

## Berufsprofil, Ausbildungsinhalt, Kompetenzraster

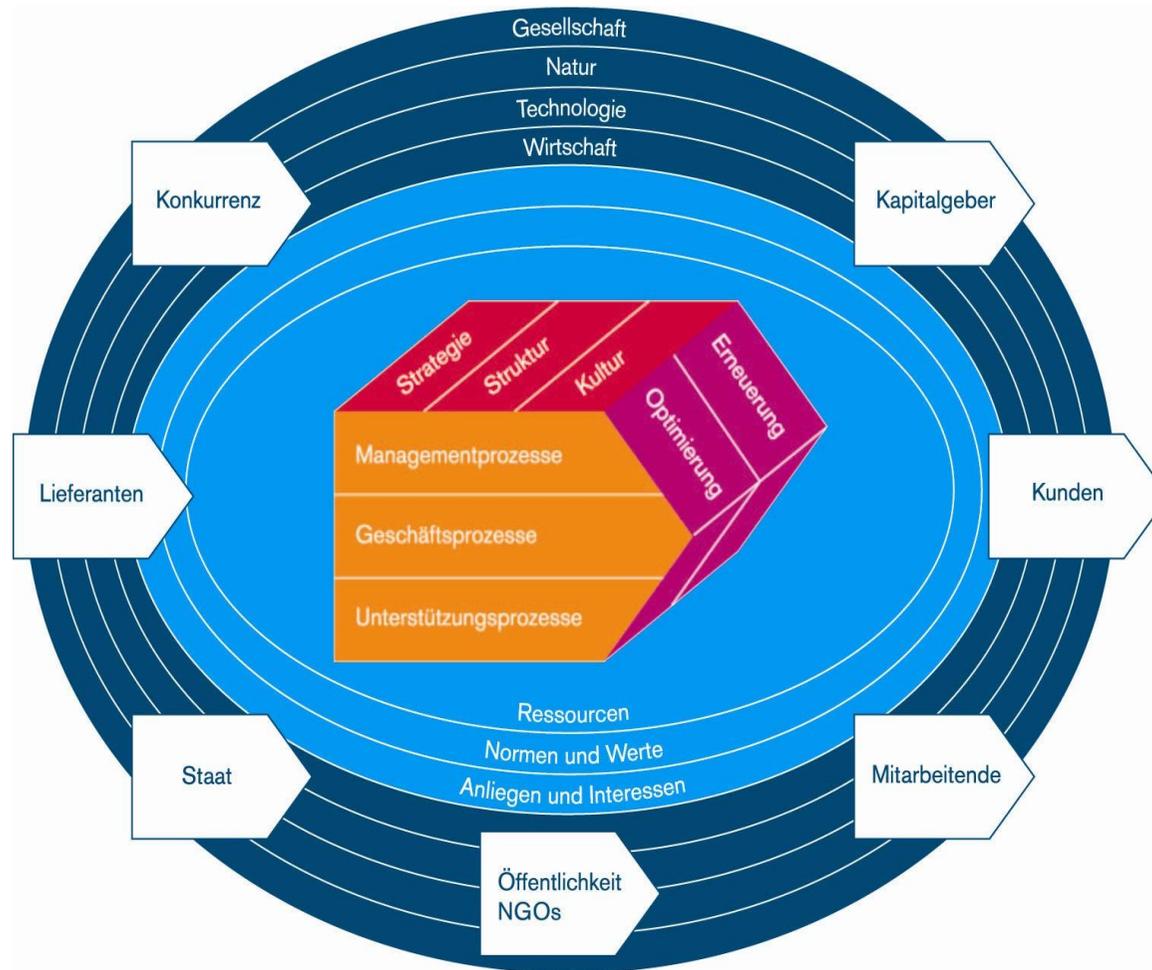
# *Fachfrau / Fachmann Unternehmensführung KMU (Berufsprüfung)*

Mit spezifischen Fragestellungen zu eigentümergeführten kleinen und mittleren Unternehmen KMU

01.01.2013

Geändert: 17. März 2016 (gem. QSK-Beschluss)

## Strukturierung des Kompetenzrasters nach dem neuen St. Galler Management-Modell<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Capaul, R. & Steingruber, D. (2010). *Betriebswirtschaft verstehen - Das St. Galler Management-Modell*. Oberentfelden: Sauerländer.

## Inhaltverzeichnis

1. Übersicht über die Abgrenzung zum zukünftigen Diplom Unternehmensleiterin/ Unternehmensleiter KMU (Stufe Höhere Fachprüfung).
  - 1.1 Gesamtübersicht über die Module und Inhalte der KMU-spezifischen Ausbildungen auf Stufe Berufsprüfung (BP) *und* Höhere Fachprüfung (HFP)
  - 1.2. Gesamtübersicht über die Gewichtung der Themengebiete der KMU-Ausbildung auf beiden Stufen (BP und HFP)
  - 1.3. Gesamtübersicht und Vergleich über die Gewichtung der Inhalte auf Stufe BP *und* HFP
  
2. Berufsprofil, Kompetenzraster und Übersicht über die Inhalte der Ausbildung *Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU* (BP)
  - 2.1 Berufsprofil *Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU*
  - 2.2 Handlungsfelder und Handlungssituationen BP in Anlehnung an das St. Galler Managementmodell
  - 2.3 Übersicht über die Inhalte der Ausbildung auf Stufe BP *Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU*
  - 2.4 Kompetenzraster *Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU*

### **1. Übersicht über die Abgrenzung zum zukünftigen Diplom Unternehmensleiterin/ Unternehmensleiter KMU (Stufe Höhere Fachprüfung).**

Grundsätzlich sind die Themengebiete in der Unternehmensführung bei der Berufsprüfung und bei der Höheren Fachprüfung die gleichen. Hingegen sind sie im Anspruchsniveau unterschiedlich. Für die Berufsprüfung sind die Themengebiete unter Ziff. 2 ausführlich dargestellt.

## 1.1 Gesamtübersicht über die Module und Inhalte der KMU-spezifischen Ausbildungen auf Stufe Berufsprüfung (BP) und Höhere Fachprüfung (HFP)

<b>Unternehmensführung</b>	Allgemeine Wissensbestände zur Unternehmensführung; Unternehmenspolitik; Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren von Unternehmen erkennen und analysieren; Risiken des Angebotes erkennen und Strategien überlegen, wie diese Risiken begrenzt werden können; Unternehmertum; Unternehmensstrategien; Corporate Social Responsibility (CSR) und Umweltmanagement; Globalisierung aus Sicht der KMU; Entwicklungstendenzen der Globalisierung in Europa und weltweit
<b>Leadership</b>  <b>Kommunikation</b>  <b>Personalmanagement</b>	Leadership im KMU; Führungsstile; zielorientierte und inspirierende Führung von Mitarbeitenden; Entscheide systematisch und methodisch fällen; Führungsrollenverständnis; Selbstführung-Bewusstsein; effiziente und effektive Leitung von Sitzungen;  Grundlagen der Kommunikation; situative Gesprächsführung; Mitarbeitergespräch; Präsentations- und Motivationstechniken;  Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -einsatz, -bewertung, -entwicklung, -freistellung
<b>Organisation</b>	Organisation des Unternehmens: Ablauf- und Aufbauorganisation; Organigramm; Stellenbeschreibung; Unternehmensstruktur; Unternehmenskultur; Produktionsabläufe; Netzwerkpläne; Organisationsveränderungen; Wachstumsstrategien; Innovations- und Ideenmanagement, Tradition versus Innovation
<b>Rechnungswesen</b>	Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument in KMUs: Finanzbuchhaltung: Bilanz, Erfolgsrechnung, Liquiditätsanalyse, Geldflussrechnung, Jahresabschlüsse, Ausgewählte Themen aus der Finanzbuchhaltung für KMU; Betriebsbuchhaltung: Kostenrechnung, Kalkulation, Deckungsbeitragsrechnung, Break-even-Analyse; Finanzierung; Investition; Unternehmensbewertung; Controlling: Controllingverantwortung der Führungskräfte.
<b>Marketing</b> <b>Öffentlichkeitsarbeit</b>  <b>Lieferanten- und Kundenbeziehungen</b>	Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik; Marketing-Mix; konventionelle und nachhaltige Marketingstrategien; nachhaltige Produktinformationen; Erfolgsmessung; Umgang mit: Verbänden, öffentlichen Institutionen, Gewerkschaften; Medien  Umgang mit Lieferanten; Beschaffung, Bestellwesen, Lagerbewirtschaftung, Leistungserstellung im Produktionsbetrieb und im Warenhandelsbetrieb; Umgang mit Kunden, Kundenbindung

