punkten definiert. Die erreichten Punkte (zusammen mit den erreichten Punkte des Statusberichts) ergeben gemäss Ziff. 5.11 PO die Note des Prüfungsteils 4.

3.2 Übersicht über die Prüfungsteile und Noten

Die nachfolgende Tabelle fasst die Prüfungsteile, Zeiten und Noten im Überblick zusammen.

Prüfungsteil	Art der Prüfung	Zeit
1 Fallstudie Strategiearbeit	schriftlich	180 min
2 Fallarbeit Managementprozesse	schriftlich	180 min
3 Fallarbeit Fertigkeiten in der Fachrichtung	schriftlich	180 min
4 Statusbericht Statusgespräch Berufliche Rolle und Erfahrung	vorgängig erstellt mündlich	60 min
Total		600 min

3.3 Notengebung (Ziff. 6 PO)

Die Prüfung besteht aus vier Prüfungsteilen. Jeder Prüfungsteil wird mit ganzen und halben Noten bewertet.

Die Gesamtnote der Prüfung ergibt sich aus dem Durchschnitt der Noten der Prüfungsteile. Diese wird auf eine Dezimale gerundet.

Die Noten werden gemäss SBBK-Richtlinie wie folgt vergeben:

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

3.4 Bedingungen zum Bestehen der Prüfung (Ziff. 6.41 PO)

3.5 Vorgehen bei Nichtbestehen der Prüfung (Ziff. 7.3 PO)

Die Prüfungskommission informiert die Kandidatinnen und Kandidaten über das Bestehen oder Nichtbestehen der Prüfung. Gegen den Entscheid der Prüfungskommission wegen Verweigerung des eidg. Diploms kann gemäss Ziffer 7.31 PO innert 30 Tagen nach dessen Eröffnung beim SBFI Beschwerde eingereicht werden. Diese muss die Anträge der Beschwerdeführerin / des Beschwerdeführers und deren Begründung enthalten. Das SBFI stellt auf seiner Homepage ein Merkblatt zum Beschwerdeverfahren zur Verfügung:

<https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/hbb/allgemeine-informationen-ep/kandidierende-und-absolvierende.html> (Seite besucht am 24.03.2022).

4 Erlass

Die Wegleitung zur Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Supply Chain Managerin / Supply Chain Manager wird von der Trägerschaft erlassen.

Bern, 01.12.2022

Prüfungskommission



Heinz Lüthi
Präsident

5 Anhang 1: Qualifikationsprofil

Die Übersicht der Handlungskompetenzen und das Anforderungsniveau (Beschreibung der Handlungskompetenzen inkl. Leistungskriterien) bilden gemeinsam mit dem Berufsbild (s. Ziffer 1.2 der Prüfungsordnung) das Qualifikationsprofil.

5.1 Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Supply Chain Managerin / Supply Chain Manager mit eidgenössischem Diplom

↓ Handlungskompetenzbereiche	Handlungskompetenzen →							
A. Strategie im Supply Chain Management entwickeln	A1 Strategieentwicklung im Supply Chain Management planen	A2 Trends in der Branche beobachten und Potentiale für das eigene Unternehmen erkennen	A3 Strategische Umweltanalyse durchführen	A4 Strategische Unternehmensanalyse durchführen	A5 Strategien und Konzepte im Supply Chain Management entwickeln	A6 Kennzahlensystem für das Supply Chain Management konzipieren		
B. Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln	B1 Strategievorgaben des Supply Chain Management operationalisieren und kommunizieren	B2 Akteure, Schnittstellen und Flüsse in einer Supply Chain identifizieren	B3 Prozesse im Supply Chain Management definieren und modellieren	B4 Supply Chain planen	B5 Supply Chain koordinieren und kritische Ereignisse behandeln	B6 Supply Chain überwachen und steuern	B7 Prozesse und Nachhaltigkeit einer Supply Chain analysieren und optimieren	
C. ICT-Systeme beschaffen und einführen	C1 Möglichkeiten von ICT-Systemen zur Planung und Steuerung einer Supply Chain beurteilen	C2 Einführung von ICT-Systemen planen und begleiten	C3 Anforderungen an ICT-Systeme spezifizieren	C4 Evaluation und Beschaffung von ICT-Systemen unterstützen	C5 Benutzersupport für ICT-Systeme im Unternehmen sicherstellen			
D. Informations- und Datenmanagement sicherstellen	D1 Möglichkeiten der Digitalisierung im Supply Chain Management beurteilen	D2 Standards zur Objektidentifikation und zum Datenaustausch einsetzen	D3 Vorgaben an das Datenmanagement im Unternehmen definieren	D4 Konzepte für den unternehmensübergreifenden Informations- und Datenaustausch entwickeln				
E. Kollaboration im Wertschöpfungsnetzwerk etablieren	E1 Wertschöpfungsnetzwerke aufbauen und pflegen	E2 Im interkulturellen Umfeld adäquat handeln	E3 Verhandlungen mit Akteuren im Netzwerk führen und abschliessen					
F. Leistungserbringung in der internationalen Speditionslogistik sicherstellen	F1 Internationale Speditionslogistik konzipieren	F2 Internationale Speditionslogistik führen	F3 Branchen- und kundenspezifische Speditionsdienstleistungen entwickeln	F4 Tendermanagement für Speditionsdienstleistungen sicherstellen	F5 Compliance und Sicherheit in Speditionsgeschäften sicherstellen			
G. Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen	G1 Logistikbereiche planen und steuern	G2 Beschaffungslogistik konzipieren und führen	G3 Produktionslogistik konzipieren und führen	G4 Lagerlogistik konzipieren und führen	G5 Distributionslogistik konzipieren und führen	G6 Entsorgungslogistik konzipieren und führen	G7 Prozesse und Nachhaltigkeit der Unternehmenslogistik analysieren und optimieren	

Farblgende:

 Alle Fachrichtungen

 Fachrichtung «Unternehmenslogistik»

 Fachrichtung «Digitale Integration»

 Fachrichtung «Internationale Speditionslogistik»


Übersicht der beruflichen Handlungskompetenzen Supply Chain Managerin / Supply Chain Manager mit eidgenössischem Diplom (Fortsetzung)

H.	Managementsysteme aufbauen und betreiben	H1 Geschäftsprozesse beschreiben und modellieren	H2 Geschäftsprozesse analysieren und optimieren	H3 Qualitätsmanagement konzipieren und umsetzen	H4 Umweltmanagement konzipieren und umsetzen	H5 Risikomanagement konzipieren und umsetzen	H6 Spezifische Standards in Managementsysteme integrieren	
I.	Projekte planen und leiten	I1 Komplexe Projekte strukturieren und planen	I2 Projekte in der Umsetzung überwachen und steuern	I3 Projektkommunikation sicherstellen				
J.	Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen	J1 Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen beobachten und Konsequenzen für das eigene Unternehmen ableiten	J2 Kostenstruktur von Geschäftsfällen analysieren und Massnahmen ableiten	J3 Grundlagen für Investitionsentscheide erarbeiten und begründen	J4 Finanzkennzahlen interpretieren und Wirtschaftlichkeit beurteilen			
K.	Mitarbeitende führen und fördern	K1 Unternehmens- und Führungskultur prägen und weiterentwickeln	K2 Persönlicher Führungsstil entwickeln und situativ einsetzen	K3 Eigene Ressourcen kennen und entwickeln	K4 Potentiale der Mitarbeitenden erkennen und fördern	K5 Konflikte erkennen und bewältigen	K6 Veränderungsprozesse planen und begleiten	

Farblgende:

 Alle Fachrichtungen

 Fachrichtung «Unternehmenslogistik»

 Fachrichtung «Digitale Integration»

 Fachrichtung «Internationale Speditionslogistik»

5.2 Anforderungsniveau

HKB A: Strategie im Supply Chain Management entwickeln

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Supply Chain Manager/-innen entwickeln auf Basis der übergeordneten Unternehmensstrategie die strategischen Vorgaben für das Supply Chain Management (SCM). Dazu beobachten sie die Trends in der Branche kontinuierlich und führen periodisch eine Unternehmens- und Umweltanalyse durch. Mit den Erkenntnissen der Analysen entwickeln sie strategische Ziele für die Geschäftstätigkeit ihrer Unternehmen und für nachhaltige Lieferketten. Für strategische Handlungsoptionen wie "Make-or-Buy", In-/Outsourcing, Standortentscheide oder Partnerschaften erarbeiten sie die notwendigen Entscheidungsgrundlagen. Als Basis für die Überprüfung und Steuerung der Zielerreichung konzipieren Supply Chain Manager/-innen ein geeignetes Kennzahlensystem.

Supply Chain Manager/-innen werden in der Strategiearbeit durch Managementsysteme (z.B. Risiko-, Umwelt- oder Qualitätsmanagement) unterstützt. Diese Managementsysteme sind Gegenstand im HKB H.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
A1: Strategieentwicklung im Supply Chain Management planen	<ul style="list-style-type: none"> • Normative, strategische und operative Ebenen in der Unternehmensführung • Bedeutung der Unternehmensstrategie für das Supply Chain Management • Bedeutung des normativen Rahmens (Vision, Mission, Leitbild) für die Strategieentwicklung • Strategische Erfolgsfaktoren (z.B. Umweltbedingungen, Markt, Unternehmenskultur, Kooperationsfähigkeit, Mitarbeitende, Technologie, Investitionsintensität) • Zeithorizont und typische Phasen der klassischen Strategieentwicklung (z.B. Initialisierung, Analyse, Strategieformulierung, Umsetzung, Kontrolle) • Agile Prinzipien und Werte für agile Strategieentwicklungen (z.B. iterative Strategiesprints, Selbstorganisation und Entscheidungsbefugnis des Teams) 	<ul style="list-style-type: none"> • die Vorgaben der normativen Elemente Vision, Mission und Leitbild in der Strategiearbeit berücksichtigen und integrieren; • die Einflüsse einer Unternehmensstrategie auf das Supply Chain Management identifizieren; • den Reifegrad eines Unternehmens in Bezug auf strategische Erfolgsfaktoren abschätzen und einordnen; • typische Phasen der klassischen Strategieentwicklung erläutern und bei der Planung eines Strategieentwicklungsprozesses berücksichtigen; • die wesentlichen Merkmale von agilen Strategieentwicklungen erklären und die Eignung des agilen Vorgehens situationsbezogen beurteilen; • das Vorgehen der Strategieentwicklung in einem Unternehmen festlegen.

HKB A: Strategie im Supply Chain Management entwickeln		
<p>A2: Trends in der Branche beobachten und Potentiale für das eigene Unternehmen erkennen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsquellen zu relevanten Trends (z.B. Gartner Hype Cycle, Trendradar und Logistikmarktstudie GS1, TOP 100 der Logistik, BVL-Studien, Future Retail GS1, Trendforschungsinstitute, Messen) • Indikatoren zur Bewertung der Glaubwürdigkeit von Informationen (z. B. Autor, Herausgeber, Quellenangaben, Aktualität, Verifizierbarkeit) • Trend und Trendarten (z.B. Technologietrend, wirtschaftlicher Trend, gesellschaftlicher Trend, Natur- und Klimatrend) • Klassifizierung von Trends nach Stärke (Emerging Trend, Mikro-, Makro- und Megatrend, Pseudotrend) • Quantitative, mathematische, datenbasierte Trendanalysen (z.B. Extrapolation, Regressions- und Zeitreihenanalyse) • Qualitative Trendanalysen (z.B. Marktforschung, Marktbeobachtung, Delphi-Methode, Szenario-Technik) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zu Trends in der Branche beschaffen und deren Glaubwürdigkeit beurteilen; • Trends aufgrund der Art oder Stärke klassifizieren; • Informationen zu Trends in der Branche interpretieren und die Relevanz eines Trends für das eigene Unternehmen abschätzen; • einfache quantitative, datenbasierte Trendanalysen durchführen und grafisch darstellen; • Marktforschungs- und Marktbeobachtungsstudien analysieren und deren Einfluss auf das eigene Unternehmen einordnen; • qualitative Befragungen von relevanten Stakeholdern entwerfen, durchführen und auswerten; • strategische Handlungsempfehlungen für den Umgang mit ausgewählten Trends formulieren.
<p>A3: Strategische Umweltanalyse durchführen Voraussetzungen: H5: Risikomanagement konzipieren und umsetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • STEP- / STEEP- / PESTEL-Analyse zur Erfassung von Einflüssen aus der Makroumwelt • Wirtschafts- und Aussenhandelspolitik der Schweiz, relevante Organisationen (z.B. Wirtschaftsgemeinschaften, WTO, OECD, Weltbank, IWF) und Verträge (z.B. bilaterale Verträge, Handelsabkommen, Global Compact, OECD-Leitsätze, BSCI) • Instrumente zur Analyse und Bewertung von Markt und Wettbewerb (z.B. Branchenstrukturanalyse / Five Forces nach Porter, Konkurrenzanalyse) • Stakeholder Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • externe Einflüsse und Rahmenbedingungen an ein Unternehmen strukturiert erheben und klassifizieren; • den Einfluss der aktuellen wirtschaftspolitischen Strategie der Schweiz auf die Branche und die Geschäftstätigkeit des eigenen Unternehmens ableiten; • relevante Branchen, Märkte und Länder analysieren und hinsichtlich Attraktivität, Stabilität und Wettbewerb beurteilen; • interne und externe Anspruchsgruppen eines Unternehmens identifizieren, bewerten und visualisieren; • externe wirtschaftliche, ökologische und soziale Gefahren und Risiken identifizieren, bewerten und Strategien zur deren Behandlung ableiten;

HKB A: Strategie im Supply Chain Management entwickeln		
	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltpolitische Gefahren (z.B. Imageverlust, Haftung, Lenkungsabgaben) • Umweltpolitische Chancen und Wettbewerbsvorteile (z.B. Imagegewinn, Umweltzertifikate, Ökolabels, Emissionshandel) • Gesetzliche Einschränkungen und Handelshemmnisse (z.B. Einfuhrverbote, Dual-Use-Güter, Sanktionen, Embargos, Kontingente) • Identifikation, Bewertung und Behandlung externer strategischer Risiken (z.B. Zins-, Währungs-, Gleitpreis-, Teuerungs-, Delkredere- und Insolvenzrisiken, politische Stabilität und Reputation, Naturgefahren) 	<ul style="list-style-type: none"> • externe wirtschaftliche, ökologische und soziale Chancen identifizieren, bewerten und Strategien zur deren Nutzung ableiten.
<p>A4: Strategische Unternehmensanalyse durchführen Voraussetzungen: H5: Risikomanagement konzipieren und umsetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-Schwächenanalyse (Potenzialanalyse) zur Ermittlung von individuellen Stärken und Schwächen eines Unternehmens oder eines Funktionsbereichs • Wertkettenanalyse und Kennzahlenanalysen zur Ermittlung der Kostenstruktur und zur Identifikation von Differenzierungspotenzial und Wettbewerbsvorteilen • Zweck und Gemeinsamkeiten von Portfolio-Ansätzen mit 4-oder 9-Felder-Matrix (z.B. Markt-, Technologie-, Beschaffungsportfolio) • Strategische Analyse von Produkten oder Dienstleistungen mittels BCG-Matrix (Marktwachstum- / Marktanteil-Portfolio) • Identifikation, Bewertung und Behandlung interner strategischer Risiken (z.B. Kapitalbasis, Knowhow, Qualität, Personal, Produkte) 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Erfolgsfaktoren eines Unternehmens mittels Potenzialanalyse bewerten und die Ergebnisse als Stärken- und Schwächen-Profil visualisieren; • Kosteneinsparungs- und Optimierungspotenzial in Wertschöpfungsketten identifizieren; • Differenzierungspotenzial und mögliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz identifizieren; • den Zweck, die Struktur und den Einsatz von Portfolio-Ansätzen mit verschiedenen Anwendungsbeispielen erläutern; • Produkte oder Dienstleistungen mittels BCG-Matrix klassifizieren und geeignete Strategien für den Umgang mit den Produkten und Dienstleistungen ableiten; • unternehmensinterne strategische Risiken identifizieren, bewerten und Strategien zur Behandlung der Risiken definieren.
<p>A5: Strategien und Konzepte im Supply Chain Management entwickeln</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse als strategisches Planungsinstrument und Kombination der Umwelt- und Unternehmensanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • die externen Chancen & Gefahren und die internen Stärken & Schwächen in einer SWOT-Matrix darstellen und geeignete strategische Handlungsempfehlungen ableiten;