<b>Recht in der Unternehmensführung KMU</b>	Vertragsrecht (Kauf-, Arbeits-, Mietvertrag, Leasing); Arbeitsrecht; Sozialversicherungsrecht; Schuldbetreibungs- und Konkursrecht; Grundzüge des Steuerrechts; Immaterialgüterrecht Werte und Normen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen
<b>spezifische Fragestellungen zu eigentümergeführten KMU</b>	Abgrenzung: Privat- und Geschäft; Rolle der Frau, Rolle des Mannes, Rolle der Familienmitglieder; Eigentümerinteressen; Nachfolgeplanung, -regelung in der Familie; Eigenkapital-Fremdkapital-Verhältnis im Familienunternehmen; langfristige Geldentnahmestrategie; Leistungsgerechtigkeit und Familienzugehörigkeit in Bezug auf die Zuständigkeiten und Verantwortung

## 1.2 Gesamtübersicht über die Gewichtung der Themengebiete der KMU-Ausbildung auf beiden Stufen (BP und HFP)

Module / Themengebiete	Gewichtung
Unternehmensführung	10%
Leadership, Kommunikation und Personalmanagement	25%
Organisation	5%
Rechnungswesen	20%
Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Lieferanten- und Kundenbeziehungen	25%
Recht in der Unternehmensführung KMU	15%

### spezifische Fragestellungen zu eigentümergeführten KMU

<b>eigentümergeführte KMU</b>	integriert in jeweiligen Modulen resp. zielgruppenspezifische Angebote
-------------------------------	--

### 1.3. Gesamtübersicht und Vergleich über die Gewichtung der Inhalte auf Stufe BP und HFP

Module / Themengebiete	Stufe
Unternehmensführung	BP 3.5%
	HFP 6.5%
Leadership, Kommunikation und Personalmanagement	BP 16.5%
	HFP 8.5%
Organisation	BP 2.5%
	HFP 2.5%
Rechnungswesen	BP 10%
	HFP 10%
Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Lieferanten- und Kundenbeziehungen	BP 18%
	HFP 7%
Recht in der Unternehmensführung KMU	BP 7.5%
	HFP 7.5%
eigentümergeführte KMU	BP 100%
	HFP 0%

## **2. Berufsprofil und Übersicht über die Inhalte der Ausbildung Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU (BP)**

### **2.1 Berufsprofil Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU**

#### **Arbeitsgebiet**

Die Schweizer Wirtschaft besteht aus über 90% kleinen und mittleren Unternehmen KMU. Diese sind im gewerblichen Sektor (wie z.B. Handwerksbetriebe, kleine Industriebetriebe etc.) oder im Dienstleistungssektor (wie z.B. im Fachhandel, Gastgewerbe etc.) zu finden. Vielfach sind sie im Besitz einer Familie und werden von Familienmitgliedern geführt.

Das Arbeitsgebiet von Fachfrauen und Fachmännern Unternehmensführung KMU erstreckt sich deshalb auf zahlreiche Branchen und weite Bereiche der Schweizer Wirtschaft.

- Die Fachfrauen und Fachmänner Unternehmensführung KMU nehmen Führungs- und Managementaufgaben in kleinen oder mittleren, insbesondere eigentümergeführten Unternehmen wahr.
- In dieser Funktion sind die Fachfrauen und Fachmänner Unternehmensführung KMU persönlich mit dem Unternehmensrisiko, aber auch mit dessen Erfolg verbunden.
- Die unmittelbaren Kontaktstellen der Fachfrauen und Fachmänner Unternehmensführung KMU sind weitere Mitglieder des Kaders (darunter Miteigentümer oder Miteigentümerinnen), Mitarbeitende, Kundinnen bzw. Kunden oder Lieferantinnen bzw. Lieferanten.

#### **Wichtigste berufliche Handlungskompetenzen**

Die Fachfrauen und Fachmänner Unternehmensführung KMU sind fähig:

- ihr Unternehmen bzw. ihre selbstständige Betriebseinheit zu leiten (Unternehmensumfeld, Anspruchsgruppen und Unternehmen mittels betriebswirtschaftlichen Instrumenten zu analysieren und zu führen)
- das Unternehmen ganzheitlich zu sehen, unternehmerische Tätigkeiten evaluieren und diese den einzelnen Unternehmensbereichen zuzuordnen sowie Aufgaben klar zu delegieren
- das Unternehmen positiv zu beeinflussen durch Unternehmensumfeldanalysen der Potenziale und Probleme sowie deren unternehmerische Massnahmen
- Zusammenhänge zwischen dem Unternehmenszweck und den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu erfassen
- das Umfeld des Unternehmens sowie die globale Entwicklung auf den Märkten im Zusammenhang mit dem eigenen Unternehmen zu sehen
- aufgrund ihrer erworbenen Fachkenntnisse, Personalmanagementaufgaben fachkundig zu bewältigen (rekrutieren, einstellen, motivieren)
- Instrumente einer verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Social Responsibility CSR) und von Umweltmanagementsystemen einzusetzen und fachgerecht anzuwenden

- sich und das Unternehmen gegenüber den Anspruchsgruppen souverän zu präsentieren und die Produkte und/oder Dienstleistungen optimal zu vermarkten
- eine sinnvolle interne Organisationsstruktur und organisatorische Abläufe innerhalb des Unternehmens festzulegen und anzuordnen.
- aufgrund ihrer finanz- und betriebsbuchhalterischen Kenntnisse die finanzielle Lage des Unternehmens zu überblicken und Jahresabschlüsse zu analysieren

Die Fachfrauen und Fachmänner Unternehmensführung KMU in eigentümergeführten Betrieben sind überdies fähig:

- Führung, Entscheide und Risiken des eigentümergeführten Unternehmens zu teilen und mitzutragen
- die Lebenspartnerin bzw. den Lebenspartner sowie andere Familienmitglieder zu entlasten und zu unterstützen und dabei sowohl die Unternehmens- als auch die Familieninteressen zu wahren
- die eigenen Aktivitäten, jene der Mitarbeitenden, des Partners bzw. der Partnerin und der Familie zu koordinieren
- die Bedeutung der familiären Einflüsse auf das Unternehmen zu klären und familiäre Besonderheiten und Bedürfnisse aktiv in die Führungstätigkeit zu integrieren

## **Berufsausübung**

Die Fachfrauen und Fachmänner Unternehmensführung KMU

- nehmen Führungs- und Managementaufgaben in kleinen oder mittleren allenfalls eigentümergeführten Unternehmen wahr.
- sind als (Teil-)Eigentümerin oder (Teil-)Eigentümer beziehungsweise potenzielle (Teil-)Eigentümerin oder (Teil-)Eigentümer persönlich mit dem Unternehmensrisiko aber auch mit dessen Erfolg verbunden.
- teilen aufgrund der besonderen Stellung bei Unternehmen in Familienbesitz als Familienmitglied Führung, Entscheide und Risiken des Unternehmens.
- tragen durch ihre Mitwirkung wesentlich zur Entwicklung, Innovation oder generell zum Erhalt des Unternehmens bzw. Familienunternehmens bei.
- messen der Unternehmensplanung (Gründung, Weiterentwicklung, kritische Schwellen, Auflösung oder Verkauf) sowie die fortwährende Beurteilung der Risiken, des Innovationsbedarfs und der Weiterbildung eine zentrale Rolle zu.
- sind unmittelbare Kontaktstellen zu anderen Mitgliedern des Kadern (darunter Miteigentümer oder Miteigentümerinnen), Mitarbeitende, Kundinnen bzw. Kunden und Lieferantinnen bzw. Lieferanten.

## Beitrag des Berufs an Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Natur

Die Fachfrauen und Fachmänner:

- kennen die, das Unternehmen beeinflussende Umweltsphären Wirtschaft, Technologie und Natur und machen diese für das Unternehmen nutzbar
- gehen mit den Anspruchsgruppen Kundinnen bzw. Kunden, Mitarbeitende, Lieferantinnen bzw. Lieferanten und Kapitalgeberinnen bzw. Kapitalgebern professionell und wirkungsvoll um
- schaffen Fakten und Grundlagen bei unternehmerischen Entscheiden und teilen diese den Anspruchsgruppen mit
- halten die rechtlichen Rahmenbedingungen in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns ein oder setzen diese um
- richten ihre Handlungen auf nachhaltige Entwicklung aus und verbinden ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Aspekte

Die Berufsprüfung ist performanz-orientiert ausgestaltet.

<b>Module bzw. Themengebiete BP</b>	<b>Richtwerte</b> Anzahl Lektionen pro Modul
<b>Allgemeine Unternehmensführung</b>	<b>30*</b>
<b>Leadership, Kommunikation und Personalmanagement</b>	<b>70*</b>
<b>Organisation</b>	<b>20*</b>
<b>Rechnungswesen</b>	<b>80*</b>
<b>Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Lieferanten- und Kundenbeziehungen</b>	<b>80*</b>
<b>Recht in der Unternehmensführung KMU</b>	<b>50*</b>
<b>eigentümergeführte KMU</b>	<b>integriert in jeweiligen Modulen</b>

Die Kompetenzen in spezifischen Fragen für eigentümergeführte KMU werden zielgruppenorientiert in den einzelnen Modulen verfolgt. Die Anbieter bieten je nach Bedarf auch zielgruppenspezifische (eigentümergeführte KMU) Lehrgänge an.

\* Bei der Lektionenzahl handelt es sich um Richtzeiten für den Unterricht. Daraus können keine entsprechenden Zeitaufwände für das Gleichwertigkeitsverfahren abgeleitet werden, da diese sich an der Ermittlung des Outcomes/resp. der Performanz orientieren.

## 2.2 Handlungsfelder und Handlungssituationen BP in Anlehnung an das St. Galler Managementmodell

	Handlungsfelder	Handlungssituationen							
A	Unternehmen und Ich	A1 Normen und Werte des Unternehmens aktiv mitgestalten	A2 Umgang mit der eigenen Person	A3 Umgang mit seinen Zeitressourcen					
B	Im eigenen Unternehmen wirkungsvoll agieren	B1 die eigene Rolle reflektieren und gestalten	B2 familiäre Aspekte einbeziehen	B3 Alltags- und schwierige Situationen bewältigen	B4 Konfliktsituationen bewältigen	B5 Zeitmanagement beachten	B6 Entscheidungen fällen und damit umgehen	B7 Ressourcen bestimmen	B8 einen normativen Orientierungsrahmen setzen
C	Aktivitäten in den Umweltsphären für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen	C1 laufende Veränderungen in den verschiedenen Unternehmensumwelten erkennen	C2 die Umweltsphäre <i>Gesellschaft</i> kennen und für das Unternehmen nutzbar machen	C3 die Umweltsphäre <i>Natur</i> kennen und für das Unternehmen nachhaltig nutzbar machen	C4 die Umweltsphäre <i>Technologie</i> kennen und für das Unternehmen nutzbar machen	C5 die Umweltsphäre <i>Wirtschaft</i> kennen und für das Unternehmen nachhaltig nutzbar machen			
D	Anspruchsgruppen in unternehmerische Überlegungen einbeziehen	D1 Ansprüche und Interessen von Dritten an das Unternehmen vor dem Hintergrund des unternehmerischen Handelns reflektieren und umsetzen	D2 Personen, Organisationen und Institutionen aus Wirtschaft, Umwelt und Sozialem (inkl. Konsum), die Ansprüche an das eigene Unternehmen stellen, definieren, verstehen und ihre Bedeutung für das Unternehmen einschätzen	D3 Mit der Anspruchsgruppe <i>Kapitalgeber</i> wirkungsvoll umgehen	D4 Mit der Anspruchsgruppe <i>Kunden</i> wirkungsvoll und nachhaltig umgehen	D5 Mit der Anspruchsgruppe <i>Mitarbeitende</i> wirkungsvoll umgehen	D6 Mit der Anspruchsgruppe <i>Staat</i> wirkungsvoll umgehen	D7 Mit der Anspruchsgruppe <i>Lieferanten</i> wirkungsvoll umgehen	D8 Mit der Anspruchsgruppe <i>Konkurrenz</i> wirkungsvoll umgehen

	Handlungsfelder	Handlungssituationen							
E	Strategie	E1 Unternehmen strategisch nachhaltig positionieren; Aussenperspektive und UnternehmerInnen-Perspektive einnehmen	E2 Unternehmens- bzw. Produktionsprozess bestimmen						
F	Strukturen	F1 Arbeitsanalyse und -synthese vornehmen	F2 Input/Output-Optimierung bei der Organisation des Unternehmens anwenden	F3 Aufbauorganisation erstellen	F4 Ablauforganisation erstellen				
G	Unternehmenskultur	G1 Unternehmenskultur gestalten							
H	Prozesse	H1 Informationssysteme nutzen	H2 Führungskenngrößen bestimmen						
I	Managementprozesse	I1 Managementprozesse verstehen	I2 Fakten bzw. Grundlagen für Begründungen bei unternehmerischen Entscheiden schaffen und diese Fakten so aufbereiten, dass diese den Anspruchsgruppen mitgeteilt werden können	I3 Qualitätsmanagement wirkungsvoll einsetzen	I4 Rechtliche Rahmenbedingungen einhalten				

	Handlungsfelder	Handlungsoptionen							
J	Geschäftsprozesse	J1 Geschäftsprozesse evaluieren	J2 Kunden akquirieren, binden und Marken führen	J3 Leistungserstellung gewährleisten: Beschaffung, Logistik und Produktion					
K	Unterstützungsprozesse	K1 Unterstützungsarbeit leisten	K2 Personalarbeit leisten	K3 Bildungsarbeit leisten	K4 Infrastrukturbewirtschaftung vollziehen	K5 Kommunikationsarbeit leisten	K6 Risiko bewältigen	K7 rechtliche Gestaltung und juristische Begleitung der Geschäftstätigkeit gewährleisten	
L	Entwicklung des Unternehmens	L1 Sach- und Beziehungsebene bei organisatorischem Wandel erfassen							

## 2.3 Übersicht über die Inhalte der Ausbildung auf Stufe BP zur *Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU*

Module / Themengebiete	Themenbereiche auf Stufe Berufsprüfung
<b>Allgemeine Unternehmensführung</b>	Allgemeine Wissensbestände zur Unternehmensführung (z.B. Unternehmensarten, Wertschöpfung, Unternehmensmodell, CSR, Umweltmanagement, Unternehmensziele, Unternehmenskonzept, Unternehmen im Wirtschaftskreislauf, Produktionsfaktoren); Unternehmenspolitik
<b>Leadership, Kommunikation und Personalmanagement</b>	Zielorientierte und inspirierende Führung von Mitarbeitenden; Entscheide fällen, Führungsrollenverständnis; Zeitmanagement, effiziente und effektive Leitung von Sitzungen; Grundlagen der Kommunikation; Gesprächsführung; Konfliktbewältigung; Präsentations-, Motivationstechniken; Personaladministrative Aufgaben
<b>Organisation</b>	Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens, Organisationsinstrumente (Organigramm, Stellenbeschreibung), Unternehmensstruktur, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Produktionsabläufe, Grundlagen von Organisationsveränderungen
<b>Rechnungswesen</b>	Finanzbuchhaltung: Bilanz, Erfolgsrechnung, Liquiditätsanalyse, Finanzielle Lage des Unternehmens, Jahresabschlüsse, Ausgewählte Themen aus der Finanzbuchhaltung für KMU; Betriebsbuchhaltung: Kalkulation
<b>Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Lieferanten- und Kundenbeziehungen</b>	Grundlagen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik; Umgang mit: Verbänden, öffentlichen Institutionen, Gewerkschaften; Medien Umgang mit Lieferanten; Beschaffung, Bestellwesen, Lagerbewirtschaftung, Leistungserstellung im Produktionsbetrieb und im Warenhandelsbetrieb; Umgang mit Kunden
<b>Recht in der Unternehmensführung KMU</b>	Vertragsrecht (Kauf-, Mietvertrag, Leasing, Arbeitsvertrag); Arbeitsrecht; Sozialversicherungsrecht; Ehe- und Erbrecht
<b>Eigentümergeführte KMU</b>	Abgrenzungen: Privat- und Geschäft; Rolle der Frau, Rolle des Mannes, Rolle der Familienmitglieder; Eigentümerinteressen; Nachfolgeplanung, -regelung; Eigenkapital-Fremdkapital-Verhältnis; langfristige Geldentnahmestrategie; Leistungsgerechtigkeit und Familienzugehörigkeit in Bezug auf die Zuständigkeiten und Verantwortung; Risikobewältigung (Gründung, Wachstum, kritische Schwellen, Nachfolge, Auflösung oder Verkauf)