HKB A: Strategie im Supply Chain Management entwickeln

<p>Voraussetzungen: A3: Strategische Umweltanalyse durchführen A4: Strategische Unternehmensanalyse durchführen HKB J: Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsysteme und Zielkataloge zur Systematisierung von strategischen Zielen • Strategische Leitsätze und Ziele im SCM • 3-Säulen-Modell und Vorrangmodell der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit und Abhängigkeiten sowie Zielkonflikte zwischen einzelnen Dimensionen • Lokale und globale Auswirkungen des Klimawandels auf Lieferketten • Make-or-Buy und In-/Outsourcing Strategien (z.B. In-Plant Logistik, Outsourcing von Lager-, Transport- oder Mehrwertdienstleistungen) • Kriterien für Make-or-Buy und In-/Outsourcing Entscheidungen (z.B. TCO, Zeit, Qualität, Ressourcenverfügbarkeit, Kompetenz) • Kriterien für strategische Standortentscheide (z.B. Leistungserbringung, TCO, Umfeld- und Umwelteinflüsse, Risiken) • Kriterien für strategische Partnerschaften (z.B. Lieferanten, Logistikdienstleister) • Methoden zum Vergleich und zur Bewertung von Varianten (z.B. Paarvergleichsmethode, Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) 	<ul style="list-style-type: none"> • unter Berücksichtigung der übergeordneten Unternehmensstrategie wirtschaftliche, ökologische und soziale Leitsätze und Strategieziele für das SCM formulieren; • eine Nachhaltigkeitsstrategie für das eigene Unternehmen entwickeln; • Entscheidungskriterien für Make-or-Buy-, In-/Outsourcing, Standortentscheide und strategische Partnerschaften situationsbezogen festlegen; • Daten und Informationen zu Kriterien beschaffen, plausibilisieren und konsolidieren; • die Wirtschaftlichkeit von strategischen Handlungsoptionen kalkulieren; • Varianten für strategische Handlungsoptionen mit geeigneten Instrumenten bewerten und vergleichen; • die Grundlagen für strategische Entscheidungen aufbereiten und präsentieren.
<p>A6: Kennzahlensystem für das Supply Chain Management konzipieren Voraussetzungen: J4: Finanzkennzahlen interpretieren und Wirtschaftlichkeit beurteilen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zweck und Einsatz von Kennzahlensystemen (Analyse, Zielvorgabe, Controlling) • Unterscheidung von absoluten Kennzahlen und Verhältniskennzahlen • Unterscheidung von Leading und Lagging Indikatoren • Ebenen einer Kennzahlenpyramide (strategisch, dispositiv und operativ), KPI und OPI • Du-Pont-Kennzahlensystem mit monetären Kennzahlen → Grundlagen in HK I4 	<ul style="list-style-type: none"> • den Nutzen und Einsatz betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme situationsbezogen beurteilen; • den Nutzen und Einsatz relevanter fachspezifischer Kennzahlensysteme situationsbezogen beurteilen; • unter Berücksichtigung der Unternehmensstruktur und Unternehmensstrategie eine geeignete Struktur für ein Kennzahlensystem festlegen; • geeignete strategische Kennzahlen auswählen und Kennzahlen für untergeordnete Unternehmens- oder Funktionsbereiche ableiten und festlegen;

HKB A: Strategie im Supply Chain Management entwickeln

- | | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • SCOR-Kennzahlensystem mit Kennzahlen in den Bereichen Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Flexibilität, Kosten und Anlagennutzungsgrad • Logistikkennzahlensystem mit den Ordnungsebenen Struktur-, Wirtschaftlichkeits-, Produktivitäts- und Qualitätskennzahlen • Bedeutung der Balanced Scorecard (BSC) und der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) für Kennzahlen → vgl. Anwendung der BSC in HK B1 | <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an das Berichtswesen und das Controlling von Kennzahlen definieren. |
|--|--|---|

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Multiperspektivisches, analytisches und strategisches Denken bei der Strategiearbeit
- Selbstreflexion und kritisches Denken bei der internen Unternehmensanalyse
- Kommunikationsfähigkeit, Auftrittskompetenz und Überzeugungskraft beim Präsentieren von strategischen Handlungsoptionen
- Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit und Risikobereitschaft bei strategischen Entscheiden
- Verantwortungsbewusstsein für ökologische und soziale Aspekte im Supply Chain Management
- Systematisches Vorgehen und Genauigkeit bei der Konzeption von Kennzahlensystemen

HKB B: Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Supply Chain Manager überführen die strategischen Vorgaben des Supply Chain Managements (SCM) auf die operative Ebene und stellen deren Umsetzung sicher. Dazu formulieren sie wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele und definieren die notwendigen Prozesse und Massnahmen für nachhaltige Lieferketten.

Supply Chain Manager der Fachrichtungen "Digitale Integration" und "Internationale Speditionslogistik" sind zusätzlich in der Lage, Lieferketten zu planen, zu koordinieren und zu überwachen. Zudem analysieren sie die Prozesse und die Nachhaltigkeit von Lieferketten und entwickeln diese kontinuierlich weiter.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
B1: Strategievorgaben des Supply Chain Management operationalisieren und kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsysteme und Zielkataloge zur Systematisierung von operativen Zielen • Operative Ziele im Supply Chain Management • Zielformulierung nach SMART • Balanced Scorecard (BSC) als Managementsystem zur Umsetzung, Kommunikation und Steuerung der strategischen Vorgaben • Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) als Erweiterung der BSC mit Perspektiven der Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • auf Basis der Strategievorgaben operative wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für das SCM formulieren; • Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung definieren; • Massnahmen zur Erreichung der Ziele definieren; • bei der Definition der Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und Massnahmen zwischen der Finanz-, Prozess-, Kunden-, Potenzial- und Nachhaltigkeitsperspektive unterscheiden.
B2: Akteure, Schnittstellen und Flüsse in einer Supply Chain identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain (Lieferkette) und Abgrenzung zur Value Chain (Wertschöpfungskette) • Akteure in Supply Chains (Lieferant, Produzent & Hersteller, Händler, Distributoren, Dienstleister, Endkunde) • Informationstechnische und physische Schnittstellen; Integration und Reduktion von Schnittstellen in Supply Chains • Waren-, Informations- und Wertefluss • Push- und Pull-Prinzip, prognosegetriebene und nachfrageorientierte Lieferketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Akteure in Supply Chains identifizieren und beschreiben; • interne und externe Schnittstellen in Supply Chains identifizieren; • Waren-, Informations- und Wertflüsse zwischen den Schnittstellen identifizieren, beschreiben und visualisieren; • den Einfluss des Push- oder Pull-Prinzips auf die Nachfrage- und Absatzplanung und die Informationsflüsse in konkreten Anwendungsfällen erklären.

HKB B: Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln		
		<ul style="list-style-type: none"> • Einführung Wertschöpfungsnetzwerke → Vertiefung vgl. HKB E
B3: Prozesse im Supply Chain Management definieren und modellieren Voraussetzungen: H1: Geschäftsprozesse beschreiben und modellieren H2: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren		<ul style="list-style-type: none"> • SCOR-Referenzmodell (Supply Chain Operations Reference) • GreenSCOR als Erweiterung des SCOR-Modells mit Aspekten der Nachhaltigkeit • SIPOC-Modell (Six Sigma) zur Beschreibung von Prozessen • Werkzeuge zur Darstellung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (z.B. AKV-Prinzip, RACI-Matrix) • Konzept der Differenzierung und Segmentierung von Supply Chains (z.B. geografisch, produktbezogen, kundenbezogen) • Peitscheneffekt (Bullwhip-Effekt) • Prozessgetriebene Supply Chains Managementansätze: Just-in-Time (JIT), Efficient Consumer-Response (ECR), Quick Response (QR), Continuous Replenishment (CR), Vendor Management Inventory (VMI), Cross Docking
B4: Supply Chain planen		<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Planning (SCP): Absatz-, Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsplanung • Supply Chain Planungsmatrix • Einfluss der Fertigungsstrategie (z.B. Make-to-Stock, Make-to-Order, Assembly-to-Order, Engineer-to-Order) • Aufschiebestrategie (Postponement): Bedeutung für die Herstellung, Lagerung und Distribution (assembly / geographic postponement) • Push- & Pull-Prinzip und Entkoppelungspunkte
		<ul style="list-style-type: none"> • die Prozesse die Planung, Beschaffung, Herstellung, Lieferung, Rückgabe und Unterstützung von Supply Chains definieren und modellieren; • Kennzahlen für die Bewertung der SCM Prozesse festlegen; • SCM Prozesse beschreiben und visualisieren; • Aufgaben und Verantwortlichkeiten im SCM definieren und darstellen; • situationsbezogene Konzepte zur Differenzierung und Segmentierung von Supply Chains erarbeiten und präsentieren. • organisatorische und technische Anforderungen und Massnahmen für die Umsetzung verschiedener Supply Chain Managementansätze definieren; • Ursachen und Auswirkungen des Peitscheneffekts an konkreten Beispielen erklären und entsprechende Gegenmassnahmen entwickeln; • Konzepte für die zeit- und kostenoptimale Ausgestaltung von Supply Chains erarbeiten; • die Einflüsse von Veränderungen oder neuen Lieferketten auf die bestehenden SCM Prozesse analysieren und bewerten.
		<ul style="list-style-type: none"> • auf Basis der übergeordneten Ziele die Anforderungen an die Zeit, Kosten, Qualität und Nachhaltigkeit von Supply Chains ableiten; • die Einflüsse einer Fertigungsstrategie auf die Planung einer Supply Chain identifizieren; • Postponement-Konzepte für den optimalen Aufschub der Herstellung oder des Transports erarbeiten; • Entkopplungspunkte zwischen Push- und Pull-Prinzip definieren und die Konsequenzen für die Nachfrage- und Absatzplanung und die Informationsflüsse ableiten;

HKB B: Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln			
		<ul style="list-style-type: none"> • Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Framework (CPFR) • Methoden zur Absatz- resp. Nachfrageplanung (z.B. qualitative Kunden- & Expertenbefragung, Delphi-Methode; quantitative Kausal- oder Zeitreihenprognose) • Mittelfristige Bedarfs-, Vertriebs- und Distributionsplanung • Supplier Relationship Management (SRM) • ICT-gestützte Systeme im SCP und SRM (z.B. Frachtenbörsen) 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorische und technische Vorgaben und Massnahmen für das CPFR definieren und umsetzen; • Ansätze zur Bestandsoptimierung in konkreten Anwendungsfällen herleiten, begründen und präsentieren; • Prognosen für den Absatz oder die Nachfrage in Supply Chains mit unterschiedlichen Methoden berechnen und vergleichen; • auf Basis der Absatz- oder Nachfrageplanung mittelfristige Personal-, Materialbedarfs-, Vertriebs- und Distributionspläne erarbeiten; • Lieferanten im Rahmen des SRM bewerten und auswählen; • ICT-Systeme im SCP und SRM effizient einsetzen und nutzen.
B5: Supply Chain koordinieren und kritische Ereignisse behandeln		<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Execution (SCE): Auftrags-, Lager-, Fertigungs- und Transportmanagement • ICT-Systeme im SCE (z.B. Systeme für Warehouse Management WMS / LVS, Transport Management TMS, Global Trade Management GTM) • Supply Chain Event Management (SCEM): Erkennung und Behandlung von kritischen Events (z.B. Planänderung, Lieferverzögerung, Kapazitätsengpass, Schäden, höhere Gewalt) 	<ul style="list-style-type: none"> • das operative, kurzfristige Tagesgeschäfts in einer Supply Chain organisieren und steuern; • Konzepte des "Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment" umsetzen; • Schwankungen und Engpässe in Supply Chains frühzeitig erkennen und proaktive Gegenmassnahmen einleiten; • wirkungsvolle Massnahmen zur Behebung von kritischen Ereignissen und Störungen in Supply Chains entwickeln und umsetzen; • alternative Lösungsmöglichkeiten oder temporäre Umgehungslösungen zur Fortsetzung der Prozesse entwickeln und umsetzen; • ICT-Systeme im SCE und SCEM effizient einsetzen und nutzen.
B6: Supply Chain überwachen und steuern		<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Controlling (SCC): Aufgaben und Ziele (z.B. Informationsversorgung, Führungs- und Entscheidungsunterstützung, Steuerung, Optimierung) 	<ul style="list-style-type: none"> • die Beziehungen zwischen Supply Chain Akteuren bewerten und geeignete Strategien für den Umgang mit den Akteuren ableiten; • Kontinuierliche Lieferantenbewertungen konzipieren, planen, umsetzen und auswerten;

HKB B: Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln			
		<ul style="list-style-type: none"> • Kooperations- und Beziehungscontrolling im SCC, Beanspruchungs- und Belastbarkeitsportfolio • Kostenmanagement: Budgetanalyse, Analyse der Kosten- und Erfolgsrechnung, unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung (PKR) • Supply Chain Performance Measurement mit Kennzahlen und Balanced Scorecard (BSC) • Supplier Relationship Management (SRM) • Supply-Chain-Risikomanagement (SCRM) • Supply Chain Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Lieferanten formulieren und begründen; • Kosten- und Ertragsdaten in Supply Chains ermitteln, analysieren und unternehmensübergreifend aggregieren; • geeignete Kennzahlen für die Leistungsüberwachung einer Supply Chain festlegen; • Daten und Informationen für Kennzahlen beschaffen und Kennzahlenwerte berechnen; • Risiken in Supply Chains identifizieren, bewerten und geeignete Massnahmen zur Behandlung der Risiken definieren. • wirkungsvolle Massnahmen für effiziente und korrekte Informations- und Warenflüsse in Supply Chains definieren; • Berichte und Reports über die Leistung und Qualität von Supply Chains erarbeiten und präsentieren.
B7: Prozesse und Nachhaltigkeit einer Supply Chain analysieren und optimieren		<ul style="list-style-type: none"> • Typische Schwachstellen in Supply Chain Prozessen (z.B. Prozesszeiten, Fehlerraten, Überschüsse und Engpässe, Preisentwicklung, Verfügbarkeit von Transportressourcen) • Wertstromanalyse • TCO-Analyse einer Supply Chain, versteckte Kostentreiber • Stoff-, Material- und Energieflüsse (Stoffstromanalyse) • Aspekte ökologischer Verantwortung (z.B. Klimaneutralität, Ressourcenknappheit, Kreislaufwirtschaft) • Aspekte sozialer Verantwortung (z.B. Menschenrechte, Kinderarbeit, Konfliktrohstoffe, Korruption, Gesundheit) und mögliche Massnahmen (z.B. Lieferantenkodex, Compliance) • Arten von Emissionen (Verunreinigung von Luft und Wasser, Lärm, Wärme, Licht, Erschütterung, Strahlung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwachstellen und Kostentreiber in Supply Chains identifizieren; • Massnahmen zur Effizienz- und Kostenoptimierung in Supply Chains erarbeiten und umsetzen; • Stoff-, Material- und Energieflüsse in Supply Chains, Produkten oder Dienstleistungen analysieren und beurteilen; • Supply Chains hinsichtlich ihrer Umweltbelastung analysieren, Hotspots identifizieren und Einflussmöglichkeiten und beurteilen; • Supply Chains hinsichtlich Kreislauffähigkeit und sozialer Herausforderungen analysieren und beurteilen; • Massnahmen zur Ressourcenschonung und zur Reduktion der Umweltbelastung in Supply Chains, Produkten oder Dienstleistungen entwickeln und umsetzen; • Massnahmen zur Sicherstellung der sozialen Verantwortung entlang der Supply Chain entwickeln und umsetzen; • den Energie- und Ressourcenverbrauch sowie die Umweltbelastung mittels Ökobilanzen im eigenen Unternehmen ermitteln und nachweisen;

HKB B: Supply Chain Management umsetzen und weiterentwickeln

		<ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklusanalyse, Ökobilanzen, Methode der Umweltbelastungspunkte (UBP), CO2-Bilanzen • Standards und Best Practices für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (z.B. Global Reporting Initiative (GRI), UNGC, EU-Taxonomie) • Gesetzliche Vorgaben an die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen (z.B. Rechenschaftspflicht in der EU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Daten und Informationen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen konsolidieren, aufbereiten und präsentieren.
--	--	---	--

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Zielstrebigkeit, Loyalität und Zuverlässigkeit bei der Umsetzung strategischer Vorgaben
- Verantwortungsbewusstsein für ökonomische, ökologische und soziale Aspekte
- Organisationsfähigkeit beim Planen von Supply Chains
- Flexibilität, Belastbarkeit und Stressresistenz im operativen Betrieb von Supply Chains
- Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung und Teamfähigkeit bei der Koordination der Akteure in einer Supply Chain
- Analytisches und kritisches Denken bei der Prozessanalyse
- Problemlösefähigkeit und Kreativität bei der Prozessoptimierung

HKB C: ICT-Systeme beschaffen und einführen

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Informations- und Telekommunikationssysteme spielen im Supply Chain Management (SCM) eine zentrale Rolle. Der Begriff ICT-Systeme bezieht sich im SCM auf komplexe Planungs- und Prognosesysteme wie Enterprise Resource Planning Systeme (ERP), Advanced Planning and Scheduling-Systeme (APS) und eine Vielzahl weiterer Umsysteme in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Lagerung und Distribution.

Der HKB C umfasst die Kompetenzen im Zusammenhang mit der Beschaffung und Einführung solcher ICT-Systeme, während deren Anwendung situations- und kontextbezogen in anderen HKB betrachtet wird. Zudem ist hier die begriffliche Abgrenzung der ICT-Systeme von den Managementsystemen zu beachten, die Gegenstand im HKB H sind.

Supply Chain Manager/-innen können die Möglichkeiten von ICT-Systemen für die Planung und Steuerung von Lieferketten identifizieren und beurteilen. Sie planen und begleiten als Fach- oder Projektverantwortliche des Unternehmens die Einführung von ICT-Systemen durch externe Systemlieferanten.

Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Digitale Integration" sind zudem in der Lage, Anforderungen an ICT-Systeme zu spezifizieren, die Evaluation und Beschaffung der Systeme zu unterstützen und nach deren Einführung im Unternehmen den Benutzersupport zu organisieren und sicherzustellen.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
C1: Möglichkeiten von ICT-Systemen zur Planung und Steuerung einer Supply Chain beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Steuerungsaufgaben in Supply Chains (z.B. Absatzplanung, Nachschubplanung, Bestandsmanagement, Produktionsplanung, Distributionsplanung) • ERP-Systeme: typische Funktionsbereiche und Hauptaufgaben, Marktübersicht • APS-Systeme: Bedeutung in Supply Chains, Funktionen und Einordnung bezüglich ERP • Überblick und Aufgaben relevanter ICT-Systeme in der Beschaffung (z.B. E-Procurement), Produktion (z.B. PPS, PDS), Lagerung (z.B. LVS), Transport und Spedition (z.B. Transport Management System TMS, Track & Trace, Flottenmanagement) und Prozessmanagement (z.B. SRM & CRM, DMS) • Grundbegriffe der Netzwerkarchitektur (LAN, Intranet, VPN, WAN, Internet, Cloud) und deren 	<ul style="list-style-type: none"> • relevante ICT-Systeme nach Funktionen und Einsatzgebieten klassifizieren; • die Möglichkeiten von ICT-Systemen für die Planung und Steuerung von Supply Chains situationsbezogen identifizieren und beurteilen; • die ICT-System- und Netzwerklandschaft des eigenen Unternehmens skizzieren und relevante Aspekte der Sicherheit identifizieren; • Datenflussdiagramme mit Datenspeichern, Datenflüssen, Prozessen und Schnittstellen darstellen; • Chancen und Risiken von ICT-Systemen in konkreten Anwendungsfällen erkennen und bewerten; • die Bedürfnisse an ICT-Systeme aus der Sicht des Supply Chain Managements formulieren und Beschaffungen unterstützen; • die Eignung und den Nutzen eines ICT-Systems in einem konkreten Anwendungsfall im Unternehmen beurteilen.

HKB C: ICT-Systeme beschaffen und einführen		
	<p>Bedeutung für die Sicherheit und die Verbindung von ICT-Systemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datenflussdiagramm zur Darstellung von Datenspeicher, Datenflüssen, Prozessen und Schnittstellen → vgl. Vertiefung in D4 • Chancen und Risiken beim Einsatz von ICT-Systemen in Supply Chains • Methoden zum Vergleich und zur Bewertung von Varianten (z.B. Paarvergleichsmethode, Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) 	
<p>C2: Einführung von ICT-Systemen planen und begleiten</p> <p>Voraussetzungen: HKB I (Projekte planen und leiten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Systemeinführungen als Organisationsprojekt • Erfolgsfaktoren für Systemeinführungen (z.B. Projektmanagement, Anforderungsmanagement, Etappierung in Phasen, Changemanagement bei Prozessen und Mitarbeitenden) • Vor- und Nachteile klassischer und agiler Vorgehensmodelle für Projekte mit Systemeinführungen • Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Kunden und Systemlieferanten in phasenorientierten und agilen Projekten (z.B. Projektleitung, Lenkungsausschuss, Product Owner, Scrum Master, Team) • Merkmale, Vor- und Nachteile verschiedener Rollout-Strategien (z.B. Big Bang, funktionale, räumliche und zeitliche Etappierung, Pilot, prozessorientierte Einführung) • Schulungs- und Trainingskonzepte für Systemeinführungen • Bedeutung der Datenqualität und Datenmigration bei Systemeinführungen 	<ul style="list-style-type: none"> • in einem Systemeinführungsprojekt die fachlichen und organisatorischen Interessen des Auftraggebers gegenüber dem Systemlieferanten vertreten; • in Absprache mit dem Systemlieferanten das geeignete Vorgehensmodell für die Systemeinführung definieren; • Projektteams für Systemeinführungen auf der Seite des Auftraggebers zusammenstellen und deren Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren; • geeignete Rolloutstrategien für die Systemeinführung auswählen; • bei Systemeinführungen notwendige Prozessanpassungen im Unternehmen identifizieren und umsetzen; • unterstützende Massnahmen zur Begleitung der Mitarbeitenden bei Systemeinführungen identifizieren, einleiten und umsetzen; • vorbereitende Massnahmen für die Datenmigration begleiten und umsetzen.

HKB C: ICT-Systeme beschaffen und einführen		
<p>C3: Anforderungen an ICT-Systeme spezifizieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsmanagement mit Lasten- und Pflichtenheft in phasenorientierten Projekten • Anforderungsmanagement in agilen Projekten (Product-Backlog, Epic, User Story) • Erhebungstechniken (z. B. Interview, Fragebogen, Prozess- und Dokumentenanalyse, Workshop) • Unterschied zwischen funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen • Wichtige nichtfunktionale Anforderungen (z.B. Verfügbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, Benutzbarkeit, Erweiterbarkeit) • Qualitätskriterien für Software (ISO/IEC 9126) • Messbarkeit, Test und Abnahme von Anforderungen (Akzeptanzkriterien, Definition of Done, Akzeptanztests) • Softwareplattformen zur kollaborativen Verwaltung von Anforderungen (z.B. Jira, Trello) 	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmensspezifische Bedürfnisse an ein ICT-System mit geeigneten Techniken erheben; • unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Bedürfnisse und Prozesse messbare Anforderungen und User Stories spezifizieren; • Anforderungen und User Stories in einem Anforderungskatalog oder Product Backlog strukturieren und verwalten; • den Einfluss von Anforderungen oder deren Veränderung auf die Kosten, die Zeit und die Qualität in Projekten abschätzen; • in der Rolle des Anwenders Akzeptanz- und Abnahmetests ausführen, beurteilen und Korrektur- oder Verbesserungsvorschläge formulieren.
<p>C4: Evaluation und Beschaffung von ICT-Systemen unterstützen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben, Zuständigkeiten und Prozesse für Beschaffungen in einem Unternehmen • Customizing von Standardsoftware: Vor- und Nachteile zwischen dem Einsatz standardisierter, parametrierter oder kundenspezifisch erweiterter Systemen • Anforderungen und gesetzliche Vorgaben an Ausschreibungs- und Submissionsverfahren (z.B. Nachvollziehbarkeit, Transparenz) • Gängige Ausschreibungs- und Submissionsverfahren (z.B. offene, selektives und geschlossenen Verfahren, freihändige Vergabe) • Kriterien zum Vergleich von Angeboten (qualitative und quantitative Kriterien, Ausschlusskriterien) 	<ul style="list-style-type: none"> • die Vorgaben und Abläufe von Beschaffungen im eigenen Unternehmen erläutern; • die Eignung und die Vor- und Nachteile einer Standardsoftware unter Berücksichtigung der Unternehmensprozesse erarbeiten und fallspezifisch beurteilen; • die Chancen und Risiken der Parametrierung oder kundenspezifischen Erweiterung einer Standardsoftware erarbeiten und fallspezifisch beurteilen; • Informationen und Kriterien für die Beschaffung von ICT-Systemen situationsbezogen erarbeiten; • die Bewertungsdokumente für den Vergleich von Angeboten erarbeiten; • Angebote auf Basis der Bewertungsdokumente bewerten und vergleichen;

HKB C: ICT-Systeme beschaffen und einführen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden zum Vergleich und zur Bewertung von Angeboten (z.B. Paarvergleichsmethode, Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsgrundlagen und Empfehlungen für Beschaffungen von ICT-Systemen erarbeiten und präsentieren;
C5: Benutzersupport für ICT-Systeme im Unternehmen sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> • 2- und 3-stufige Supportorganisationen, Bedeutung und Aufgaben im First-, Second- und Third-Level-Support • Bedeutung und Nutzen eines Single Point of Contact (SPOC) • Vor- und Nachteile verschiedener Kanäle für die Supportanfragen (z.B. Helpdesk, Telefon, Mail, Chat, Ticketsystem) • Triage und Priorisierung von Supportanfragen nach Dinglichkeit und Auswirkung • Service Level und Eskalation von Supportfällen • Bedeutung von Operational Level Agreements (OLA) und Service Level Agreement (SLA) • Vor- und Nachteile von Ticket-Systemen • Typische Kennzahlen im Support (z.B. Reaktionszeit, Erstlösungsrate, Bearbeitungszeit) • Massnahmen zur Reduktion der Supportfälle (z.B. Key-/Superuser, Schulungen, Ersatz von Hard- oder Software) 	<ul style="list-style-type: none"> • die Organisation und Prozesse für den Benutzersupport von ICT-Systemen im eigenen Unternehmen definieren; • die Kanäle für Supportanfragen im Unternehmen festlegen; • Richtlinien für die Triage und Priorisierung der Supportfälle definieren; • Service Level für interne OLA definieren; • Service Level Agreements mit externen Dienstleistern prüfen, beurteilen und mögliche Risiken für das Unternehmen ableiten; • Eskalationsstufen und Zuständigkeiten für die interne Supportorganisation definieren; • Kennzahlen und Zielwerte für die interne Supportorganisation definieren; • Kennzahlenwerte im Support berechnen, auswerten und geeignete Massnahmen zur Reduktion der Supportfälle und zur Optimierung der Supportprozesse ableiten und umsetzen.
<p>Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit, Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft im Umgang mit neuen Technologien • Analytisches Denken und Organisationsfähigkeit beim Planen von Systemeinführungen • Kommunikationsfähigkeit bei der Erhebung von Anforderungen, im Dialog mit Systemlieferanten und bei Systemeinführungen • Beurteilungsvermögen und Entscheidungsfähigkeit bei der Evaluation von ICT-Systemen • Verantwortungsbewusstsein für ökonomische, ökologische und soziale Aspekte bei der Evaluation und Beschaffung von ICT-Systemen • Verhandlungskompetenz bei der Erarbeitung von Service Level Agreements • Systematisches Vorgehen, Problemlösefähigkeit und Kreativität im Benutzersupport 		

HKB D: Informations- und Datenmanagement sicherstellen

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Die reibungslose Funktion einer Lieferkette ist auf den effizienten und barrierefreien Austausch von Daten und Informationen zwischen den Akteuren angewiesen. Diese Anforderung bedingt einerseits die Digitalisierung aller prozessrelevanten Daten und deren intelligente Verarbeitung und Nutzung. Andererseits setzt der Austausch von Daten in unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerken standardisierte Schnittstellen voraus, was mit erhöhten Anforderungen an die Datenqualität, die Datensicherheit und den Datenschutz verbunden ist.

Supply Chain Manager/-innen kennen die aktuellen digitalen Technologien und können deren Potenzial und Nutzen im SCM situationsbezogen beurteilen. Sie sind in der Lage, die Eignung und Wirtschaftlichkeit von Technologien und Standards bei der elektronischen Identifikation von Waren und beim elektronischen Datenaustausch zu beurteilen. Supply Chain Manager/-innen verstehen die Digitalisierung aber auch als Veränderungsprozess, der über den Einsatz von Technologie hinausgeht. Basierend auf diesem Verständnis entwickeln sie Begleitmassnahmen zur Unterstützung der digitalen Transformation im Unternehmen.

Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Digitale Integration" sind zudem in der Lage, Konzepte und Richtlinien für das Datenmanagement in Unternehmen und den unternehmensübergreifenden Datenaustausch unter Berücksichtigung der Datensicherheit und des Datenschutzes zu entwickeln und deren Umsetzung sicherzustellen.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
<p>D1: Möglichkeiten der Digitalisierung im Supply Chain Management beurteilen</p> <p>Voraussetzungen: H5: Risikomanagement konzipieren und umsetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Begriffe "Digitalisierung" und "Digitale Transformation" Reifegradmodelle zur digitalen Transformation von Unternehmen (z.B. Digital Maturity Model, Collaboration Maturity Model, Digital Maturity Matrix) Herausforderungen der digitalen Transformation in Unternehmen (z.B. Kulturwandel, neue Arbeitsformen, Innovations- und Veränderungsbereitschaft) Grundkonzepte aktueller Technologien (z.B. KI, Big Data, Blockchain, Cloud, IoT und IoE, Industrie und Logistik 4.0) 	<ul style="list-style-type: none"> den Reifegrad des eigenen Unternehmens in Bezug auf die Digitalisierung und die digitale Transformation anhand eines Reifegradmodells einstufen und erläutern; Handlungsempfehlungen für die Digitalisierung und die digitale Transformation des eigenen Unternehmens entwickeln; Unterstützungsmassnahmen zur Begleitung der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen entwickeln und begründen; Kriterien für die wirtschaftliche, ökologische und soziale Bewertung von digitalen Technologien im Supply Chain Management definieren; die Konzepte aktueller digitaler Technologien erläutern und deren Potenzial im Supply Chain Management bewerten; den wirtschaftlichen und ökologischen Nutzen digitaler Technologien im Supply Chain Management abschätzen; Risiken der Digitalisierung und der digitalen Transformation identifizieren und bewerten;

HKB D: Informations- und Datenmanagement sicherstellen		
<p>D2: Standards zur Objektidentifikation und zum Datenaustausch einsetzen</p> <p>Voraussetzungen: HKB J (Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Standards zur Identifikation von Artikeln (GTIN/EAN), Lokationen (GLN) und Sendungen (SSCC) • Standards für den elektronischen Datenaustausch (GDSN, EDI, EPCIS) • Technische und infrastrukturelle Voraussetzungen der Standards (z.B. Endgeräte, Netzwerke, Datenqualität) • Organisatorische Voraussetzungen für den Einsatz von Standards • Methoden zum Vergleich und zur Bewertung von Varianten (z.B. Paarvergleichsmethode, Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) 	<ul style="list-style-type: none"> • die Eignung von Standards zur elektronischen Objektidentifikation oder Datenaustausch in konkreten Geschäftsfällen beurteilen; • die technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen für die Einführung von Standards in konkreten Geschäftsfällen definieren; • die Kosten und die Wirtschaftlichkeit der Einführung eines Standards kalkulieren; • qualitative und quantitative Kriterien für die Auswahl von Standards definieren; • Standards mit geeigneten Instrumenten bewerten und vergleichen; • Entscheidungsgrundlagen für den Einsatz von spezifischen Standards aufbereiten und präsentieren.
<p>D3: Vorgaben an das Datenmanagement im Unternehmen definieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklus von Daten (Erzeugung, Speicherung, Zugriff und Bearbeitung, Teilen und Übermittlung, Archivierung und Löschen) • Unterschied zwischen Datensicherheit, Datenschutz und Datenqualität • Grundlegende Dimensionen der Datenqualität (z.B. Redundanzfreiheit, Aktualität, Korrektheit, Eindeutigkeit) • Kategorisierung von Daten in Bezug auf den Datenschutz (z.B. personenbezogene Daten, schützenswerte Firmendaten, Sekundärdaten, öffentliche Daten) • Vorgaben des Datenschutzes (DSG, EDÖB) für personenbezogene Daten und Verhaltensaufzeichnung • Klassifizierungskonzepte für Informationen (z.B. geheim, vertraulich, intern, öffentlich) • Relevante gesetzliche Vorgaben zur Datensicherheit (z.B. Aufbewahrungsfristen) 	<ul style="list-style-type: none"> • den Schutzbedarf verschiedener Unternehmensdaten bestimmen und kategorisieren; • mit Fachpersonen Konzepte zur Gewährleistung der Datensicherheit über den ganzen Lebenszyklus der Daten erarbeiten; • benutzerzentrierte Richtlinien zur Gewährleistung und Verbesserung der Datenqualität erarbeiten; • Richtlinien zur Einhaltung des Datenschutzes im Unternehmen definieren und deren Umsetzung sicherstellen; • Konzepte zur Klassifizierung von Informationen im Rahmen der Informationssicherheit in einem Unternehmen erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen; • technische und organisatorische Schutzmassnahmen zur Gewährleistung der Datensicherheit und des Datenschutzes in Unternehmen vorschlagen und deren Umsetzung überwachen; • Datenmanagementkonzepte aus der Sicht des SCM hinsichtlich Vollständigkeit, Korrektheit und Konformität beurteilen und bei Bedarf Anpassungen vorschlagen.

HKB D: Informations- und Datenmanagement sicherstellen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Schutzmassnahmen im Datenmanagement (z.B. Zugriffs- und Berechtigungskonzepte, redundante Datensicherung, Verschlüsselung bei Speicherung und Übermittlung) • Organisatorische Schutzmassnahmen im Datenmanagement (z.B. Sensibilisierung, Training, Richtlinien, Zutrittsbeschränkungen) 	
D4: Konzepte für den unternehmensübergreifenden Informations- und Datenaustausch entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen und Nutzen von unternehmensübergreifendem Datenaustausch (z.B. papierlose Supply Chain, Track & Trace, E-Procurement, Continuous Replenishment, Vendor Managed Inventory) • Geschäftsbeziehungen und Schnittstellen (B2B, B2C, B2A, B2E) • Darstellung von Datenflüssen (z.B. Datenflussdiagramm, UML-Aktivitätsdiagramm, BPMN, XPDL) • Compliance-Anforderungen an den unternehmensübergreifenden Datenaustausch (z.B. Rückverfolgbarkeit, internationale Datenschutzbestimmungen) • Schutzziele der Informationssicherheit (Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit) • Gewährleistung der Informationssicherheit bei der Datenübertragung (z.B. VPN, Verschlüsselung, Komprimierung, Authentifizierung, Firewall) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbeziehungen und Schnittstellen in Wertschöpfungsnetzwerken identifizieren und klassifizieren; • die notwendigen Informationen und Datenobjekte für den Austausch in spezifischen Geschäftsbeziehungen situationsabhängig identifizieren und definieren; • relevante ICT-Systeme identifizieren und die Datenflüsse zwischen den Systemen darstellen; • notwendige Prozessanpassungen als Voraussetzung für den Datenaustausch zwischen Unternehmen ausarbeiten und vorschlagen; • Standards für den Datenaustausch situationsbezogen auswählen; • Kommunikations- und Übertragungswege hinsichtlich Informationssicherheit einschätzen; • Massnahmen zur Gewährleistung der Informationssicherheit bei der Datenübertragung vorschlagen; • Richtlinien und Massnahmen zur Gewährleistung der Compliance beim Austausch von Daten definieren und deren Umsetzung sicherstellen.
Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit, Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft im Umgang mit neuen Technologien • Sicherheitsbewusstsein im Umgang mit Daten und Informationen • Beurteilungsvermögen bei der Auswahl von Standards zur Objektidentifikation und zum Datenaustausch • Systematisches Vorgehen, konzeptionell Fähigkeiten und Ausdrucksfähigkeit bei der Erarbeitung von Konzepten und Richtlinien 		

HKB D: Informations- und Datenmanagement sicherstellen

- Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit im Bereich der Compliance
- Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen bei der Umsetzung von Konzepten und Richtlinien

HKB E: Kollaboration im Wertschöpfungsnetzwerk etablieren

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Lieferketten werden häufig in Form von unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerken umgesetzt, in denen rechtlich selbständige Unternehmen ihre spezifischen Kompetenzen und Ressourcen einbringen, um die gesamtnetzwerkbezogene Wertschöpfung zu optimieren und kollaborative Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die makroökonomischen Trends der Globalisierung und Digitalisierung führen dazu, dass die Akteure in Wertschöpfungsnetzwerken global verteilt sein können. Das Management solcher Kollaborationsnetzwerke stellt erhöhte Anforderungen an die Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen.

Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtungen "Digitale Integration" und "Internationale Speditionslogistik" sind in der Lage, länder- und grenzüberschreitende Wertschöpfungsnetzwerke aufzubauen und die Leistung und Qualität der Netzwerke und Netzwerkpartner ständig weiterzuentwickeln. Sie führen Verhandlungen und berücksichtigen in der Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Netzwerkpartnern kulturelle Unterschiede.

Solide Kenntnisse einer Fremdsprache ab Niveau B1 (in der Regel Englisch) sind für die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Aufgaben eines Supply Chain Managers/einer Supply Chain Managerin in internationalen Wertschöpfungsnetzwerken eine wichtige Voraussetzung.

Handlungskompetenz		Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien
E1: Wertschöpfungsnetzwerke aufbauen und pflegen		<ul style="list-style-type: none"> Wertschöpfungsnetzwerk als Unternehmen- und Reproduktionsnetzwerk, Merkmale, Ziele, Chancen und Risiken Kritische Erfolgsfaktoren für Wertschöpfungsnetzwerke (z.B. Zielidentität, Offenheit und Transparenz, Vertrauen, Ressourcentransfer, Kommunikation, Plankompatibilität, Entscheidungsprozesse) Elemente von Geschäftsmodellen mit Wertschöpfungsnetzwerken: Prozess-, Teilnehmer-, Transaktions- und Erlösmodell Aufgaben im Netzwerkmanagement (Selektion der Aktivitäten und Partner; Allokation der Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten; Regulation, Evaluation) Kriterien für die Selektion von Netzwerkpartnern (z.B. Qualität, Kompetenz, ökologische und soziale Verantwortung, Kosten, Kapazität, Standort, Versorgungssicherheit) 	Supply Chain Manager/-innen können... <ul style="list-style-type: none"> Chancen und Risiken von Wertschöpfungsnetzwerken identifizieren und erläutern; kritische Erfolgsfaktoren für Wertschöpfungsnetzwerke anhand in konkreten Anwendungsfällen erkennen und bewerten; die Prozesse und Aufgaben in Wertschöpfungsnetzwerken definieren und ein Prozessmodell erarbeiten; die Aufgabenträger und Zuständigkeiten in Wertschöpfungsnetzwerken definieren und ein Teilnehmermodell erarbeiten; die Koordination der Aktivitäten in Wertschöpfungsnetzwerken definieren und ein Transaktionsmodell erarbeiten; die Aufteilung von Erlösen oder Verlusten in Wertschöpfungsnetzwerken definieren und ein Erlösmodell erarbeiten; unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells geeignete Kriterien für die Selektion von Netzwerkpartnern festlegen; Kriterien für die Selektion von Netzwerkpartnern auf ihre Kompatibilität mit der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie prüfen;

HKB E: Kollaboration im Wertschöpfungsnetzwerk etablieren			
		<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zur Pflege und Entwicklung von Akteuren im Netzwerk (z.B. Anreize, Wettbewerbe, Monitoring, Kompetenzentwicklung) 	<ul style="list-style-type: none"> • situationsbezogene Massnahmen zur Pflege und Entwicklung von Netzwerkpartnern identifizieren und umsetzen.
E2: Im interkulturellen Umfeld adäquat handeln		<ul style="list-style-type: none"> • Typische Schweizer Werte und ihre Wirkung auf andere Kulturen (z.B. Sicherheit, Selbständigkeit, Loyalität, Sachlichkeit, Pflichtbewusstsein, Planung und Struktur, Kompromissbereitschaft) • Wertvorstellungen und deren Gewichtung in unterschiedlichen Kulturkreisen • Kulturdimensionen nach Geert Hofstede • Kulturelle Unterschiede in der verbalen Kommunikation (sequenzielle, simultane und unterbrochene Kommunikation) und nonverbalen Kommunikation (z.B. Körperhaltung, Augenkontakt, Berührung und Distanz, Kleidung) • Kulturelle Unterschiede und Erwartungen in geschäftlichen Meetings • Kulturelle Unterschiede und Erwartungen bei Auftritten und Präsentationen (z.B. Redezeit, Farben, Effekte, Humor, Sachlichkeit vs. Persönlichkeit) • Kulturabhängige Führungserwartungen 	<ul style="list-style-type: none"> • die eigenen Werte und Gepflogenheiten reflektieren und deren mögliche Interpretation und Wirkung in anderen Kulturen erkennen; • Informationen zu Wertvorstellungen und Gepflogenheiten in anderen Ländern recherchieren und einordnen; • kulturelle Unterschiede in der verbalen und nonverbalen Kommunikation berücksichtigen; • kulturelle Unterschiede in geschäftlichen Meetings berücksichtigen; • kulturelle Unterschiede bei geschäftlichen Auftritten und Präsentationen berücksichtigen.
E3: Verhandlungen mit Akteuren im Netzwerk führen und abschliessen		<ul style="list-style-type: none"> • Inhalts- und Beziehungsebene und deren Bedeutung in Verhandlungen (Eisberg-Modell) • Merkmale, Vor- & Nachteile und Einsatz unterschiedlicher Verhandlungsstrategien (kooperativ, kompromissbereit, kompetitiv) • Harvard-Konzept für sachbezogene Verhandlungen • Phasen der Verhandlungsumsetzung (z.B. Vorbereitung, Eröffnung, Klärung, Aushandlung, Einigung, Abschluss) 	<ul style="list-style-type: none"> • die eigenen Interessen und Positionen für Verhandlungen strukturieren und eingrenzen; • die Position der Gegenpartei vor Verhandlungen antizipieren; • in Verhandlungen zwischen Sache und Mensch differenzieren und Diskussionen auf die Sachebene zurückführen; • die Interessen und Bedürfnisse der Gegenpartei in Verhandlungen erfragen; • unterschiedliche Techniken und Verfahren in Verhandlungen situativ einsetzen;

HKB E: Kollaboration im Wertschöpfungsnetzwerk etablieren

		<ul style="list-style-type: none"> • Taktische Verhandlungstechniken und Verfahren (z.B. Reihenfolge der Argumente, Ankereffekt, taktisches Schweigen, Fragetechniken, Pendelschlichtung) • Unfaire Verhandlungstaktiken und adäquate Reaktionsmuster • Techniken für die Entwicklung von Lösungen und Wahlmöglichkeiten (z.B. 6-Hut-Technik, Brainstorming) • Interkulturelle Unterschiede in Verhandlungen • Sicherung der Verhandlungsergebnisse und Abschluss von Verhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • situationsbezogen und adäquat auf kritische Verhandlungssituationen reagieren; • alternative Lösungen und Wahlmöglichkeiten in Verhandlungen entwickeln; • Verhandlungsergebnisse validieren und einen Umsetzungsplan skizzieren; • Verhandlungen formal verbindlich abschliessen.
--	--	--	---

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft bei der Arbeit in Wertschöpfungsnetzwerken
- Respekt, Offenheit, Toleranz und Anpassungsfähigkeit im interkulturellen Kontext
- Kommunikationsfähigkeit in Wort und Schrift in allen Kompetenzen im HKB
- Fremdsprachenkenntnisse Niveau B1; mündliche und schriftliche Kommunikation im Arbeitsumfeld
- Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick und Kompromissbereitschaft in Verhandlungen
- Problemlösefähigkeit und Kreativität bei der Entwicklung von Handlungsoptionen in Verhandlungen

HKB F: Leistungserbringung in der internationalen Speditionslogistik sicherstellen

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Unternehmens- und länderübergreifende Lieferketten sind auf die zeitrichtige Verteilung von Gütern an die richtigen Destinationen und unter optimalen Bedingungen angewiesen. Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Internationale Speditionslogistik" erarbeiten branchen- oder kundenspezifische Konzepte für Transport- und Speditionsdienstleistungen im internationalen Kontext. Sie planen länder- und grenzüberschreitende Gütertransporte mit allen Verkehrsträgern und steuern deren reibungslose Abwicklung mit allen involvierten Akteuren.

Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Internationale Speditionslogistik" sind in der Lage, die Geschäftstätigkeit der internationalen Speditionslogistik in einem Unternehmen organisatorisch, technisch und personell zu planen, zu führen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese Arbeit umfasst die Umsetzung der strategischen Vorgaben (vgl. HKB A), die Entwicklung und Weiterentwicklung der Transport- und Speditionsdienstleistungen und die Führungsverantwortung für die Leistungserbringung im operativen Betrieb.

Die beruflichen Tätigkeiten in diesem HKB setzen eine Vielzahl von Kompetenzen aus anderen Bereichen voraus, die im spezifischen Kontext der internationalen Speditionslogistik eingesetzt werden müssen. Für eine niveaugerechte Verortung der Kompetenzen in diesem HKB müssen deshalb sämtliche fachrichtungsübergreifenden Kompetenzen aus den anderen Handlungskompetenzbereichen als Voraussetzung berücksichtigt werden.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
F1: Internationale Speditionslogistik konzipieren	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Geschäftstätigkeit der internationalen Speditionslogistik • Relevante Konzepte in der Speditionslogistik (z.B. Control Tower, 4th Party Logistics, One-Stop-Shopping) • Standardisierte Prozesse im Rahmen Speditionslogistik • Kennzahlen in der Transport- und Speditionslogistik (z.B. Liefermenge, Liefertermintreue, Kosten pro Umsatzeinheit und Verkehrsträger, Schadenquote, Leerfahrten, Distanzen, Umschlagshäufigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • die übergeordnete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie analysieren und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die operative Geschäftstätigkeit der internationalen Speditionslogistik ableiten; • auf Basis der übergeordneten Strategievorgaben wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für das operative Geschäft formulieren; • die Entwicklung von Logistikkonzepten und Prozessen aus der Sicht der Speditionslogistik unterstützen; • Logistikkonzepte und Prozesse aus der Sicht der Speditionslogistik analysieren, beurteilen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen; • geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in der internationalen Speditionslogistik definieren und kommunizieren.
F2: Internationale Speditionslogistik führen	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenplanung von Personal, Material und Anlagen in der Speditionslogistik • Budgetplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben die strategische Ressourcenplanungen für die Speditionslogistik erarbeiten;

HKB F: Leistungserbringung in der internationalen Speditionslogistik sicherstellen

	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenkontrolle und Kostensteuerung • Kennzahlen-Controlling • Personaleinsatzplanung; kurz-, mittel- und langfristige Perspektive; zeitliche, quantitative und qualitative Dimension • Arbeitsgesetzliche Vorschriften (z.B. Arbeits- und Ruhezeiten, Gesundheitsschutz) • Betriebliche Vorgaben zum Qualitätsmanagement → Grundlagen vgl. HK H3 • Betriebliche Vorgaben zum Umweltmanagement → Grundlagen vgl. HK H4 • Betriebliche Vorgaben zum Risikomanagement → Grundlagen vgl. HK H5 • Betriebliches Berichtswesen und Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenplanungen gemäss betrieblichen Vorgaben in die Budgetplanung überführen; • die Kosten der Geschäftstätigkeit in der Speditionslogistik überwachen und bei Bedarf geeignete Steuerungsmassnahmen definieren und umsetzen; • Kennzahlenwerte in der Speditionslogistik berechnen, interpretieren und bei Bedarf Steuerungsmassnahmen definieren und umsetzen; • den kurz-, mittel- und langfristigen Personaleinsatz in der Speditionslogistik zeitlich, quantitativ und qualitativ planen; • die Einhaltung der arbeitsgesetzlichen Vorschriften beim Personaleinsatz sicherstellen; • Massnahmen zur Sicherstellung von ausreichend qualifiziertem Personal entwickeln, planen und umsetzen; • die betrieblichen Vorgaben zum Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Risikomanagement planen und umsetzen; • Status- und Managementreports zur Speditionslogistik erarbeiten und präsentieren.
<p>F3: Branchen- und kundenspezifische Speditionsdienstleistungen entwickeln</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trends, Markt- und Branchenanalyse → Grundlagen in HK A2 und A3 • Primäre und sekundäre Marktforschung • Indikatoren zur Bewertung der Glaubwürdigkeit von Informationen • Segmentierung von Ziel- und Kundengruppen • Methoden und Instrumente zur Entwicklung von Dienstleistungen (z.B. Phasenmodelle, Service Engineering, Kano-Modell, Service Blueprint Modeling, Morphologischer Kasten) • Service Levels und Service Level Agreements (SLA) für Dienstleistungen • Prozessbeschreibungen und Standard Operating Procedure (SOP) 	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Umfeld-, Markt- und Branchenanalysen interpretieren und Chancen für Speditionsdienstleistungen ableiten; • Trends und Märkte kontinuierlich beobachten, relevante Informationen sammeln und hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit bewerten; • Bedürfnisse bei relevanten Zielgruppen erheben und strukturiert auswerten; • Dienstleistungen aufgrund von Marktchancen oder Kundenbedürfnissen erkennen, beschreiben und modellieren; • Zielsetzungen und Service Levels für eine Dienstleistung definieren und spezifizieren; • Service Level Agreements für Dienstleistungen erarbeiten; • die notwendigen Prozesse, Abläufe und Schnittstellen für Dienstleistungen identifizieren und beschreiben;

HKB F: Leistungserbringung in der internationalen Speditionslogistik sicherstellen		
	<ul style="list-style-type: none"> Marketingmassnahmen für Dienstleistungen (z.B. Messen, Events, Direct Mail, soziale Medien, Verkaufsdokumentation) 	<ul style="list-style-type: none"> wirkungsvolle Marketingmassnahmen für Dienstleistungen vorschlagen und deren Umsetzung planen.
F4: Tendermanagement für Speditionsdienstleistungen sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> Begriff und Bedeutung von Ausschreibungen im Kontext der internationalen Speditionslogistik Typische Risiken im Kontext von Ausschreibungen (z.B. Pönalen, Laufzeit, Mengengerüst, notwendige Investitionen) Anforderungen und gesetzliche Vorgaben an Ausschreibungs- und Submissionsverfahren (z.B. Nachvollziehbarkeit, Transparenz) Gängige Ausschreibungs- und Submissionsverfahren (z.B. offene, selektives und geschlossenen Verfahren, freihändige Vergabe) Kriterien zum Vergleich von Angeboten (qualitative und quantitative Kriterien, Ausschlusskriterien) Methoden zum Vergleich und zur Bewertung von Angeboten (z.B. Paarvergleichsmethode, Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) 	<ul style="list-style-type: none"> als potenzieller Anbieter die Anforderungen und Kriterien aus Ausschreibungen mit den Möglichkeiten des eigenen Unternehmens abgleichen; als potenzieller Anbieter die Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Risikohaftigkeit von Ausschreibungen bewerten und beurteilen; als potenzieller Anbieter Entscheidungsgrundlagen für Ausschreibungen erarbeiten und präsentieren; als Anbieter die Dokumente für die Eingabe auf eine Ausschreibung verfassen; als Ausschreiber Informationen und Kriterien für Ausschreibungen des eigenen Unternehmens situationsbezogen erarbeiten; als Ausschreiber die Form und Adressaten einer Ausschreibung situationsbezogen auswählen; als Ausschreiber die Kriterien für eigene Ausschreibungen entwickeln; als Ausschreiber ein Ausschreibungsverfahren planen; als Ausschreiber die nötigen Dokumente für eigene Ausschreibungen verfassen; als Ausschreiber Angebote auf Basis der definierten Kriterien bewerten und vergleichen; als Ausschreiber die Entscheidungsgrundlagen für die Auswahl eines Anbieters mit einer Empfehlung erarbeiten und präsentieren.
F5: Compliance und Sicherheit in Speditionsge- schäften sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> Zoll- und Mehrwertsteuerrecht ICT-Systeme und Plattformen für die Abwicklung von Zollformalitäten (z.B. Neues Computergestütztes Transitsystem NCTS, e-dec, DazIT) 	<ul style="list-style-type: none"> die Vollständigkeit, Korrektheit und Gültigkeit der notwendigen Fracht- und Zollpapiere für einen Speditionsauftrag beurteilen und bei Bedarf Korrekturen anordnen; relevante ICT-Systeme effizient einsetzen und nutzen;

HKB F: Leistungserbringung in der internationalen Speditionslogistik sicherstellen

- | | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Frachtbriefe (z.B. AWB, HAWB, B/L, COTIF, CMR, CIM, FBL) • Gesetzliche Vorschriften und Handelskonvention für den Import und Export bestimmter Güter (z.B. Artenschutz CITES, Güterkontrollgesetz GKG) • Regelungen zur Beförderung und transportbedingter Zwischenlagerung von Gefahrgut mit verschiedenen Verkehrsträgern (z.B. ADR/SDR, RID/RSD, IMDG/IMO, DGR, GGBV, CTU) • Abweichungen der Haftungsbestimmungen der verschiedenen Verkehrsträger und Interessensverbände • Versicherungen: Transportversicherungen (z.B. WPA, FPA, All Risk), Verkehrshaftungsversicherung, Kaskoversicherung, Warenversicherung) • Kreditmanagement und Risikobehandlung von wirtschaftlichen Risiken (z.B. Delkredere- und Insolvenzrisiken): Bonitätsprüfung, Entscheidungssysteme, Kreditlimite, Deckungskonzepte • Instrumente der Exportfinanzierung (z.B. Forfaitierung, Factoring, Exportrisikoversicherung, SERV) | <ul style="list-style-type: none"> • Unregelmässigkeiten und Schadenfälle in Speditionsgeschäften analysieren und bezüglich Rechtslage und Haftpflicht beurteilen; • das Vorhandensein geeigneter Versicherungen für einen Speditionsauftrag situationsbezogen beurteilen und begründen; • Auftraggeber hinsichtlich geeigneter und vollständiger Versicherungen bedürfnisgerecht und situationsbezogen beraten; • den Einsatz von Instrumenten zur Exportfinanzierung situationsbezogen beurteilen und den Kunden bedürfnisgerecht beraten; • Korrespondentenverträge auf deren Vollständigkeit prüfen und entscheiden, wann eine juristische Fachperson beigezogen werden muss. |
|--|--|--|

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Kunden- und Serviceorientierung bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Transport- und Speditionsdienstleistungen
- Analytisches Denken und Organisationsfähigkeit beim Planen von Transport- und Speditionsdienstleistungen
- Verantwortungsbewusstsein für ökonomische, ökologische und soziale Aspekte im Kontext der internationalen Speditionslogistik
- Durchsetzungsvermögen und Ausdauer bei der Umsetzung von Vorgaben und Zielen
- Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein im Bereich der Compliance
- Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Zielstrebigkeit und Einfühlungsvermögen bei der Führung von Mitarbeitenden
- Problemlösefähigkeit und Kreativität bei der operativen Abwicklung von Speditionsgeschäften

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Dieser HKB beschreibt die Spezialisierung der Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Unternehmenslogistik", die über vertiefte Kompetenzen in der Beschaffungslogistik, Produktionslogistik, Lagerlogistik, Distributionslogistik und Entsorgungslogistik verfügen. Die Fachrichtung "Unternehmenslogistik" fokussiert damit verstärkt auf die Organisation, Führung und Weiterentwicklung der einzelnen Logistikbereiche in einem Unternehmen und weniger auf eine mögliche Integration des Unternehmens in eine unternehmensübergreifende Supply Chain.

Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Unternehmenslogistik" sind in der Lage, alle Logistikbereiche in einem Unternehmen organisatorisch, technisch und personell zu planen, zu führen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese Arbeit umfasst einerseits die Erarbeitung strategischer Konzepte und andererseits die Führungsverantwortung für die Leistungserbringung der einzelnen Logistikbereiche im operativen Betrieb.

Die Handlungskompetenzen G1 und G7 fassen Tätigkeiten zusammen, die in allen Logistikbereichen gleichermaßen relevant sind, während die restlichen Handlungskompetenzen jeweils auf die spezifischen Eigenheiten eines Logistikbereichs fokussieren. Die beruflichen Tätigkeiten in diesem HKB setzen eine Vielzahl von Kompetenzen aus anderen Bereichen voraus, die im spezifischen Kontext der Logistikprozesse eingesetzt werden müssen. Für eine niveaugerechte Verortung der Kompetenzen in diesem HKB müssen deshalb sämtliche fachrichtungsübergreifenden Kompetenzen aus den anderen Handlungskompetenzbereichen als Voraussetzung berücksichtigt werden.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
G1: Logistikbereiche planen und steuern	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Ressourcenplanung von Personal, Material und Anlagen in den Logistikbereichen • Budgetplanung • Kostenkontrolle und Kostensteuerung • Kennzahlen-Controlling • Personaleinsatzplanung; kurz-, mittel- und langfristige Perspektive; zeitliche, quantitative und qualitative Dimension • Arbeitsgesetzliche Vorschriften (z.B. Arbeits- und Ruhezeiten, Gesundheitsschutz) • Betriebliche Vorgaben zum Qualitätsmanagement → Grundlagen vgl. HK H3 • Betriebliche Vorgaben zum Umweltmanagement → Grundlagen vgl. HK H4 • Betriebliche Vorgaben zum Risikomanagement → Grundlagen vgl. HK H5 • Betriebliches Berichtswesen und Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben die strategische Ressourcenplanungen für die einzelnen Logistikbereiche erarbeiten; • strategische Ressourcenplanungen gemäss betrieblichen Vorgaben in die Budgetplanung überführen; • die Kosten im operativen Betrieb der Logistikbereiche überwachen und bei Bedarf geeignete Steuerungsmassnahmen definieren und umsetzen; • Kennzahlenwerte in den einzelnen Logistikbereichen berechnen, interpretieren und bei Bedarf Steuerungsmassnahmen definieren und umsetzen; • den kurz-, mittel- und langfristigen Personaleinsatz in den Logistikbereichen zeitlich, quantitativ und qualitativ planen; • die Einhaltung der arbeitsgesetzlichen Vorschriften beim Personaleinsatz sicherstellen; • Massnahmen zur Sicherstellung von ausreichend qualifiziertem Personal entwickeln, planen und umsetzen;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen		
		<ul style="list-style-type: none"> • die betrieblichen Vorgaben zum Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Risikomanagement planen und umsetzen; • Status- und Managementreports für die einzelnen Logistikbereiche erarbeiten und präsentieren.
G2: Beschaffungslogistik konzipieren und führen	<p><u>Konzeption der Beschaffungslogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Beschaffungsstrategie • Kennzahlen in der Beschaffungslogistik (z.B. Bestellkosten, Termintreue, Qualitätstreue, Rahmenvertragsquote) • Beschaffungsportfolios: Merkmale, Gemeinsamkeiten und Unterschiede verschiedener Ansätze (z.B. Kraljic, Wildemann, Müller-Stewens) • Klassifizierung der Beschaffungsgüter nach güter- und marktspezifischen Kriterien (z.B. Standard-, Engpass-, Hebel- und strategische Güter) • Normstrategien der Beschaffung (Kooperation, Absicherung, Abschöpfen, effiziente Prozesse) <p><u>Planung & Steuerung der Beschaffungslogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ICT-Systeme in der Beschaffungslogistik (z.B. E-Procurement, ERP, Supplier Management System SRM) • Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarf • Programm- und verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • die übergeordnete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie analysieren und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die Beschaffungslogistik ableiten; • auf Basis der übergeordneten Strategievorgaben operative wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für die Beschaffungslogistik formulieren; • geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in der Beschaffungslogistik definieren und kommunizieren; • Beschaffungsgüter unter Berücksichtigung von unternehmens- und marktspezifischen Faktoren klassifizieren; • Kriterien für die Beschaffung unterschiedlicher Gütergruppen definieren; • situationsbezogene Beschaffungsstrategien für klassifizierte Gütergruppen auswählen und die Wahl begründen; • strategische Handlungsempfehlungen für die Beschaffung formulieren und begründen; • unter Berücksichtigung der übergeordneten Strategievorgaben eine Beschaffungsstrategie entwickeln und präsentieren. <ul style="list-style-type: none"> • ICT-Systeme für die Planung und Steuerung der Beschaffungslogistik effizient einsetzen und nutzen; • auf Basis eines Primärbedarfs und den Stücklisten den Sekundärbedarf berechnen; • den Bruttobedarf von Produkten in einem Gozintograph darstellen;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

- | | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Brutto- und Nettobedarf, Einfluss der Bestandsermittlung (Lagerbestand, Sicherheitsabstand) auf die Bedarfsermittlung • Deterministische Methoden zur Bedarfsermittlung (z.B. Fertigungsstufenverfahren, Gozinto-Verfahren, Stücklistenprozessor) • Stochastische Methoden zur Bedarfsermittlung (z.B. Mittelwertberechnung, Regressionsanalyse, Exponentielle Glättung) • Heuristische Methoden zur Bedarfsermittlung (Schätzmethoden, Analogieverfahren, Expertenbefragung) • Hybride Bedarfsermittlung • Einflussfaktoren der Beschaffungs- und Durchlaufzeit auf den Beschaffungszeitpunkt • Vorwärts- und Rückwärtsterminierung des Beschaffungszeitpunkts <p><u>Beschaffungsmarktforschung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Methoden und Informationsquellen der Beschaffungsmarktforschung (z.B. Desk / Field Research über Netzwerkpartner, Kataloge, Messen, Branchenverbände, Einkäufertagungen, Einkaufsreisen) • Indikatoren zur Bewertung der Glaubwürdigkeit von Informationen • Beschaffungsmarktanalyse: Kriterien zur Beurteilung der Lieferanten- und Nachfragemacht • Preis- und Kostenstrukturanalysen für die Güterbeschaffung <p><u>Lieferantenmanagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sourcingstrategien (z.B. Single-, Multiple-, Modular-, Global-, Local-Sourcing) und Sourcing- | <ul style="list-style-type: none"> • auf Basis aktueller Bestandsdaten den Nettobedarf berechnen; • den prognostizierten Bedarf auf Basis einer Zeitreihe mittels arithmetischer und gleitender Mittelwertbildung berechnen; • den prognostizierten Bedarf mit geeigneten Schätzmethoden bestimmen; • situationsbezogenen Methoden zur Bedarfsermittlung auswählen und die Wahl begründen; • die relevanten Einflussfaktoren der Bestellzeit situationsbezogen identifizieren und die Bestellzeit ermitteln; • den Bestellzeitpunkt unter Berücksichtigung der Bestell- und Durchlaufzeit ermitteln.
<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmärkte kontinuierlich beobachten, relevante Informationen sammeln und hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit bewerten; • die Beschaffungsmarktposition von Lieferanten (Lieferantenmacht) situationsbezogen beurteilen; • die Beschaffungsmarktposition eines Unternehmens (Nachfragemacht) situationsbezogen beurteilen; • die Preise von Gütern und die Gesamtkosten für deren Beschaffung kalkulieren und vergleichen.
<ul style="list-style-type: none"> • auf Basis der Beschaffungspolitik geeignete Sourcingstrategien und Materialflusskonzepte ableiten und begründen; |
|--|---|--|

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen		
	<p>Konzepte (z.B. Sourcing-Toolbox nach Arnold, Sourcing-Würfel nach Corsten)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materialflusskonzepte (z.B. Just-In-Time, Kanban, Vendor Management Inventory VMI) • Lieferantenlebenszyklus (Identifikation, Auswahl, Bewertung, Entwicklung, Erweiterung, Trennung) • Lieferantenauswahl: Bewertungskriterien und Methoden (z.B. Paarvergleichsmethode, Präferenzmatrix, Nutzwertanalyse) • Lieferantenbewertungen • Klassifizierung und Beurteilung von Lieferanten mit ABC-Analyse, Risikoanalyse und Lieferantenportfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • die Lieferantenauswahl konzipieren und durchführen; • Kriterien für die Auswahl von Lieferanten auf ihre Kompatibilität mit der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie prüfen; • Lieferantenbewertungen konzipieren, durchführen und auswerten; • Lieferanten klassifizieren und Massnahmen für die Lieferantenentwicklung definieren; • strategische Handlungsempfehlungen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten formulieren und begründen.
G3: Produktionslogistik konzipieren und führen	<p><u>Konzeption der Produktionslogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Einfluss der Unternehmensstrategie und der Produktionsstrategie auf die Produktionslogistik • Kennzahlen in der Produktionslogistik (z.B. Durchlaufzeit, Vorgabezeit, Personalproduktivität, Umlaufbestände, Mengen, Gewicht) • Merkmale einer Produktionsstrategie (z.B. Fertigungsstandort, Fertigungsmittel und Automatisierung, Fertigungsstrategie, Segmentierung, Steuerung, Losgrösse, Layout) • Fertigungsstrategien (z.B. Make-to Stock, Make-to-Order, Assembly-to-Order, Engineer-to-Order) • Einfluss der Fertigungsstrategie auf eine Supply Chain (z.B. Postponement, Push- & Pull-Prinzip, Entkoppelungspunkte) 	<ul style="list-style-type: none"> • die übergeordnete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie analysieren und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die Produktionslogistik ableiten; • auf Basis der übergeordneten Strategievorgaben operative wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für die Produktionslogistik formulieren; • geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in der Produktionslogistik definieren und kommunizieren; • die Entwicklung und Einführung von Produktionskonzepten aus der Sicht der Produktionslogistik beraten und unterstützen; • Produktionskonzepte aus der Sicht der Produktionslogistik analysieren, beurteilen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen; • die Entwicklung von Produktionslayouts aus der Sicht der Produktionslogistik unterstützen;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionslayout: Block-, Grob- und Detaillayout; Kennzahlen von Layouts (z.B. Standorte, Flächen, Distanzen, Transportbewegungen) • Instrumente zur Darstellung von Warenflüssen (z.B. Von-Nach-Diagramm, Sankey-Diagramm, Block- und Pfeildiagramm, Spaghetti-Diagramm Flussdiagramm) <p><u>Planung & Steuerung der Produktionslogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ICT-Systeme in der Produktionslogistik (z.B. PPS, ERP, Betriebsdatenerfassungssysteme BDE) • Durchlaufzeit und Durchlaufzeitoptimierung • Vorwärts-, Rückwärts- und Mittelpunktterminierung bei der Durchlaufzeitterminierung • Kapazitätsplanung, Auslastungsplanung und Kapazitätsanpassung in der Produktionslogistik • Operative Ressourcenplanung, Personaleinsatzplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Warenflüsse in Produktionslayouts darstellen, analysieren, beurteilen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen. • ICT-Systeme für die Planung und Steuerung der Produktionslogistik effizient einsetzen und nutzen; • die relevanten Einflussfaktoren der Durchlaufzeit situationsbezogen identifizieren und die Durchlaufzeit ermitteln; • Durchlaufzeiten analysieren, Optimierungspotenzial identifizieren und geeignete Massnahmen definieren und umsetzen; • unter Berücksichtigung der Durchlaufzeit die frühesten und spätesten Start- und Endtermine mittels Vorwärts-, Rückwärts- und Mittelpunktterminierung ermitteln; • Kapazitäten unter Berücksichtigung eines Produktionslayouts ermitteln; • Auslastungen unter Berücksichtigung der Auftragslage einzelner Arbeitsplätze oder Kostenstellen ermitteln und Über- und Unterlasten identifizieren; • geeignete Massnahmen bei Über- oder Unterlast definieren und umsetzen.
G4: Lagerlogistik konzipieren und führen	<p><u>Konzeption der Lagerlogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Lagerlogistik • Kennzahlen in der Lagerlogistik (z.B. Lagerbestand und -wert, Lagerdauer, Lagerkostensatz, Lagerhaltungskostensatz, Nutzungsgrad, Lagerreichweite, Lagerschadenquote, Schwund, Fehlerquote, Kommissionierzeit, Kommissionierleistung) 	<ul style="list-style-type: none"> • die übergeordnete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie analysieren und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die Lagerlogistik ableiten; • auf Basis der übergeordneten Strategievorgaben operative wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für die Lagerlogistik formulieren;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionen eines Lagerkonzepts (z.B. Zentralisierungsgrad, Eigen- / Fremdlager, Automatisierungsgrad, Lagerprinzip, ICT-Systeme) • Einfluss des Lagerkonzepts auf die Lagersysteme, Lagerorganisation und Lagerkosten • Konzepte zur Lagerplatzvergabe (z.B. Festplatzvergabe, Freiplatzvergabe, Lagerzonen) • Konzepte zur Ein- und Auslagerung (FIFO, LIFO, FEFO, HIFO, LOFO) • Konzepte zur Gestaltung der Fahrwege (z.B. Schnellläuferstrategie, Fahrwegstrategie, Doppelspielstrategie) • Kommissionierungsprinzipien: statische (Mann-zu-Ware) und dynamische Kommissionierung (Ware-zu-Mann) • Kommissioniermethoden: einstufige, mehrstufige, serielle, parallele Kommissionierung, Pick & Pack • Kommissioniertechnologien (z.B. Listen, Pick by Light, Pick by Voice, Pick by Motion, Pick by Vision) • Instrumente zur Darstellung von Materialflüssen (z.B. Von-Nach-Diagramm, Sankey-Diagramm, Block- und Pfeildiagramm, Flussdiagramm) • Lagersysteme und Lagertechnik <p><u>Planung & Steuerung der Lagerlogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ICT-Systeme in der Lagerlogistik (z.B. ERP, Warehouse Management System WMS, Lagerverwaltungssystem LVS, Materialflussrechner MFR, Staplerleitsystem SLS) • Lagerbestandsrechnung: Relevante Kenngrößen (z.B. verfügbarer Bestand, reservierter | <ul style="list-style-type: none"> • geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in der Lagerlogistik definieren und kommunizieren; • situationsbezogene Konzepte zur Vergabe und Optimierung von Lagerplätzen erarbeiten; • situationsbezogene Konzepte zur Ein- und Auslagerung erarbeiten; • situationsbezogene Konzepte für die Kommissionierung erarbeiten; • Materialflüsse in Lagerlayouts darstellen, analysieren, beurteilen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen; • situationsbezogene Konzepte zur Gestaltung oder Optimierung der Fahrwege im Lager erarbeiten; • unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben und der situativen Anforderungen umfassende Konzepte zur Organisation und Ausstattung von Lagern entwickeln, vergleichen und bewerten; • Entscheidungsgrundlagen für die Umsetzung von Lagerkonzepten erarbeiten und präsentieren.
<ul style="list-style-type: none"> • ICT-Systeme für die Planung und Steuerung der Lagerlogistik effizient einsetzen und nutzen; • relevante Kenngrößen zum Lagerbestand ermitteln, plausibilisieren, Abweichungen analysieren und begründen; • Inventuren planen und durchführen und Abweichungen analysieren und korrigieren; |
|---|--|