## 2.4 Kompetenzraster *Fachfrau/Fachmann Unternehmensführung KMU*

Handlungsfelder	Handlungsdimensionen	Erkennen (Wissen)	Werten (Einstellungen)	Können (Fertigkeiten)	
	Handlungssituationen				
<b><u>A Unternehmen und ich</u></b>	<b>A1 Normen und Werte des Unternehmens aktiv mitgestalten</b>	A1.1 soll Normen und Werte, die im Unternehmen / Familienunternehmen vorherrschen, evaluieren	A1.2 soll Normen und Werte, die im Unternehmen / Familienunternehmen vorherrschen, mit den persönlichen Normen und Werten in Einklang bringen	A1.3 soll Normen und Werte (CSR, Umweltmanagement) im Unternehmen / Familienunternehmen setzen bzw. aktiv mitgestalten	
	<b>A2 Umgang mit der eigenen Person</b>		A2.1 soll ihren bzw. seinen Arbeitsrhythmus, ihre bzw. seine Bedürfnisse als Privatperson und als UnternehmerIn / FamilienunternehmerIn, Grenzen und Kompetenzen kennen	A2.2 soll ihre bzw. seine Bedürfnisse und Wünsche bzgl. den Mitarbeitenden, dem Partner bzw. der Partnerin offenlegen und zulassen	A2.3 soll ihre bzw. seine persönlichen Grenzen aktiv mitteilen
				A2.4 soll ihre bzw. seine Bedürfnisse und Wünsche bzgl. der Eigentümerfamilie offenlegen und zulassen	A2.5 soll ihre bzw. seine persönlichen Grenzen aktiv der Familie mitteilen
			A2.6 soll ihre/seine Stärken und Schwächen als UnternehmerIn / FamilienunternehmerIn analysieren	A2.7 soll ihre/seine persönlichen Grenzen respektieren	A2.8 soll ihre bzw. seine Stärken bewusst für die unternehmerische Tätigkeit nutzen, seine Schwächen bewusst kompensieren (Selbstmanagement)
	<b>A3 Umgang mit seinen Zeitressourcen</b>		A2.9 soll ihre bzw. seine persönlichen Chancen bewusst erkennen	A2.10 soll sich und anderen, insbesondere den Anspruchsgruppen vertrauen	A2.11 soll aktiv ihre bzw. seine Abhängigkeit von Dritten reduzieren und eigenständig agieren
			A3.1 soll Planungsinstrumente (z.B. spezielle Software, Agenda, Terminierungsprogramme) anwenden	A3.2 soll für sich entscheiden, was wichtig und unwichtig, dringend und nicht dringend ist	A3.3 soll ein Zeitmanagement führen und dieses anderen mitteilen
			A3.4 soll Projektmanagement anwenden	A3.5 soll Planungen reflektieren	A3.6 soll Meilensteine für die eigene Arbeit und die gesamtunternehmerische Tätigkeit setzen
		A3.7 soll die Notwendigkeit für Erholungsphasen akzeptieren	A3.8 soll bewusst Erholungsphasen planen		
<b><u>B im eigenen Unternehmen wirkungsvoll agieren</u></b>	<b>B1 die eigene Rolle reflektieren und gestalten</b>	B1.1 soll ihr bzw. sein Führungsverständnis evaluieren und weiterentwickeln	B1.2 soll sich für das Führungsverständnis und -verhalten anderer Führungskräfte im Unternehmen interessieren	B1.3 soll ihr bzw. sein Führungsverhalten adäquat auf entsprechende Situationen anpassen	

	B1.4 soll persönliche Kommunikations- und Handlungsmuster innerhalb und ausserhalb des Unternehmens erkennen	B1.5 soll Unternehmensbereiche, in denen sich andere Führungspersonen / PartnerIn besonders einbringen können, erkennen und soll die Arbeit guten Gewissens an diese Personen abgeben	B1.6 soll Arbeiten (ohne schlechtes Gewissen) delegieren
		B1.7 soll Bereitschaft zur Selbständerung, Loyalität und Selbstdisziplin in Bezug auf die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zeigen	B1.8 soll einerseits als Familienmitglied und andererseits als GeschäftsführerIn des Familienunternehmens ein Rollenverständnis entwickeln
		B1.9 soll in der Rolle als FamilienunternehmerIn ihre bzw. seine Emotionen gegenüber Dritten, insbesondere Familienmitgliedern beachten und ernst nehmen	B1.10 soll die familiäre Rolle stets klären und familiäre Besonderheiten, Wünsche und Bedürfnisse aktiv und bewusst in die Führungstätigkeit integrieren
<b>B2 Familiäre Aspekte einbeziehen</b>	B2.1 soll die Familiensituation für die unternehmerische Tätigkeit evaluieren	B2.2 soll die familiären Bedürfnisse und Wünsche respektieren, akzeptieren, sich allenfalls aufgrund von unternehmerischen Überlegungen durchsetzen	B2.3 soll sich für die gegenseitige Unterstützung und Entlastung der Familienmitglieder einsetzen
		B2.4 soll den Umgang mit anderen Familienmitgliedern reflektieren, insbesondere, wenn diese im Unternehmen tätig sind.	B2.5 soll familiäre Beziehungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens aktiv gestalten
			B2.6 soll Synergiepotential zwischen dem Partner / der Partnerin und sich erkennen und nutzen
<b>B3 Alltags- und schwierige Situationen bewältigen</b>	B3.1 soll Moderationen und Präsentationen professionell durchführen	B3.2 soll gegenüber Fremden, deren Ansichten und kulturellen Hintergründen offen sein	B3.3 soll schwierige Kommunikationssituationen konstruktiv bewältigen
	B3.4 soll Projektmanagementwissen für die Organisation und Durchführung von Anlässen anwenden	B3.5 soll ungewohnte Sichtweisen (im Sinne von sprachlichen Bildern und Metaphern) zulassen	B3.6 soll geschickt mit Diversität umgehen
	B3.7 soll Regeln anwenden, um Sitzungen effizient und effektiv durchführen zu können	B3.8 soll Verständnis für die Tätigkeiten der Mitarbeitenden haben und sie allenfalls entlasten	B3.9 soll Sitzungen und Anlässe von der Planung bis zum Abschluss vorbereiten und durchführen
<b>B4 Konfliktsituationen bewältigen</b>	B4.1 soll Konfliktlösungsstrategien kennen	B4.2 soll sich in (familiären) Konflikten durchsetzen können	B4.3 soll (familiäre) Konflikte konstruktiv bewältigen

	B4.4 soll (familiäre) Konflikte vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit evaluieren	B4.5 soll sich auf alle Beteiligten / Familienmitglieder bei einer Konfliktklärung einlassen und sich mit ihren Argumenten auseinandersetzen	B4.6 kann klare Arbeitsaufträge im Sinne einer Konfliktprävention erteilen und allfällige Konflikte klären
		B4.7 soll sich und insbesondere seine Emotionen in Konfliktsituationen wahrnehmen	B4.8 soll allfällige Familiendifferenzen klären
		B4.9 soll meist vorherrschendes traditionelles Rollenverständnis zwischen Mann und Frau vor dem Hintergrund der Kompetenzen der jeweiligen Person reflektieren	B4.10 soll rein familiäre Konflikte von der unternehmerischen Tätigkeit unterscheiden
<b>B5 Zeitmanagement beachten</b>	B5.1 soll Regeln anwenden, um Sitzungen effizient und effektiv durchführen zu können	B5.2 soll Verständnis für die Tätigkeiten der Mitarbeitenden haben und sie allenfalls entlasten	B5.3 soll Sitzungen und Anlässe von der Planung bis zum Abschluss vorbereiten und durchführen
<b>B6 Entscheide fällen und damit umgehen</b>	B6.1 soll Entscheide systematisch evaluieren	B6.2 soll unternehmerische Entscheide im gesellschaftlichen Kontext und aufgrund bestimmter Normen und Werten reflektieren	B6.3 soll unternehmerische Entscheide im gesellschaftlichen Kontext und aufgrund bestimmter Normen und Werte fällen
		B6.4 soll unternehmerische Entscheide für sich reflektieren und mit dem Unternehmen teilen	B6.5 soll unternehmerische Entscheide alleine oder gemeinsam mit dem Partner bzw. der Partnerin fällen
<b>B7 Ressourcen bestimmen</b>	B7.1 soll die Ressourcen, die für die unternehmerische Tätigkeit benötigt werden, evaluieren	B7.2 soll bei der Bestimmung der Ressourcen ethische Grundsätze reflektieren	B7.3 soll die Bedingungen, zu denen die Ressourcen dem Unternehmen zur Verfügung stehen, beeinflussen und steuern
<b>B8 einen normativen Orientierungsrahmen setzen</b>	B8.1 Normen und Werte des Unternehmens evaluieren	B8.2 soll hinter den Normen und Werten des Unternehmens stehen	B8.3 soll Normen und Werte der unternehmerischen Tätigkeit klären und bestimmen
<b><u>C Aktivitäten in den Umweltsphären für das eigene Unternehmen einschätzen und für das Unternehmen nutzbar machen</u></b>	<b>C1 laufende Veränderungen in den verschiedenen Unternehmensumwelten, (z.B. Einfluss der Konjunkturlage der Schweiz auf das Unternehmen) erkennen</b>	C1.1 soll laufende Veränderungen ausserhalb des Unternehmens erkennen und deren Bedeutung grundsätzlich für die unternehmerische Tätigkeit verstehen	C1.2 soll die Veränderungen in der Unternehmensumwelt kritisch hinterfragen und allfälligen Nutzen für das Unternehmen reflektieren
	C1.4 soll laufende Veränderungen in den verschiedenen Unternehmensumwelten in den Grundsätzen miteinander in Beziehung setzen und die Wechselwirkungen in		C1.3 soll Veränderungen in der Unternehmensumwelt für das Unternehmen nutzbar machen

		Bezug auf die unternehmerische Tätigkeit evaluieren		
		C1.5 soll globale Entwicklungstendenzen evaluieren	C1.6 soll globale Entwicklungstendenzen kritisch reflektieren	C1.7 soll globale Entwicklungstendenzen in der Unternehmensstrategie berücksichtigen
<b>Aktivitäten in der Umweltsphäre Gesellschaft für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen</b>	<b>C2 Die Umweltsphäre Gesellschaft kennen und für das Unternehmen nutzbar machen</b>	C2.1 soll gesellschaftliche Veränderungen erkennen und diese im Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit evaluieren	C2.2 soll sich als Teil der Gesellschaft reflektieren und sich in ihr positionieren	C2.3 soll systematisch Trends für die zukünftige unternehmerische Tätigkeit aus den gesellschaftlichen Veränderungen ableiten
		C2.4 soll für das Unternehmen allgemein rechtliche Rahmenbedingungen im Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit anwenden und Veränderungen evaluieren	C2.5 soll sich für die Anliegen der Gesellschaft interessieren und das Interesse an einer Verwirklichung dieser Anliegen geltend machen	C2.6 soll das politische System der für das Unternehmen relevanten Länder und die relevanten politischen Akteure kennen
			C2.7 soll die hohe Besorgnis über das Image des Unternehmens / Familienunternehmens in der Öffentlichkeit und seine persönliche Betroffenheit im täglichen Geschäftsgebaren reflektieren	C2.8 soll entsprechende Massnahmen und Entscheide treffen, das Image des Unternehmens / Familienunternehmens zu stärken und allenfalls zu verteidigen
			C2.9 soll bewusst entscheiden, in welchen Gremien und Institutionen man vertreten sein will	C2.10 soll bewusst das Firmen- / Familienimage in verschiedene Gremien und Institutionen transportieren
<b>Aktivitäten in der Umweltsphäre Natur für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen</b>	<b>C3 Die Umweltsphäre Natur kennen und für das Unternehmen nachhaltig nutzbar machen</b>	C3.1 soll die Gegebenheiten der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, evaluieren	C3.2 soll sich für die Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, interessieren und das Interesse wirkungsvoll kundtun	C3.3 soll unternehmerische Tätigkeiten den lokalen Gegebenheiten sowie nationalen und internationalen Standards entsprechend umsetzen
			C3.4 soll Einflüsse wie z.B. verlangsamte Kommunikation, erschwerte Transportwege, die sich aufgrund der landschaftlichen Gegebenheiten ergeben, erkennen und respektieren	

<b>Aktivitäten in der Umweltsphäre Technologie für das eigene Unternehmen einschätzen und nutzbar machen</b>	<b>C4 Die Umweltsphäre Technologie kennen und für das Unternehmen nutzbar machen</b>	C4.1 soll technologische Fortschritte bzw. Trends im Zusammenhang mit dem eigenen Unternehmen für die zukünftige Unternehmenstätigkeit erkennen	C4.2 soll sich für die neue Technologie begeistern und diese Begeisterung ins Unternehmen tragen	C4.3 soll entscheiden, ob neue Technologien für das Unternehmen benötigt werden, und diese allenfalls im Unternehmen nutzbar machen
<b>Aktivitäten in der Umweltsphäre Wirtschaft für das eigene Unternehmen einschätzen und nachhaltig nutzbar machen</b>	<b>C5 Die Umweltsphäre Wirtschaft kennen und für das Unternehmen nachhaltig nutzbar machen</b>	C5.1 soll die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen für die unternehmerische Tätigkeit verstehen	C5.2 soll sich für das wirtschaftliche Geschehen interessieren, für wirtschaftliche, soziale, ökologische und politische Anliegen und das Interesse in der Verwirklichung von Anliegen geltend machen	C5.3 soll sich über die Branchen und die Veränderungen innerhalb der Branchen informieren
		C5.4 soll die Beschaffungs- und Absatzmärkte im Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit evaluieren	C5.5 soll die Kenntnisse über Beschaffungs- und Absatzmärkte kritisch reflektieren	C5.6 soll statistisches Zahlenmaterial für das Unternehmen und interessante Märkte in der täglichen Arbeit nutzen
		C5.7 soll Funktion und Regeln der Finanz- und Kapitalmärkte verstehen	C5.8 soll sich mit Funktion und Regeln der Finanz- und Kapitalmärkte vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens kritisch auseinandersetzen	C5.9 soll das Wissen über die Finanz- und Kapitalmärkte für das Unternehmen nutzbar machen
		C5.10 soll die Arbeitsmärkte im Hinblick auf die Personalplanung verstehen	C5.11 soll Gegebenheiten und Tendenzen auf den Arbeitsmärkten vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens reflektieren	C5.12 soll das Wissen über die Arbeitsmärkte für das eigene Unternehmen nutzbar machen
		C5.13 soll die Infrastruktur (Verkehr, Telekommunikation, etc.) im Hinblick auf die unternehmerische Tätigkeit verstehen	C5.14 soll allfälliges Potenzial für das eigene Unternehmen, das durch neue Infrastruktur entstehen könnte, reflektieren	C5.15 soll neue Infrastruktur bei der täglichen Arbeit nutzen

		C5.16 soll wirtschaftsrechtliche Rahmenbedingungen anwenden und Veränderungen für die unternehmerische Tätigkeit verstehen	C5.17 soll die wirtschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen und Veränderungen kritisch vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens reflektieren	C5.18 soll die wirtschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen und Veränderungen bei der täglichen Arbeit berücksichtigen
		C5.19 soll volkswirtschaftliche Entwicklungen (z.B. Konjunkturprognosen, Zins-Wechselkursentwicklung) verstehen	C5.20 soll volkswirtschaftliches Grundlagenwissen vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens reflektieren	C5.21 soll volkswirtschaftliches Grundlagenwissen bei der täglichen Arbeit berücksichtigen
<b><u>D Anspruchsgruppen in unternehmerische Überlegungen einbeziehen</u></b>	<b>D1 Ansprüche und Interessen von Dritten (z.B. Mitarbeitende wollen mehr Lohn, Lieferanten möchten zu einem höheren Preis verkaufen) an das Unternehmen vor dem Hintergrund des unternehmerischen Handelns reflektieren und umsetzen</b>	D1.1 soll die in besonderer Weise am Unternehmensprozess (von der Beschaffung bis zum Absatz) beteiligten Personen, Organisationen und Institutionen bestimmen und analysieren, anschliessend differenzieren	D1.2 soll den Unternehmensprozess kritisch hinterfragen	D1.3 soll die am Unternehmensprozess beteiligten Personen und Organisationen wertschätzen und aktive Beziehungspflege betreiben
		D1.4 soll Ansprüche und Interessen von Dritten vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens evaluieren	D1.5 soll Ansprüche und Positionen von Dritten vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit reflektieren und Stellung dazu nehmen	D1.6 soll professionell mit Ansprüchen und Interessen von Personen und Organisationen, die am Unternehmensprozess beteiligt sind, umgehen
		D1.7 soll Interessen der Eigentümerfamilie im Vergleich mit den Interessen der Anspruchsgruppen für das eigene Unternehmen evaluieren	D1.8 soll die Positionen und Ansprüche der Eigentümerfamilie und Anspruchsgruppen kritisch vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit abwägen	D1.9 soll die reflektierten Positionen und Interessen der Eigentümerfamilie und der verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmensalltag berücksichtigen
<b><u>mit Anspruchsgruppen wirkungsvoll umgehen</u></b>	<b>D2 Die Personen, Organisationen und Institutionen aus Wirtschaft, Umwelt und Sozialem (inkl. Konsum), die Ansprüche an das eigene Unternehmen stellen, definieren, verstehen und ihre Bedeutung für das Unternehmen einschätzen</b>	D2.1 soll die Ansprüche und die Personen, Institutionen und Organisationen aus Wirtschaft, Umwelt und Sozialem, die diese an das eigene Unternehmen stellen, eindeutig und spezifisch beschreiben	D2.2 soll Positionen (Policies) in Wirtschaft, Umwelt und Sozialem gegenüber Ansprüchen und Interessen von Dritten einnehmen und äussern	D2.3 soll Anfragen, Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen kompetent bearbeiten (z.B. Ferien- und Feiertage festlegen) und mit diesen professionell umgehen