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

- | | | |
|--|--|---|
| | <p>Bestand, Sperrbestand, Meldebestand, Sicherheitsbestand)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevanz der Lagerbestandsrechnung für die Bedarfsermittlung in der Beschaffungslogistik und das Rechnungswesen • Inventurverfahren (z.B. Stichtagsinventur oder permanente Inventur; Voll-, Teil- und Stichprobeninventur) • Lagerkosten: fixe und variable Kostenanteile • Lagerkostensatz: Bedeutung und Berechnung • Lagerintensität: Bedeutung und Berechnung • Lagerkapazitäten und Lagerbestandsprognose: Einflussfaktoren auf den Lagerbedarf (z.B. Saisonalität, Marktschwankungen, Engpässe), statische und dynamisch Kapazitätsplanung, Prognoseverfahren • Statische und dynamische Lagerkapazitäts-, Hilfs- und Verbrauchsgüterplanung <p><u>Sicherheit & Compliance in der Lagerlogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versicherungen (z.B. Betriebshaftpflicht, Mobiliar, Gebäude- oder Sachversicherung) • Gesetzliche Vorschriften an die Lagerung gefährlicher Stoffe (Gefahrgüter) • Lebensmittelrechtliche Vorschriften an die Lagerung von Frischprodukten und temperaturgeführter Waren • Warenspezifische Vorschriften und Standards (z.B. Pharmalogistik) • Gesetzliche Vorschriften an die Inventur | <ul style="list-style-type: none"> • die fixen und variablen Anteile der Lagerkosten erheben und die Lagergesamtkosten berechnen; • die Lagerkostensätze pro Einheit berechnen, beurteilen und Möglichkeiten zur Kostenoptimierung ableiten und umsetzen; • die Lagerintensität von Gütern berechnen, deren Kapitalbindung beurteilen und Optimierungsmöglichkeiten ableiten und umsetzen; • kurz- und mittelfristige Lagerkapazitäten und den Hilfs- und Verbrauchsgüterbedarf ermitteln.
<ul style="list-style-type: none"> • auf Basis einer Risikoanalyse den notwendigen Versicherungsschutz für die Lagerlogistik identifizieren, passende Versicherungen evaluieren und abschliessen; • unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften betriebliche Richtlinien für die Lagerung von Gefahrgütern erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen; • unter Berücksichtigung warenspezifischer Anforderungen betriebliche Richtlinien für die Lagerung erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen; • unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften betriebliche Richtlinien für die Inventur erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen. |
|--|--|---|

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

G5: Distributionslogistik konzipieren und führen

Konzeption der Distributionslogistik

- Bedeutung und Einfluss der Unternehmensstrategie auf die Distributionsstrategie
- Kennzahlen in der Distributionslogistik (z.B. Liefermenge, Liefertermintreue, Liefermengenzuverlässigkeit, Transportschadenquote, gefahrene Kilometer, Lieferservicegrad, Transportkosten)
- Vertikale und horizontale Distributionsstruktur, Strukturierungskriterien
- Abhängigkeiten der Distribution von der Lagerlogistik (z.B. Zentralisierungsgrad, Lagerstufen, Standorte)
- Bedeutung und Einfluss der Distributionskanäle auf die Distributionslogistik (z.B. Direktabsatz, Handel, Quick Response, ECR-Systeme, E-Commerce)
- Fuhrpark- / Flottenstrategie

Planung & Steuerung der Distributionslogistik

- ICT-Systeme in der Distributionslogistik (z.B. Transport Management System TMS, Track & Trace, CRM, NCTS)
- Verkehrsträger (Luft, Wasser, Strasse, Schiene)
- Relevante Rahmenbedingungen bei Güterverteilungen (z.B. Ware, Wert, Menge, Distanz, Zeit, Lageranforderungen)
- Transportrisiken, örtlich, zeitlich, quantitativ, qualitativ (z.B. Panne, Unfall, Streik, Havarie, Verderb)
- Transportkosten (z.B. Gewicht, Distanz, Kraftstoffpreis, Lade-/Entladezeit, Wartezeit, Nachtzuschlag), GU-Tarif der ASTAG

- die übergeordnete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie analysieren und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die Distributionslogistik ableiten;
- auf Basis der übergeordneten Strategievorgaben operative wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für die Distributionslogistik formulieren;
- geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in der Distributionslogistik definieren und kommunizieren;
- die Entwicklung von Lagerkonzepten aus der Sicht der Distribution unterstützen;
- Lagerkonzepte aus der Sicht der Distribution analysieren, beurteilen und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen;
- eine Strategie für den Fuhrpark eines Unternehmens unter Berücksichtigung von ökologischen und ökonomischen Aspekten entwickeln.
- ICT-Systeme für die Planung und Steuerung der Distributionslogistik effizient einsetzen und nutzen;
- die relevanten Rahmenbedingungen und Transportrisiken für spezifische nationale und internationale Distributionsbedürfnisse bestimmen;
- unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen mögliche Distributionsvarianten mit verschiedenen Verkehrsträgern und im kombinierten Verkehr entwickeln;
- die Transport- und die Gesamtkosten für unterschiedliche Distributionsvarianten kalkulieren;
- die Distributionsvarianten aufgrund ökonomischer und ökologischer Kriterien vergleichen und bewerten;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtkostenkalkulation für Güterverteilungen (z.B. Transportkosten, CO2-Abgabe, Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe LSWA, Personal, Verpackung, Versicherung) • Kapazitätsplanung, Auslastungsplanung und Kapazitätsanpassung in der Distributionslogistik • Fuhrpark- und Flottenmanagement <p><u>Sicherheit & Compliance in der Distributionslogistik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nationale gesetzliche Vorschriften für den Transport spezifischer Güter (z.B. OR, ARV, SDR, GGBV, StFV) • Internationale gesetzliche Vorschriften für den Transport von Gütern mit verschiedenen Verkehrsträgern (z.B. ADR/SDR, RID/RSD, IMDG/IMO, DGR, AETR, CTU, VDI) • Kabotageverbot • Incoterms • Versicherungen: Transportversicherungen (z.B. WPA, FPA, All Risk), Verkehrshaftungsversicherung, Kaskoversicherung, Warenversicherung • Frachtbriefe (z.B. AWB, HAWB, B/L, COTIF, CMR, CIM, FBL) • Zoll- und Grenzabfertigung, Verfahren und Standards (z.B. AEO, C-TPAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitäten und Auslastungen in der Distributionslogistik unter Berücksichtigung der Auftragslage ermitteln und Über- und Unterlasten identifizieren; • geeignete Massnahmen bei Über- oder Unterlast definieren und umsetzen; • den Fuhrpark eines Unternehmens verwalten, organisieren und führen. <ul style="list-style-type: none"> • Situationsbezogen güter- und verkehrsträgerspezifische gesetzliche Vorschriften für Transporte identifizieren und deren Einhaltung sicherstellen; • betriebliche Richtlinien für den Umgang mit gefährlichen Gütern in der Distributionslogistik erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen. • Incoterms-Klauseln für spezifische Geschäftsfälle festlegen und vertraglich vereinbaren; • Geschäftsfälle mit Incoterms-Klauseln analysieren, beurteilen und bei Bedarf Anpassungen vorschlagen; • die notwendigen Versicherungen für Güterverteilungen situationsbezogen identifizieren und deren korrekter Abschluss sicherstellen; • die notwendigen Fracht- und Zollpapiere erstellen; • betriebliche Richtlinien für die Behandlung von Schadenfällen in der Distributionslogistik erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen; • Unregelmässigkeiten und Schadenfälle analysieren und bezüglich Rechtslage und Haftpflicht beurteilen.
<p>G6: Entsorgungslogistik konzipieren und führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Einfluss der Unternehmensstrategie und der Umweltstrategie auf die Entsorgungslogistik • Umwelt-, Entsorgungs- und Recyclingkennzahlen (z.B. Abfallaufkommen, materialspezifische 	<ul style="list-style-type: none"> • die übergeordnete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie analysieren und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die Entsorgungslogistik ableiten; • auf Basis der übergeordneten Strategievorgaben operative wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele für die Entsorgungslogistik formulieren;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Sammelmengen und Rückflussquoten, Recyclingquote, Emissionen, Energieverbrauch) • Stofferkennung und Stofftrennung • Verwertungsverfahren • Kreislaufwirtschaft und Rückwärtslogistik • Techniken zur Material- / Stoffflussanalyse (z.B. Von-Nach-Diagramm, Sankey-Diagramm, Stofffluss in Blocklayout) • Entsorgungsdienstleister • Gesetzliche Vorschriften und Vollzugshilfen im Kontext der Abfallentsorgung (GGBV, VVEA, VeVA, VREG, VGV, LVA, StFV, GSchG, ChemG, VTNP) 	<ul style="list-style-type: none"> • geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in der Entsorgungslogistik definieren und kommunizieren; • Entsorgungs- und Verwertungskonzepte nach neuestem Stand der Technik erarbeiten; • Auswirkungen der Kreislaufwirtschaft auf die Entsorgungslogistik analysieren; • komplexe Material- und Stoffflüsse analysieren und Massnahmen zur Vermeidung, Reduktion oder Verwertung von Abfällen entwickeln und deren Umsetzung sicherstellen; • externe Entsorgungsdienstleister evaluieren und bewerten; • betriebliche Richtlinien für den Umgang mit Abfällen in der Entsorgungslogistik erarbeiten und deren Umsetzung sicherstellen.
<p>G7: Prozesse und Nachhaltigkeit der Unternehmenslogistik analysieren und optimieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Typische Schwachstellen in Logistikprozessen (z.B. Prozesszeiten, Fehlerraten, Liegezeiten, Engpässe, Zuständigkeiten, Umlagerungen) • Wertstromanalyse • TCO-Analyse von Logistikprozessen, versteckte Kostentreiber • Stoff-, Material- und Energieflüsse (Stoffstromanalyse) • Aspekte ökologischer Verantwortung (z.B. Klimaneutralität, Ressourcenknappheit, Kreislaufwirtschaft) • Aspekte sozialer Verantwortung (z.B. Menschenrechte, Kinderarbeit, Konfliktrohstoffe, Korruption, Gesundheit) und mögliche Massnahmen (z.B. Lieferantenkodex, Compliance) • Arten von Emissionen (Verunreinigung von Luft und Wasser, Lärm, Wärme, Licht, Erschütterung, Strahlung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwachstellen und Kostentreiber in Logistikprozessen identifizieren; • Massnahmen zur Effizienz- und Kostenoptimierung in Logistikprozessen erarbeiten und umsetzen; • Stoff-, Material- und Energieflüsse in Logistikprozessen, Produkten oder Dienstleistungen analysieren und beurteilen; • Logistikprozesse hinsichtlich ihrer Umweltbelastung analysieren, Hotspots identifizieren und Einflussmöglichkeiten und beurteilen; • Logistikprozesse hinsichtlich Kreislauffähigkeit und sozialer Herausforderungen analysieren und beurteilen; • Massnahmen zur Ressourcenschonung und zur Reduktion der Umweltbelastung in Logistikprozessen, Produkten oder Dienstleistungen entwickeln und umsetzen; • Massnahmen zur Sicherstellung der sozialen Verantwortung in Logistikprozessen entwickeln und umsetzen; • den Energie- und Ressourcenverbrauch sowie die Umweltbelastung mittels Ökobilanzen im eigenen Unternehmen ermitteln und nachweisen;

HKB G: Leistungserbringung der Unternehmenslogistik sicherstellen

- | | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklusanalyse, Ökobilanzen, Methode der Umweltbelastungspunkte (UBP), CO2-Bilanzen • Standards und Best Practices für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (z.B. Global Reporting Initiative (GRI), UNGC, EU-Taxonomie) • Gesetzliche Vorgaben an die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen (z.B. Rechenschaftspflicht in der EU) | <ul style="list-style-type: none"> • Daten und Informationen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen konsolidieren, aufbereiten und präsentieren. |
|--|---|--|

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Analytisches, vernetztes und strategisches Denken bei der Strategiewerk in den einzelnen Logistikbereichen
- Kommunikationsfähigkeit, Auftrittskompetenz und Überzeugungskraft beim Präsentieren von Konzepten und Massnahmen
- Verantwortungsbewusstsein für ökonomische, ökologische und soziale Aspekte
- Durchsetzungsvermögen und Ausdauer bei der Umsetzung von Vorgaben und Zielen
- Organisationsfähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit und Stressresistenz im operativen Betrieb
- Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Zielstrebigkeit und Einfühlungsvermögen bei der Führung von Mitarbeitenden
- Analytisches und kritisches Denken bei der Analyse von Logistikprozessen
- Problemlösefähigkeit und Kreativität bei der Prozessoptimierung

HKB H: Managementsysteme aufbauen und betreiben

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Managementsysteme sind wichtige Werkzeuge der Unternehmensführung. Sie bündeln die Tätigkeiten, Instrumente und Methoden eines bestimmten Führungsbereichs in strukturierter Form und orientieren sich dabei im Normalfall an internationalen Standards und Normen. Obwohl das Betreiben von Managementsystemen praktisch immer durch ICT-Systeme unterstützt wird, ist der Systembegriff in diesem Kontext nicht mit ICT-Systemen gleichzusetzen. Zwischen themenspezifischen Managementsystemen bestehen zahlreiche Überschneidungen, weshalb verschiedene Aspekte in der Praxis häufig in einem **Integrierten Managementsystem** (IMS) zusammengefasst werden. Zwecks besserer Differenzierung werden die einzelnen Bereiche eines IMS in diesem HKB aber als separate Handlungskompetenzen beschrieben. Das Prozessmanagement bildet eine integrale Voraussetzung für jedes Managementsystem, weshalb auch die Kompetenzen im Kontext des **Geschäftsprozessmanagements** in diesem HKB beschrieben werden.

Supply Chain Manager/-innen sind in der Lage, die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens als Geschäftsprozesse abzubilden und bestehende Geschäftsprozesse zu analysieren und zu optimieren. Sie konzipieren Managementsysteme für das Qualitäts-, Umwelt- und Risikomanagement und kennen deren Bezug zu anderen verwandten Disziplinen. In ihrem Tätigkeitbereich zeichnen Supply Chain Manager/-innen auf strategischer und operativer Ebene für die Umsetzung der entsprechenden Vorgaben und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse verantwortlich.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
H1: Geschäftsprozesse beschreiben und modellieren	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden und Techniken zur Analyse einer Geschäftstätigkeit (z.B. Befragung, Umfrage, Beobachtung, Dokumentenstudium, Workshop) • Prozessteckbriefe zur Beschreibung von Prozessen • Unterscheidung von Kern-, Management- und Supportprozessen gemäss ISO 9001 • Wertschöpfungskette nach Porter mit Primäraktivitäten und unterstützenden Aktivitäten • Darstellung von Prozesslandkarten und Wertschöpfungskettendiagrammen (WKD) • Modellierungselemente Prozess, Teilprozess, Funktion / Tätigkeit / Aktivität, Schnittstellen • Business Process Model and Notation (BPMN) • Service Blueprint Modeling für Dienstleistungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • die Geschäftstätigkeit mit relevanten Anspruchsgruppen analysieren und Geschäftsprozesse identifizieren; • Geschäftsprozesse klassifizieren und als Prozesslandkarte oder Wertschöpfungskettendiagramm darstellen; • Geschäftsprozesse mittels Prozessteckbrief beschreiben; • Prozesslandkarten und Wertschöpfungskettendiagramme grafisch darstellen; • Geschäftsprozesse in Teilprozesse zerlegen und die Schnittstellen beschreiben; • Geschäftsprozesse mittels BPMN grafisch darstellen und beschreiben; • Dienstleistungsprozesse mittels Service Blueprint modellieren.