		D2.4 soll die spezifische Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen für die unternehmerische Tätigkeit evaluieren	D2.5 soll die Bedeutung der Anspruchsgruppen für das eigene Unternehmen kritisch hinterfragen	D2.6 soll eine wirkungsvolle Kommunikation mit den einzelnen Anspruchsgruppen aufbauen
<b>D3 mit der <u>Anspruchsgruppe</u> Kapitalgeber wirkungsvoll umgehen</b>		D3.1 soll die Bedürfnisse der Kapitalgeber evaluieren	D3.2 soll sich für die Anliegen, Interessen und Wünsche der Kapitalgeber interessieren und diese vor dem Hintergrund der unternehmerischen Tätigkeit reflektieren	D3.3 soll mit den Anliegen, Interessen und Wünschen der Kapitalgeber professionell umgehen
		D3.4 soll die Anliegen, Interessen und Wünsche der kapitalgebenden Familienmitglieder evaluieren	D3.5 soll sich für die Anliegen, Interessen und Wünsche der kapitalgebenden Familienmitglieder, sowohl der im Unternehmen mitarbeitenden, wie auch der ausschliesslich am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder interessieren und reflektieren	D3.6 soll die Anliegen, Interessen und Wünsche der Familienmitglieder - ob mitarbeitende oder nicht mitarbeitende im unternehmerischen Alltag berücksichtigen
<b>D4 mit der <u>Anspruchsgruppe</u> Kunden wirkungsvoll und nachhaltig umgehen</b>		D4.1 soll die Bedürfnisse der Kunden nach konventionellen und nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen evaluieren	D4.2 soll sich für die spezifischen Kundenbedürfnisse je nach Kundensegment (Gross-, Geschäfts-, Privatkunden usw.) interessieren	D4.3 soll mit Kunden professionell umgehen (Sachkompetenz und emotionale Intelligenz)
		D4.4 soll Beratungsgespräche evaluieren	D4.5 soll sich in Beratungsgesprächen wahrnehmen und hinterfragen	D4.6 soll mit Kunden zielorientiert und professionell (mit Kenntnissen der konventionellen und nachhaltigen Produkte und Dienstleistungen) Beratungsgespräche führen
		D4.7 soll einen Ablauf bei Kundenanfragen, -bestellungen und -reklamationen evaluieren	D4.8 soll die Wirkung des eigenen Tuns auf die Kunden reflektieren	D4.9 soll Kundenanfragen, -bestellungen und -reklamationen kompetent bearbeiten
		D4.10 soll Kundeninformationssysteme kennen	D4.11 soll Nutzen von Kundeninformationssystemen reflektieren	D4.12 soll Kundeninformationen und -daten mit den betrieblichen Systemen verwalten und für das Unternehmen nutzbar machen
<b>D5 mit der <u>Anspruchsgruppe</u> Mitarbeitende wirkungsvoll umgehen</b>		D5.1 soll die Bedürfnisse der Mitarbeitenden evaluieren	D5.2 soll sich für die Anliegen und Wünsche der Mitarbeitenden interessieren und auf sie eingehen	D5.3 soll Interessen der Mitarbeitenden für die Unternehmung nutzbar machen

		D5.4 soll Betriebsreglemente und andere Papiere, die eine Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens regeln, verfassen oder anpassen	D5.5 soll sich bei der Einhaltung der Betriebsreglemente und anderer internen Papiere durchsetzen	D5.6 soll die Betriebsreglemente und andere interne Papiere im Unternehmen umsetzen
		D5.7 soll Zuständigkeiten und Rollen der Mitarbeitenden und allfälligen Familienmitglieder innerhalb der Organisation evaluieren	D5.8 soll Zuständigkeiten und Rollen der Mitarbeitenden und allfälligen Familienmitglieder reflektieren	D5.9 soll Mitarbeitenden aktiv zuhören und ihre Anliegen ernst nehmen
		D5.10 soll die Bedürfnisse der Mitarbeitenden analysieren und im Zusammenhang der Familientradition evaluieren	D5.11 soll das Spannungsfeld zwischen der Qualifikation von Mitarbeitenden und der Familienzugehörigkeit von Mitarbeitenden bewusst managen (Verhinderung von Frustration im Unternehmen und Abwanderung von qualifizierten Mitarbeitenden)	D5.12 soll Mitarbeitenden aktiv zuhören und ihre Anliegen, in Bezug auf familiäre Gegebenheiten (z.B. Sesselklebertum) ernst nehmen
				D5.13 soll Anreizprobleme in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und familienzugehörigen Mitarbeitenden und unter Familienangehörigen im Unternehmen bewusst managen
<b>D6 mit der Anspruchsgruppe Staat wirkungsvoll umgehen</b>		D6.1 soll die Interessen / Anliegen des Staates vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens evaluieren	D6.2 soll sich mit staatlichen Behörden auseinandersetzen	D6.3 soll politische Aussagen interpretieren
<b>D7 mit der Anspruchsgruppe Lieferanten wirkungsvoll umgehen</b>		D7.1 soll die Bedürfnisse der Lieferanten evaluieren	D7.2 soll sich mit den Lieferanten kritisch auseinandersetzen	D7.3 soll mit Lieferanten professionell umgehen (Sachkompetenz und emotionale Intelligenz)
		D7.4 soll Offerten und Leistungen von Lieferanten für die unternehmerische Tätigkeit evaluieren	D7.5 soll klar zu Offerten und Leistungen von Lieferanten Stellung nehmen	D7.6 soll für das Unternehmen geeignete Lieferanten auswählen und deren Offerten beurteilen
<b>D8 mit der Anspruchsgruppe Konkurrenz wirkungsvoll umgehen</b>		D8.1 soll die Bedürfnisse der Konkurrenz evaluieren	D8.2 soll sich mit den Konkurrenten auseinandersetzen	D8.3 soll professionell und fair mit der Konkurrenz umgehen
<b>E Strategie</b>	<b>E1 Unternehmen strategisch nachhaltig positionieren; Aussenperspektive und UnternehmerInnen-Perspektive einnehmen</b>	E1.1 soll (wirtschaftliche, ökologische und soziale) Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren für das eigene Unternehmen evaluieren	E1.2 soll Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren für das eigene Unternehmen kritisch reflektieren	E1.3 soll eine Stärken/Schwächen, Chancen/Gefahren-Analyse des Unternehmens / Familienunternehmens durchführen
		E1.4 soll Marktvorteile, Stärken/Schwächen aus der Familienunternehmung eruieren und systematisch und insbesondere für das Marketing evaluieren	E1.5 soll die Stärken/Schwächen und Chancen und Gefahren für das Familienunternehmen vor dem Hintergrund des sich ständig verändernden Unternehmensumfeld reflektieren	E1.6 soll bewusst die Vorteile und die Nachteile, die auf dem Markt aus dem Familienunternehmen resultieren (z.B. Verlässlichkeit, Qualität, Langfristigkeit, Tradition), erkennen und nutzen

	<b>E2 Unternehmens- bzw. Produktionsprozess bestimmen</b>	E2.1 soll den gesamten Unternehmens- und Produktionsprozess des eigenen Unternehmens beschreiben	E2.2 soll den gesamten Unternehmens- und Produktionsprozess des eigenen Unternehmens reflektieren	E2.3 soll die Unternehmens- und Produktionsprozesse optimieren
<b><u>F Strukturen</u></b>	<b>F1 Arbeitsanalyse und -synthese vornehmen</b>	F1.1 soll eine gewählte Arbeitsteilung evaluieren	F1.2 soll Möglichkeiten einer sinnvollen Arbeitsteilung reflektieren und abwägen	F1.3 soll eine angemessene Arbeitsteilung definieren und damit Effizienz- und Produktivitätsgewinne ermöglichen (Arbeitsanalyse)
		F1.4 soll organisatorische Abläufe evaluieren	F1.5 soll Möglichkeiten organisatorischer Abläufe reflektieren und gegeneinander abwägen	F1.6 soll die Teilleistungen im arbeitsteiligen Prozess koordinieren und zu einem Ganzen integrieren (Arbeitssynthese), d.h. soll Aufgaben beschreiben
		F1.7 soll Kriterien der Leistungsgerechtigkeit im Familienunternehmen evaluieren	F1.8 soll Kriterien der Leistungsgerechtigkeit und Familienzugehörigkeit in Bezug auf Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten prüfen	F1.9 soll faire, transparente Lösungen in Bezug auf Leistungsgerechtigkeit im Familienunternehmen suchen
	<b>F2 Input/Output-Optimierung bei der Organisation des Unternehmens anwenden</b>	F2.1 soll ein optimales Verhältnis zwischen Input und Output bei der Organisation des Unternehmens anwenden	F2.2 soll Mitwirkende bei der Organisationsentwicklung akzeptieren	F2.3 soll organisationale Routinen erkennen und professionalisieren
	<b>F3 Aufbauorganisation erstellen</b>	F3.1 soll Ordnungsprinzipien evaluieren	F3.2 soll die Aufbauorganisation reflektieren	F3.3 soll ein Organigramm für das Unternehmen nach den gängigen Strukturierungskriterien (Funktionen, markt- oder produktbezogene Tätigkeitsbereichen, geographische Gebiete oder Regionen) erstellen
	<b>F4 Ablauforganisation erstellen</b>	F4.1 soll konkrete Aufgaben einzelnen Stellen zuordnen und diese Zuordnung evaluieren	F4.2 soll die Ablauforganisation reflektieren	F4.3 soll einen Ablaufprozess zur optimalen Abwicklung von Kundenaufträgen entwickeln
F4.4 soll Terminpläne zur Steuerung und Überwachung von Projekten (=Netzpläne) evaluieren		F4.5 soll Produktionsprozesse reflektieren	F4.6 soll Produktionsablaufprozesse erstellen	
<b><u>G Unternehmenskultur</u></b>	<b>G1 Unternehmenskultur gestalten</b>	G1.1 soll kulturelle Unterschiede in verschiedenen Bereichen (z.B. Finanzen, Marketing, Produktion) verstehen	G1.2 soll sich für die unternehmerische Aufgabe begeistern	G1.3 soll die Unternehmenskultur und das Unternehmensbild gegen aussen mitgestalten - z.B. materielle Verkörperung: Kunstwerke, Flagge, Logos, Architektur oder immaterielle Verkörperung: gemeinsame Erfahrungen, Geschichten, Haltungen, ungeschriebene Regeln und Erwartungen, implizite Kontakte
		G1.4 soll die Selbstverständnisse anderer Organisationsmitglieder verstehen	G1.5 soll sein Selbstverständnis zum Ausdruck bringen	G1.6 soll persönliche Werte und Normen in den Beziehungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens leben
		G1.7 soll die Selbstverständnisse aller	G1.8 soll familiäre Werte und Normen in den Beziehungen leben und zum Ausdruck bringen	G1.9 soll familiäre Werte und Normen konkret im Unternehmensalltag umsetzen

		Organisationsmitglieder, die der Familie angehören, verstehen		
		G1.10 soll sein Selbstverständnis evaluieren	G1.11 soll Unternehmenskultur im Einklang mit sich abstimmen	G1.12 soll aktiv die Unternehmenskultur mitprägen
		G1.13 soll seine Beziehungen zu den anderen Organisationsmitgliedern evaluieren	G1.14 soll informelles Lernen von Organisationsmitgliedern fördern	G1.15 soll seine Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern aktiv gestalten
<u><b>H Prozesse (sind eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und deren Bewältigung durch den Einsatz von Informationssystemen massgeblich unterstützt werden kann)</b></u>	H1 Informationssysteme nutzen	H1.1 soll Informationssysteme für die Prozessführung verstehen	H1.2 soll Informationssysteme für die Prozessführung reflektieren	H1.3 soll Informationssysteme gezielt anwenden
	H2 Führungskenngrössen bestimmen	H2.1 soll Führungskenngrössen, z.B. Gewinn, Liquidität, Kapitalbasis, Produktionszahlen, Umsatz, Soll-Personalbestand) evaluieren	H2.2 soll Führungskenngrössen als Führungskraft evaluieren	H2.3 soll Führungskenngrössen berechnen und entsprechende Konsequenzen ziehen
<u><b>I Managementprozesse (umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten Organisation zu tun haben)</b></u>	I1 Managementprozesse verstehen	I1.1 soll Managementprozesse (Fokussierung, Orientierung, Strukturierung, Verständigung, Sinnkonstruktion) erkennen	I1.2 soll Managementprojekte kritisch hinterfragen	I1.3 soll Managementprojekte unterstützen und koordinieren
	<b>I2 Fakten bzw. Grundlagen für Begründungen bei unternehmerischen Entscheiden schaffen und diese Fakten so aufbereiten, dass diese den Anspruchsgruppen mitgeteilt werden können.</b>	I2.1 soll private und geschäftliche Finanzen und Finanzflüsse analysieren	I2.2 soll private und geschäftliche Finanzflüsse klar auseinanderhalten	I2.3 soll bewusst private und geschäftliche Finanzen verwalten und Transparenz bzgl. dem finanziellen Erfolg des Unternehmens herstellen (z.B. Liegenschaftenbesitz)
				I2.3 soll bewusst private und geschäftliche Finanzen verwalten und Transparenz bzgl. dem finanziellen Erfolg des Familienunternehmens herstellen (z.B. Liegenschaftenbesitz)
		I2.4 soll die finanzielle Lage des Unternehmens und damit die Kennzahlen des Unternehmens (Bilanz- und Erfolgsrechnungsanalyse, Mittelflussrechnung, Cash Flow-Analyse) evaluieren	I2.5 soll Liquiditätsengpässe und -überschüsse voraussehen, interpretieren	I2.6 soll den Zahlungsverkehr, die Buchhaltung des Unternehmens und Buchhaltungsabschlüsse evaluieren

	I2.7 soll Zahlungsein- und ausgänge kontrollieren	I2.8 soll eine Sensibilität für Liquiditätskapazitäten entwickeln	I2.9 soll finanzielle Kennzahlen des Unternehmens interpretieren
	I2.10 soll für die Steuerabrechnung relevante Dokumente verstehen	I2.11 soll ein Verständnis für die Wünsche der Steuerbehörde entwickeln	I2.12 soll die Steuerabrechnung (MwSt und Steuererklärung) des Unternehmens vorbereiten
	I2.13 soll Kalkulationen von Produkten bzw. Dienstleistungen evaluieren	I2.14 soll über die Preise der Produkte bzw. Dienstleistungen aus der Perspektive der Anspruchsgruppen nachdenken und eine Sensibilität für Preise entwickeln	I2.15 soll einwandfreie Kalkulationen für Produkte bzw. Dienstleistungen erstellen
	I2.16 soll die Preispolitik für alle Produkte des Unternehmens verstehen	I2.17 soll die Preispolitik reflektieren	I2.18 soll Preispolitik mitgestalten und mittragen
<b>I3 Qualitätsmanagement wirkungsvoll einsetzen</b>	I3.1 soll ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem umsetzen und anwenden	I3.2 soll Kriterien für ein effektives und effizientes Qualitätsmanagement kundtun	I3.3 soll ein Qualitätsmanagement umsetzen und pflegen
<b>I4 rechtliche Rahmenbedingungen einhalten</b>	I4.1 soll die für das Unternehmen relevanten Vertragsarten kennen (Kauf-, Mietvertrag, Leasing, Kartellrecht, Arbeitsvertrag etc.)	I4.2 soll eine Sensibilität für vertragsrechtliche Fragestellungen entwickeln	I4.3 soll Verträge nach rechtlichen Gesichtspunkten beurteilen
	I4.4 soll die für das Unternehmen relevanten Rechtsbereiche kennen (Sozialversicherungsrecht, Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht)	I4.5 soll ein Verständnis für Rechtsfragen in den für das Unternehmen relevanten Rechtsbereichen entwickeln und erkennen, wann ein Jurist beigezogen werden muss	I4.6 soll professionell mit Wissenslücken umgehen und erkennen, wann ein Jurist beizuziehen ist
	I4.7 soll die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere diejenigen der Rechtsform des eigenen Unternehmens, evaluieren	I4.8 soll eine Sensibilität für gesellschaftsrechtliche Problemstellungen entwickeln	I4.9 soll die rechtlichen Rahmenbedingungen in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns beachten und umsetzen
	I4.10 soll Auswirkungen der Rechtsform auf die Familienunternehmung evaluieren	I4.11 soll die rechtlichen Rahmenbedingungen in Einklang mit den Werten und Normen der Familie bringen	I4.12 soll die rechtlichen Rahmenbedingungen in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns im Familienunternehmen beachten und umsetzen
	I4.13 soll Auswirkungen der Rechtsform auf das Unternehmen evaluieren	I4.14 soll die Rechtsform vor dem Hintergrund des Unternehmens / der Familientradition reflektieren	I4.15 soll Statuten des Unternehmens nachvollziehen