HKB H: Managementsysteme aufbauen und betreiben

<p>H2: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen, Zielsetzungen und Scope bei Geschäftsprozessanalysen • Ist-Zustand Erhebung (z.B. Prozesslandkarten, Prozessbeschreibungen, Betriebshandbücher, Befragungen) • Methoden und Techniken zur Identifikation und Beschreibung von Fehlern und Schwachstellen (z.B. Wertstromanalyse, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse FMEA, Ursache-Wirkungs-Diagramm nach Ishikawa, 5-Why-Methode, Process Mining) • Typische Prozessschwachstellen (z.B. Bearbeitungszeit, Ressourcenverbrauch, Anzahl Medienbrüche und Schnittstellen, Redundanzen, Liegezeiten) • Methoden und Techniken zur Entwicklung und Priorisierung von Lösungsvarianten (z.B. Morphologischer Kasten, Mindmap, Brainstorming, Pinwand-Moderation) • Bewertungsmethoden für Lösungsvarianten (z.B. Paarvergleichsmethode, Nutzwertanalyse, Kostenvergleichsrechnung) 	<ul style="list-style-type: none"> • zusammen mit dem Auftraggeber die Zielsetzungen und den Scope einer Geschäftsprozessanalyse klären; • den Ist-Zustand der Geschäftsprozesse im definierten Scope erheben; • den Ist-Zustand der Geschäftsprozesse analysieren und Prozessschwachstellen identifizieren; • auf Basis der Prozessschwachstellen mögliche Varianten zur Optimierung entwickeln; • Optimierungsvarianten für Prozessoptimierungen bewerten; • Handlungsempfehlungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen entwickeln und präsentieren.
<p>H3: Qualitätsmanagement konzipieren und umsetzen</p> <p>Voraussetzungen: H1: Geschäftsprozesse beschreiben und modellieren H2: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 als Standard für das Qualitätsmanagement • Standards aus dem Lean Management (z.B. Kaizen, KVP, Six Sigma, TQM, 5S/5A-Methode) • Instrumente aus dem agilen und Lean Management (z.B. Kanban, A3-Bericht, 8D-Report) • Methoden und Techniken zur Identifikation und Beschreibung von Fehlern → Grundlagen vgl. HK H2 • Ziel und Zweck interner und externer Audits 	<ul style="list-style-type: none"> • die Schritte für den Aufbau und den Betrieb eines Qualitätsmanagementsystems in einem Unternehmen planen und umsetzen; • relevante Standards im Qualitätsmanagement situationsbezogen auswählen und die Wahl begründen; • die Prozesse für das Qualitätsmanagement in einem Unternehmen definieren und weiterentwickeln; • geeignete Instrumente für das Qualitätsmanagement auswählen und einführen;

HKB H: Managementsysteme aufbauen und betreiben		
		<ul style="list-style-type: none"> • Fehler in Abläufen analysieren, deren Ursachen feststellen und Massnahmen zur Verhinderung der Fehlerwiederholung entwickeln und umsetzen; • Kennzahlen zur Messung der Qualität in einem Unternehmen definieren und Kennzahlenwerte berechnen; • Kennzahlenwerte im Qualitätsmanagement interpretieren, Verbesserungsmassnahmen ableiten und deren Umsetzung sicherstellen; • interne Audits im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung planen, durchführen und auswerten; • externe Audits im Rahmen von Zertifizierungen planen, vorbereiten und begleiten.
<p>H4: Umweltmanagement konzipieren und umsetzen</p> <p>Voraussetzungen:</p> <p>H1: Geschäftsprozesse beschreiben und modellieren</p> <p>H2: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze der schweizerischen Umweltpolitik • Grundlagen des primären Umweltrechts (USG, GSchG, CO2-Gesetz) • Bedeutung der unternehmenseigenen Umweltstrategie (z.B. Image, Wettbewerb, Sicherheit) • ISO 14001 und EMAS als Standards für Umweltmanagementsysteme • Umweltleistung, Begriffsdefinitionen gemäss ISO 14001 und EMAS • Strategische und operative Kennzahlen zur Messung und Steuerung der Umweltleistung → vgl. Grundlagen Kennzahlensystemen HK A6 	<ul style="list-style-type: none"> • unter Berücksichtigung der politischen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Einflüsse eine Umwelt- und Klimastrategie für ein Unternehmen erarbeiten; • Massnahmen zur Verankerung und Förderung des Umweltmanagements in einem Unternehmen entwickeln und umsetzen; • die Schritte für den Aufbau und den Betrieb eines Umweltmanagementsystems in einem Unternehmen planen und umsetzen; • die relevanten umweltrechtlichen Vorschriften unter Berücksichtigung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens identifizieren; • die Prozesse und Verantwortlichkeiten für das Umweltmanagement in einem Unternehmen definieren und weiterentwickeln; • Kennzahlen zur Messung der Umweltleistung eines Unternehmens definieren und Kennzahlenwerte berechnen; • Kennzahlenwerte zur Umweltleistung interpretieren, Verbesserungsmassnahmen ableiten und deren Umsetzung sicherstellen.

HKB H: Managementsysteme aufbauen und betreiben

H5: Risikomanagement konzipieren und umsetzen

- Bedeutung und Zweck des strategischen und operativen Risikomanagements in einem Unternehmen
 - ISO 31000 als Standard für das Risikomanagement
 - Risikoappetit und Risikotoleranz
 - Hauptaktivitäten des kontinuierlichen Risikomanagements (z.B. Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung, -überwachung, -berichterstattung)
 - Überblick und Kurzeinführung über Methoden und Instrumente zur Identifikation Risiken (z.B. Branchenstrukturanalyse, Konkurrenzanalyse, Stärken- und Schwächenanalyse, Kennzahlenanalyse, Befragung, Delphi-Methoden, Brainstorming, Fragenkatalog, Szenario-Technik) → vgl. Anwendung in HK A2, A3, A4, B6 und D1
 - Risikobewertung: Zeitbezug, Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe
 - Risikoinventar, Risikomatrix, Risikolandkarte
 - Merkmale und Eignung unterschiedlicher Strategien zur Behandlung und Steuerung von Risiken (Vermeidung, Reduktion, Verlagerung, Akzeptanz)
 - Elemente eines Risikobehandlungsplans (z.B. Massnahme, Verantwortlichkeit, Termin)
 - Organisation und Instrumente zur kontinuierlichen Risikoüberwachung und -berichterstattung (z.B. Berichtswesen, Richtlinien, Revision, Audit)
- den Anwendungsbereich des Risikomanagements in einem Unternehmen definieren;
 - die Prozesse für das Risikomanagement auf verschiedenen Ebenen in einem Unternehmen definieren und weiterentwickeln;
 - Kommunikations- und Sensibilisierungsmassnahmen im Kontext des Risikomanagements definieren und umsetzen;
 - Methoden und Instrumente für die Identifikation von Risiken auf den verschiedenen Ebenen in einem Unternehmen auswählen und die Wahl begründen;
 - strategische und operative Risiken in einem Unternehmen identifizieren und in einem Risikoinventar strukturiert beschreiben;
 - Risiken visualisieren und bewerten;
 - unter Berücksichtigung des vorgegebenen Risikoappetits und der Risikotoleranz eines Unternehmens geeignete Massnahmen zur Steuerung von Risiken definieren;
 - Risikobehandlungspläne erarbeiten;
 - im Rahmen der Berichtswesens Risikoberichte erarbeiten und präsentieren.

HKB H: Managementsysteme aufbauen und betreiben

H6: Spezifische Standards in Managementsysteme integrieren

- Begriff und Zweck eines Integrierten Managementsystems (IMS)
- Typische Bereiche eines IMS (Qualität, Umwelt, Arbeitsschutz und Sicherheit)
- Business Impact Analyse (BIA) als Grundlage für das Business Continuity Management (BCM)
- ISO 22301 als Standard für das BCM
- Möglichkeiten zur Vorbeugung von Ausfällen (z.B. Redundanz, Toleranz und Reserve) und Massnahmen zur Minimierung der Auswirkungen von Ausfällen im Rahmen des BCM
- ISO 45001 als Standard für das Arbeitsschutzmanagement
- Kurzeinführung Informationssicherheitsmanagementsystem ISMS gemäss ISO 27001
- Seitenblick auf weitere branchenspezifische Standards (z.B. ISO 13485: Medizinprodukte, ISO 22000: Lebensmittelsicherheit)
- den Nutzen eines Integrierten Managementsystems für die Einhaltung von Anforderungen in einem Unternehmen beurteilen;
- die Bedeutung eine Business Impact Analyse (BIA) für das Business Continuity Management erläutern und die Erarbeitung einer BIA unterstützen;
- die Aufbau- und Ablaufstrukturen im Rahmen des Business Continuity Managements definieren;
- Konzepte zur Fortführung der Geschäftsprozesse in Notfällen und Krisen erarbeiten;
- Krisenorganisationen bei der Bewältigung von Notfällen und Krisen beraten und unterstützen;
- ein Arbeitsschutzmanagementsystem einführen und die Integration und Umsetzung in verschiedenen Geschäftsprozessen sicherstellen;
- die Bedeutung eines ISMS für die Informationssicherheit im eigenen Tätigkeitsbereich erklären;
- Informationen zu branchenspezifischen Standards von Managementsystemen recherchieren, interpretieren und einordnen;
- den Einfluss und Nutzen von branchenspezifischen Standards für Managementsystemen beurteilen.

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Qualitätsbewusstsein und Eigeninitiative als Basis für kontinuierliche Verbesserungen
- Verantwortungsbewusstsein für ökologische und soziale Aspekte bei der Erarbeitung einer Umweltstrategie
- Überzeugungskraft und Motivationsfähigkeit bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung einer Qualitäts- und Fehlerkultur im Unternehmen
- Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen bei der Einführung und Umsetzung von Normen und Standards
- Analytisches und vernetztes Denken bei der Einführung und Umsetzung von Managementsystemen
- Strukturiertes und prozessuales Denken bei der Beschreibung von Aufbau- und Ablauforganisationen
- Kommunikations- und Ausdrucksfähigkeit in internen und externen Audits
- Sicherheits- und Verantwortungsbewusstsein in den Bereichen Arbeitsschutz, Informationssicherheit und Risikomanagement

HKB I: Projekte planen und leiten

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Supply Chain Manager/-innen sind in der Lage, **komplexe phasenorientierte Projekte** mit Teilprojekten oder **agile Projekte** mit mehreren Iterationen und umfangreicher Projektorganisation mit internen und externen Projektbeteiligten zu planen und zu leiten. Typische Projekte im Kontext des Supply Chain Managements (SCM) sind Organisations-, Qualitäts-, Innovations- oder technologische Beschaffungs- und Einführungsprojekte. Dieser HKB beschreibt die notwendigen Kompetenzen des Projektmanagements in generischer Form, während die Anwendung der Kompetenzen situations- und kontextbezogen in den beruflichen Tätigkeiten im Rahmen der anderen HKB erfolgt. Supply Chain Manager/-innen der Fachrichtung "Digitale Integration" verfügen darüber hinaus über vertiefte Kompetenzen in Beschaffungsprojekten von ICT-Systemen (vgl. HK C5).

Führungskompetenzen sind für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten von zentraler Bedeutung. Diese Handlungskompetenzen werden im HKB J "Mitarbeitende führen und fördern" beschrieben und sind im Kontext des Projektmanagements als komplementär zu berücksichtigen.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
I1: Komplexe Projekte strukturieren und planen	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte und Struktur eines Projektantrags • Merkmale, Vor- & Nachteile und Eignung phasenorientierter, iterativer und agiler Vorgehensmodelle (z.B. Wasserfall, HERMES, Scrum, Kanban, SAFe) • Merkmale, Vor- & Nachteile und Eignung verschiedener Projektorganisationsformen (z.B. reine Projektorganisation, Task Force, Stab-, Linien und Matrixorganisation, Rollen in agile Teams) • Projektauftrag, Projektziele und Anforderungen in phasenorientierten und agilen Projekten (z.B. Lasten- und Pflichtenheft, Backlog, Epic, Feature) • Instrumente zur Strukturierung von phasenorientierten Projekten (z.B. Teilprojekte, Arbeitspakete, Projektstrukturplan PSP) und Kriterien zur Unterteilung (z.B. fachlich, funktional, zeitlich, örtlich) • Instrumente zur Struktur von agilen Projekten (z.B. Product-Backlog, Epic, Features, User Stories) 	<ul style="list-style-type: none"> • auf Basis eines Bedürfnisses oder einer Idee einen strukturierten und verständlichen Projektantrag erarbeiten; • situationsbezogen ein geeignetes Vorgehensmodell für ein Projekt auswählen und die Wahl begründen; • die geforderten Leistungen eines Projekts erheben und einen Projektauftrag erarbeiten; • unter Berücksichtigung des Projektauftrags und des Vorgehensmodells die geeignete Projektorganisation festlegen; • die geforderten Leistungen aus einem Projektauftrag strukturieren und inhaltliche, qualitative und terminliche Zielsetzungen formulieren; • phasenorientierte und agile Projekte planen.

HKB I: Projekte planen und leiten		
	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente zur Planung von phasenorientierten Projekten (z.B. Projektablaufplan PAP, Ressourcenplan, Budget) • Instrumente zur Planung von agilen Projekten (z. B. Releaseplanung im Product-Backlog, Sprintplanung im Sprint-Backlog, Sprint Review, Sprint Retrospective, Daily Scrum) 	
I2: Projekte in der Umsetzung überwachen und steuern Voraussetzungen: H5: Risikomanagement konzipieren und umsetzen HKB K: Mitarbeitende führen und fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsgrößen in Projekten (Magisches Dreieck, Teufelsquadrat) • Projektcontrolling • Projektsitzungen • Identifikation, Bewertung, Darstellung und Behandlung von Projektrisiken • Instrumente zur Überwachung und Darstellung des Projektfortschritts (z.B. Soll-/Ist-Vergleich, Ampel-Methode, Earned Value Analyse, Meilenstein-Trendanalyse MTA, Kennzahlen, Burndown Chart) 	<ul style="list-style-type: none"> • geeignete Kennzahlen und Zielwerte zur Überprüfung der Zielerreichung in Projekten definieren; • die Instrumente und Vorgaben für das Projektcontrolling in komplexen Projekten definieren und einführen; • Projektsitzungen planen, deren Durchführung leiten und moderieren und die Sicherung der Ergebnisse sicherstellen; • Projektrisiken identifizieren, bewerten, darstellen und Massnahmen zur Behandlung der Risiken definieren und umsetzen; • Statusreports aus Teilprojekten einfordern, konsolidieren und beurteilen; • Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten bei Kosten, Zeit und Projektleistung mit geeigneten Instrumenten identifizieren und darstellen; • bei Projektabweichungen geeignete Massnahmen definieren und umsetzen; • den Fortschritt und Status des Gesamtprojekts aggregieren, kommunizieren und präsentieren.
I3: Projektkommunikation sicherstellen Voraussetzungen: K6: Veränderungsprozesse planen und begleiten	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben und Ziele der Projektkommunikation • Projektumfeldanalyse • Interne und externe Anspruchsgruppen eines Projekts und Stakeholder Analyse • Interne und externe Kommunikationsmassnahmen (z.B. Projektmeetings, Infoveranstaltung, Workshop, Ausstellung oder Roadshow, 	<ul style="list-style-type: none"> • projektbezogene Stakeholder- und Umfeldanalysen durchführen; • projektbezogene interne und externe Kommunikationsmassnahmen definieren; • zielgruppenspezifische Kanäle für die Projektkommunikation auswählen und die Wahl begründen;

HKB I: Projekte planen und leiten

	<p>Newsletter, Statusberichte, Pressemitteilung, Marketingkampagne)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merkmale, Vor- & Nachteile und Eignung unterschiedlicher Kommunikationskanäle (z.B. Face-to-Face, Intranet, Mail, Printmedien, Soziale Medien) • Planung von Kommunikationsmassnahmen (z.B. Adressat, Ziel, Kanal oder Medium, Verantwortlichkeit, Termin, Planung, Wirkungsmessung) • Bedeutung des Changemanagements in Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationspläne für die Umsetzung der Kommunikationsmassnahmen erarbeiten; • Kommunikationsmassnahmen umsetzen und deren Wirkung überprüfen; • projektbedingte Veränderungen planen und Projektbeteiligte in der Veränderung begleiten.
<p>Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbewusstsein, Führungskompetenz und Authentizität in der Projektleitung • Analytisches und logisches Denken bei der Planung von Projekten • Integrität, Genauigkeit und Pflichtbewusstsein im Projektcontrolling • Multiperspektivisches Denken bei der Identifikation von Projektrisiken • Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen bei der Steuerung von Projekten • Kommunikationsfähigkeit im Rahmen der Projektleitung und Projektkommunikation 		

HKB J: Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Das Finanz- und Rechnungswesen sind fundamentale Führungs- und Entscheidungsinstrumente in einem Unternehmen. In ihrer Rolle als Führungspersonen leisten Supply Chain Manager/-innen einen wichtigen Beitrag an einen profitablen und wirtschaftlich nachhaltigen Geschäftsgang des Unternehmens. Sie berücksichtigen bei der strategischen Arbeit relevante volkswirtschaftliche Indikatoren und betriebswirtschaftliche Kennzahlen. In ihrem Verantwortungsbereich übernehmen sie die Kostenkontrolle und leiten bei Bedarf geeignete Steuerungsmassnahmen ein. Zudem sind Supply Chain Manager/-innen in der Lage, Entscheidungsgrundlagen für komplexe Vorhaben (z.B. Make-or-Buy Entscheide, Standortentscheide, Beschaffung von ICT-Systemen) aus der Perspektive der Wirtschaftlichkeit und mittels statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung zu erarbeiten.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
<p>J1: Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen beobachten und Konsequenzen für das eigene Unternehmen ableiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssectoren und Drei-Sektor-Hypothese • Systematik der Wirtschaftszweige (syn. Branchen, Geschäftsfelder), NOGA-Code • Konjunktur und Konjunkturzyklus • Merkmale, Chancen und Risiken der Konjunkturphasen (Aufschwung / Expansion; Hochkonjunktur / Boom; Abschwung / Rezession; Konjunkturtief / Depression) • Volkswirtschaftliche Indikatoren (z.B. BIP, Arbeitslosigkeit, Inflation / Teuerung, unterschiedliche Preisindikatoren, Zinsniveau) • Informationsquellen für relevante Wirtschaftsdaten (z.B. Indikatoren BFS, Konjunkturprognosen SECO-KSS, SECO WWA, IWF Datenbank) • Handelsbilanz, Import, Export • Globalisierung mit Fokus auf die Wirtschaft und als Treiber spezifischer Wirtschaftszweige (z.B. Aussenhandel, internationale Logistik) 	<ul style="list-style-type: none"> • das eigene Unternehmen bezüglich Wirtschaftssector und Branche einordnen; • die aktuelle Konjunkturlage der Schweiz erläutern und deren Auswirkungen auf Gesamtwirtschaft, die Branche und das eigene Unternehmen einschätzen; • mögliche Auswirkungen von Konjunkturphasen auf die Gesamtwirtschaft, die Branche und das eigene Unternehmen ableiten; • aktuelle Informationen zu wichtigen volkswirtschaftlichen Indikatoren beschaffen, interpretieren und potenzielle Auswirkung für die Gesamtwirtschaft, die Branche und das eigene Unternehmen ableiten; • die wichtigsten Handelspartner der Schweiz benennen und mit den Geschäftsbeziehungen des eigenen Unternehmens vergleichen; • die Einflüsse der Globalisierung auf die Gesamtwirtschaft, die Branche und das eigene Unternehmen erkennen und einordnen.
<p>J2: Kostenstruktur von Geschäftsfällen analysieren und Massnahmen ableiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Zweck der Betriebsergebnisrechnung (Kosten- und Leistungsabrechnung) • Vollkosten- / Teilkostenrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> • die Grundsätze der Betriebsergebnisrechnung im eigenen Unternehmen umsetzen und anwenden; • den Betriebserfolg auf Basis von Kennzahlen beurteilen;

HKB J: Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen		
	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen der Betriebsergebnisrechnung (E-BITDA, EBIT, EBT, EAT) • Mehrstufige Ergebnisrechnungen als Führungs- und Auswertungsinstrument einsetzen • Grundlagen Berechnungen Umsatz- / Absatzplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • die Kostenstruktur ausgewählter Geschäftsfälle erheben und grafisch darstellen; • Massnahmen zur Optimierung der Kosten entwickeln, vorschlagen und begründen; • Umsatz- / Absatzberechnungen durchführen.
J3: Grundlagen für Investitionsentscheide erarbeiten und begründen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Zweck der Investitionsrechnung • Begriffe und Grössen der Investitionsrechnungsverfahren • Statische Verfahren der Investitionsrechnung (Kostenvergleich, Gewinnvergleich, Wiedergewinnungszeit, Rentabilität) • Total-Cost-of-Ownership (TCO): Begriff und Bedeutung für Investitionsentscheide • Barwert, Auf- und Abzinsung • Kapitalwertmethode (Net Present Value, NPV) • Kumulative (dynamische) Amortisationsrechnung, Payback • Interne Ertragsmethode (IRR) • Annuitätenmethode 	<ul style="list-style-type: none"> • geeignete statische und dynamische Verfahren zur Berechnung von Investitionen auswählen und die Wahl begründen; • die Rentabilität unterschiedlicher Investitionsoptionen berechnen und vergleichen; • begründete und nachvollziehbare Vorschläge für Investitionen erarbeiten und präsentieren.
J4: Finanzkennzahlen interpretieren und Wirtschaftlichkeit beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> • Zweck und Bedeutung von Kennzahlensystemen (z.B. Du-Pont) • Kennzahlen zur Liquidität eines Unternehmens (z.B. Cash Flow, Verschuldungsgrad, Liquiditätsgrade) • Finanzierungsformen (Fremd- und Eigenkapital, Kauf, Leasing) • Kennzahlen zur Stabilität eines Unternehmens (z.B. Eigenfinanzierungsgrad, Anlageintensität, Anlagendeckungsgrad) • Kennzahlen zur Rentabilität eines Unternehmens (z.B. EBITDA, EBIT, ROE, ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> • auf Basis von Erfolgsrechnung und Bilanz relevante Finanzkennzahlen zur Liquidität, Stabilität und Rentabilität eines Unternehmens berechnen; • die Auswirkungen unterschiedlicher Finanzierungsformen (Fremd- und Eigenkapital, Kauf, Leasing) auf die Liquidität, die Erfolgsrechnung und die Bilanz erläutern; • Finanzkennzahlen interpretieren und bewerten; • auf Basis von Finanzkennzahlen begründete Aussagen zu zur Liquidität, Stabilität und Rentabilität eines Unternehmens formulieren und präsentieren.

HKB J: Wirtschaftlichkeit im Tätigkeitsbereich sicherstellen

- Rentabilitätskennzahlen, Kapitalrendite (ROI), Eigenkapitalrendite (ROE), Leverage Effekt, Gesamtkapitalrendite (ROA)

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Genauigkeit und Sorgfalt bei der Ermittlung von betriebswirtschaftlichen Daten und Kennzahlen
- Verantwortungsbewusstsein und Sicherheitsbewusstsein beim Umgang mit (sensitiven) betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen
- Analytisches und logisches Denken bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Vorhaben und Unternehmen
- Urteilsfähigkeit und analytisches Denken beim Vergleich von Investitionsvarianten
- Kommunikationsfähigkeit, Auftrittskompetenz und Überzeugungskraft beim Präsentieren von Investitionsvorhaben und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

HKB K: Mitarbeitende führen und fördern

Kontext und Beschreibung des Handlungskompetenzbereichs (HKB)

Supply Chain Manager/-innen sind in der Lage, grössere Teams aus mehreren Organisationseinheiten und über mehrere Hierarchiestufen und Standorte hinweg zu führen. Sie sind sich ihrer eignen Stärken und Schwächen bewusst und sind als Führungspersonen fähig, ihr Auftreten und ihren Führungsstil situations- und kontextspezifisch anzupassen. In ihrer Rolle als Vorgesetzte führen und fördern Supply Chain Manager/-innen ihre Mitarbeitenden und begleiten sie und das gesamte Team in Veränderungsprozessen. Sie sind zudem in der Lage, Konflikte proaktiv zu antizipieren und adäquat auf Krisen und Notfälle zu reagieren.

Handlungskompetenz	Inhaltliche Präzisierung	Leistungskriterien Supply Chain Manager/-innen können...
K1: Unternehmens- und Führungskultur prägen und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Vision, Mission und Leitbild • Führungsleitbild – Grundlage für eine transparente und gelebte Führungskultur • Führungstechniken (Management by Objectives, Management by Delegation, Management by Exception) • Kulturebenen-Modell (Ed Schein) • Kulturelle Unterschiedlichkeiten in der Führungstätigkeit (Werte und Normen) 	<ul style="list-style-type: none"> • die Bedeutung der Vision, Mission und des Leitbilds des eigenen Unternehmens erläutern und die definierten Leitgedanken in ihrem Tätigkeitsbereich umsetzen; • ihre Einflussmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Gestaltung und Pflege der Unternehmenskultur formulieren; • die Unternehmens- und Führungskultur in ihrem eigenen beruflichen Umfeld analysieren, Handlungsfelder definieren und entsprechende Massnahmen zur Entwicklung und Festigung ableiten; • den Zusammenhang zwischen dem eigenen Führungsverhalten und den Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskompetenz eines Leaders einschätzen; • die Bedeutung einer wertschätzenden Führung erläutern und konkrete Massnahmen für ihren Führungsalltag ableiten.
K2: Persönlicher Führungsstil entwickeln und situativ einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Implementierung von Führungsgrundsätzen (z.B. F. Malik) • Führungsrollen-Modell (M. Schwarz) • Situatives Führen (Hersey / Blanchard) • Managerial Grid nach Blake & Mouton 	<ul style="list-style-type: none"> • die eigene Person und das eigene Verhalten in Bezug auf eine effiziente und effektive Führung reflektieren; • unterschiedliche Führungsrollen und Führungsstile situationsbezogen auswählen und einsetzen.
K3: Eigene Ressourcen kennen und entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst- und Fremdwahrnehmung (Johari-Fenster) • Persönliches Kompetenzportfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • die eigene Wahrnehmung durch Einholen von Feedback mit der Fremdwahrnehmung vergleichen und abgleichen;

HKB K: Mitarbeitende führen und fördern		
	<ul style="list-style-type: none"> • Burnout – Ursachen, Indikatoren, Ablauf und Auswirkungen • Resilienz – Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • die eigenen Kompetenzen in strukturierter Form darstellen und präsentieren; • sich mit dem eigenen Ressourcenmanagement kritisch auseinandersetzen und möglichen persönlichen Handlungsbedarf formulieren; • Handlungsoptionen für die persönliche Entwicklung identifizieren und konkrete persönliche Weiterentwicklungsmassnahmen ableiten.
K4: Potentiale der Mitarbeitenden erkennen und fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Teamrollen nach Belbin und die Bedeutung der Rollenzusammensetzung in Teams • Förder- und Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitenden • Grundsätze und Grundprinzipien des Coachings • GROW-Modell nach Whitmore für Coachings • Fördermassnahmen für Individuen und Teams (Weiterbildung, Coaching, Mentoring, OE-Prozesse) 	<ul style="list-style-type: none"> • typische Teamrollen in Teams erkennen, die Ausgewogenheit der Rollenzusammensetzung beurteilen und allfällige Massnahmen zur Verbesserung der Teamzusammenstellung ableiten; • Fördergespräche mit Mitarbeitenden vorbereiten, durchführen und auswerten; • ein Coaching vorbereiten, durchführen und auswerten; • zusammen mit Individuen oder Teams Fördermassnahmen entwickeln und deren Umsetzung sicherstellen.
K5: Konflikte erkennen und bewältigen	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktbearbeitung nach Harvard-Konzept • Konfliktgespräche • unabhängige Mediation in Konflikten • Sanktionsmassnahmen im Zusammenhang mit Konflikten (z.B. Verwarnung, Kündigung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte einschätzen, geeignete Massnahmen zur Deeskalation oder Bewältigung definieren und deren Umsetzung sicherstellen; • Konfliktgespräche mit Mitarbeitenden führen und konstruktive Lösungen entwickeln; • zwischen Konfliktparteien vermitteln und die Entwicklung von Lösungen moderieren; • situationsbezogene Sanktionsmassnahmen in Konflikten definieren und durchsetzen.
K6: Veränderungsprozesse planen und begleiten	<ul style="list-style-type: none"> • Phasen in Veränderungsprozessen • Erfolgsfaktoren und Risiken von Veränderungsprozessen • Umgang mit Widerständen und Ängsten 	<ul style="list-style-type: none"> • einen Veränderungsprozess planen und deren Umsetzung begleiten; • Risiken in Veränderungsvorhaben identifizieren und geeignete Massnahmen zur Behandlung der Risiken definieren und umsetzen;

HKB K: Mitarbeitende führen und fördern

	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Kommunikation und Information in Zusammenhang mit der Steuerung von Veränderungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • In Veränderungsprozessen situationsbezogene Unterstützungs- und Kommunikationsmassnahmen definieren und deren Umsetzung sicherstellen.
--	---	--

Relevante Selbst- und Sozialkompetenzen

- Fähigkeit zur Selbstreflexion und selbstkritische Haltung bei der Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen
- Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Veränderungsbereitschaft im Team
- Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Toleranz und Kritikfähigkeit bei der Führung von Mitarbeitenden
- Motivation, Authentizität, Kommunikationsfähigkeit und Auftrittskompetenz als Führungskraft
- Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen in Konflikten
- Offenheit, Flexibilität und Lernbereitschaft in Veränderungsprozessen

6 Anhang 2: Glossar¹

Ausstandsbegehren	Ein Ausstandsbegehren ist ein Antrag auf Änderung des für eine Prüfung zugeteilten Experten bzw. der für eine Prüfung zugeteilte Expertin.
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 Berufes (1–1,5 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 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	Erfolgskritische Situationen sind eine Prüfungsform. 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.
Fallstudie	Die Fallstudie ist eine Prüfungsform, bei der ein komplexer Praxisfall anhand einer offenen Fragestellung ganzheitlich bearbeitet wird. Der Praxisfall wird dabei möglichst realitätsnah abgebildet. Das heisst er ist nicht logisch und schlüssig aufbereitet, sondern widerspiegelt reale (Geschäfts-)situationen – mit all ihren Missverständnissen, Nebensächlichkeiten und Unsicherheiten.
Geleitete Fallarbeit	Die geleitete Fallarbeit ist eine Prüfungsform, bei der die Kandidatinnen und Kandidaten ausgehend von einer vielschichtigen Praxissituation verschiedene Teilaufgaben aufeinander folgend bearbeiten. Diese Teilaufgaben werden aus den Kernprozessen und -aufgaben des Berufs abgeleitet und erfordern zum Beispiel die Analyse einer vorgegebenen Situation, das Ziehen von Schlussfolgerungen, das Ausarbeiten eines Konzepts oder auch ganz konkrete Anwendungen.
Handlungssimulationen	Die Handlungssimulation ist eine Prüfungsform, bei der die Kandidatinnen und Kandidaten aufgefordert werden, das Vorgehen in beruflichen Routinesituationen entweder in einer simulierten Umgebung konkret auszuführen oder zu beschreiben, wie sie die Handlung ausführen würden.

¹ Einige Begriffe wurden aus dem SBFJ Glossar entnommen

Kleine Fallbeschreibungen	Kleine Fallbeschreibungen sind eine Prüfungsform. Sie beschreiben anspruchsvolle Ereignisse oder Situationen aus dem Arbeitsalltag einer Fachperson. Den Kandidatinnen und Kandidaten werden diese kleinen Fallbeschreibungen vorgelegt, bei der diese eine mögliche Handlung beschreiben und diese begründen müssen.
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.
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.
Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung	<p>Menschen mit einer Behinderung haben das Anrecht auf Massnahmen, welche zur Beseitigung von Nachteilen bei Prüfungen aus der Aus- und Weiterbildung führen. Entsprechende Gesuche sind fristgerecht mit der Prüfungsanmeldung bei dem Prüfungssekretariat einzureichen. Das Merkblatt vom SBFI (Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderungen bei Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen) ist durch die Kandidaten und Kandidatinnen für die Anmeldung entsprechender Gesuche beizuziehen. Die in diesem Dokument (Ziffer 2, Antrag auf einen Nachteilsausgleich bei Berufs- und höheren Fachprüfungen) genannten Inhalte und Dokumente sind bei der Anmeldung durch die Kandidaten und Kandidatinnen zu berücksichtigen, respektive beizulegen. Das Merkblatt kann beim Prüfungssekretariat bezogen oder unter folgendem Link heruntergeladen werden.</p> <p>Link (abgerufen am 24.03.2022): https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/hbb/eidgenoessische-pruefungen/kandidierende-und-absolvierende.html</p>
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.
Persönliches Portfolio	Die Kandidatinnen und Kandidaten dokumentieren, analysieren und reflektieren mit Hilfe des persönlichen Portfolios ihre eigene berufliche Praxis und halten ihre Aha-Momente und Erkenntnisse fest.
Präsentation	Bei der Prüfungsmethode Präsentation steht die Präsentationskompetenz der Kandidatinnen und Kandidaten auf dem Prüfstand. Sie bearbeiten eine berufstypische Aufgabenstellung und präsentieren das Ergebnis den Expertinnen und Experten. Im Zentrum der Bewertung steht die Qualität der Präsentation.
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 rechtssetzende 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	Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation ist die Bundesbehörde, welche Prüfungsordnungen genehmigt und die Aufsicht über die eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen ausübt. Weitere Informationen unter www.sbf.admin.ch .

Subjektorientierte Finanzierung	<p>Absolvierende von Kursen, die auf eine eidgenössische Prüfung vorbereiten, werden vom Bund finanziell unterstützt (subjektorientierte Finanzierung). Hier erfahren Absolvierende, welche Voraussetzungen sie dafür erfüllen müssen und wie sie die Unterstützung beantragen.</p> <p>Link (abgerufen am 24.03.2022): https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/hbb/bundesbeitraege/absolvierende.html</p>
Statusgespräch	<p>Im Vorfeld des Statusgesprächs erstellen die Kandidatinnen und Kandidaten einen schriftlichen Statusbericht, in dem sie sich als Berufsperson ganzheitlich darstellen (Stärken, Schwächen, Aufgabenbereiche, Entwicklungsziele, Einstellungen und Haltungen).</p> <p>Der Statusbericht bildet die Grundlage für das Statusgespräch und wird in einem Gespräch mit den Expertinnen und Experten einer qualifizierten Diskussion unterzogen.</p> <p>Im Statusgespräch belegen die Kandidatinnen und Kandidaten ihre berufliche Erfahrung. Es geht beispielsweise um den Stand der Kompetenzentwicklung, um Einstellungen und Haltungen zu berufsrelevanten Aspekten sowie um Handlungsstrategien für den Berufsalltag.</p>
Trägerschaft	<p>Die Trägerschaft ist zuständig für die Entwicklung, Verteilung und regelmässige Aktualisierung der Prüfungsordnung und Wegleitung. Weiter ist sie zuständig für das Aufgebot und die Durchführung der eidgenössischen Prüfung. Die Trägerschaft setzt sich aus einer oder mehreren Organisationen der Arbeitswelt (OdA) zusammen und ist in der Regel gesamtschweizerisch und landesweit tätig.</p>
Wegleitung	<p>Die Wegleitung enthält weiterführende Informationen zur Prüfungsordnung. Sie wird von der Prüfungskommission bzw. der Qualitätssicherungskommission oder von der Trägerschaft erlassen. Sie soll unter anderem dazu dienen, den Kandidierenden die Prüfungsordnung näher zu erklären. Im Gegensatz zur Prüfungsordnung enthält die Wegleitung keine rechtssetzenden Bestimmungen. Die Wegleitung muss so verfasst sein, dass die Prüfung auch ohne vorgängigen Kursbesuch bestanden werden kann, d.h. die Beurteilungskriterien (bzw. die Leistungskriterien) für die einzelnen Prüfungsteile müssen festgelegt sein.</p>