<b><u>J Geschäftsprozesse (verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten eines Unternehmens, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind)</u></b>	<b>J1 Geschäftsprozesse evaluieren</b>	J1.1 soll den Markt und das Marktumfeld auf das unternehmerische Handeln hin evaluieren	J1.2 soll seine Position auf dem Markt kritisch einschätzen	J1.3 soll den für das Unternehmen relevanten Markt und das Marktumfeld überblicken
		J1.4 soll das Gebiet der Marktforschung kennen	J1.5 soll sich für die Führung des Unternehmens benötigte und gewollte Marktinformationen überlegen	J1.6 soll Marktbeobachtungen und -recherchen zu Informationen von Produkten und Dienstleistungen durchführen
	<b>J2 Kunden akquirieren, binden und Marken führen</b>	J2.1 soll sämtliche Marketinginstrumente (Produkt, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) für die Kundenakquisition und Markenführung verstehen	J2.2 soll die Bedeutung der einzelnen Marketinginstrumente für das Unternehmen reflektieren	J2.3 soll sämtliche Marketinginstrumente (Produkt, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) für die Kundenakquisition mitgestalten
		J2.4 soll professionelle Kommunikation mit Kunden anwenden	J2.5 soll sich in die Lage des Kunden versetzen	J2.6 soll Kommunikation mit Kunden mitgestalten
	<b>J3 Leistungserstellung gewährleisten: Beschaffung, Logistik und Produktion</b>	J3.1 soll eine Beschaffungspolitik anwenden	J3.2 soll eine gewählte Beschaffungspolitik reflektieren	J3.3 soll Material und Waren nach betrieblichen und rechtlichen Vorgaben beschaffen
<b><u>K Unterstützungsprozesse (dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung interner Dienstleistungen, die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können)</u></b>	<b>K1 Unterstützungsarbeit leisten</b>	K1.1 soll die Computer-Software (Standard- und Buchhaltungsprogramme) anwenden	K1.2 soll die Computer-Software vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung reflektieren	K1.3 soll administrative Arbeiten planen, organisieren und diese verantworten
		K1.4 soll Datensicherungs- und Archivierungssysteme anwenden	K1.5 soll persönlich interessierende Informationen reflektieren	K1.6 soll Daten und Dokumente mit einem Datensicherungs- und Archivierungssystem nachvollziehbar verwalten und in Zukunft benötigte oder eventuell benötigte Informationen sichern
	<b>K2 Personalarbeit leisten</b>	K2.1 soll Abläufe im Personalmanagement des Unternehmens verstehen	K2.2 soll Bedeutung von Werten für das Personalmanagement reflektieren	K2.3 soll zentrale Aufgaben bei Personalein- und -austritten bearbeiten
		K2.4 soll die Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung für das Unternehmen verstehen	K2.5 soll sich in Einklang mit der Personalarbeit in der Unternehmung bringen	K2.6 soll Rollen und Aufgaben von Mitarbeitenden / Familienmitgliedern, die im Unternehmen tätig sind oder Einfluss haben, beobachten und allenfalls klären
		K2.7 soll Arbeitszeit- und Lohnsystem für das Unternehmen verstehen	K2.8 soll reflektieren, wie und wo im Unternehmen die Personalpolitik gelebt wird	K2.9 soll Arbeitszeit bei den Mitarbeitenden einfordern und pünktliche Lohnauszahlung sicherstellen
			K2.10 soll die Lohnpolitik gegenüber der Familie vertreten	K2.11 soll ein faires und leistungsgerechtes Lohnsystem verantworten
			K2.11 soll ein faires und leistungsgerechtes Lohnsystem verantworten und keine	

		Bevorzugung aufgrund einer allfälligen Familienzugehörigkeit zulassen
		K2.12 soll die Familientradition und -werte in der Personalpolitik umsetzen
		K2.13 soll gezielt Mitarbeitende zur Entlastung der Familienmitglieder, die im Unternehmen tätig sind, fördern
		K2.14 soll als die Familienarbeit und die Arbeit ihres Partners / seiner Partnerin trotz Förderung der Fähigkeiten beider klar abgrenzen
		K2.15 soll ein Betriebsreglement erstellen, in dem sowohl Mitarbeitende aus der Familie wie auch Mitarbeitende ohne Familienzugehörigkeit berücksichtigt werden
K2.16 soll die arbeitsrechtlichen und allenfalls sozialpartnerschaftlichen Vorgaben (Gesetze, Verträge, etc.) anwenden	K2.17 soll Wertschätzung für die Mitarbeitenden zeigen (Motivation) und besondere Leistungen würdigen	K2.18 soll die Personalverwaltung unter Einhaltung der arbeitsrechtlichen und sozialpartnerschaftlichen Rahmenbedingungen führen
K2.19 soll Versicherungsleistungen (z.B. Sozial-, Unfall-, Arbeitgeberhaftpflicht) für alle Unternehmensangehörigen aus Sicht des Unternehmens evaluieren	K2.20 soll Versicherungsrisiken und Bedürfnisse aller Unternehmensangehörigen erkennen, abschätzen und ernstnehmen	K2.21 soll alle für ein reibungsloses Funktionieren der Personalverwaltung relevanten Regelungen in einem Betriebsreglement festhalten
K2.22 soll Offerten von Versicherungen evaluieren	K2.23 soll gegenüber verschiedenen Versicherungslösungen für das Personal offen sein	K2.24 soll Versicherungsverträge für das Unternehmen beurteilen und abschliessen
K2.25 soll das geltende Sozialversicherungsrecht anwenden	K2.26 soll über die Fairness und Ausgestaltung der im (Grosszügigkeit) Unternehmen geltenden Anstellungsbedingungen nachdenken	K2.27 soll mit den Behörden und Versicherungen die Sozialversicherungen für das Personal abschliessen und abrechnen
<b>K3 Bildungsarbeit leisten</b>	K3.1 soll ein Weiterbildungsangebot für Mitarbeitende evaluieren	K3.2 soll Vorbild für die Mitarbeitenden in Bezug auf das lebenslange Lernen sein
		K3.3 soll den Mitarbeitenden ein Weiterbildungsangebot machen und durch eine bewusste Gestaltung einer Lehr-Lernkultur die Mitarbeitenden aktiv fördern

<b>K4 Infrastrukturbewirtschaftung vollziehen</b>	K4.1 soll die Infrastruktur (Häuser, Lager, Mobiliar, Büromaterial, Internet-, Telefonanschlüsse, IT, etc.) für die unternehmerische Tätigkeit evaluieren	K4.2 soll sich mit der Infrastruktur auseinandersetzen	K4.3 soll die Infrastruktur auf die gegenwärtige und zukünftige unternehmerische Tätigkeit ausrichten (Planung, Instandhaltung, Erneuerung, Erweiterung, Verkleinerung) und aktiv bewirtschaften (Häuser, Lager, Mobiliar, Büromaterial, Internet-, Telefonanschlüsse, IT, etc.)
<b>K5 Kommunikationsarbeit leisten</b>	K5.1 soll Verkaufs- und Werbepläne erstellen	K5.2 soll ein Gefühl für zeitliche Werbezeiten und Verkaufsphasen entwickeln	K5.3 soll Kommunikationsinstrumente (z.B. Werbung) wirkungsvoll (Differenzierung gegenüber der Konkurrenz im Vordergrund) einsetzen
	K5.4 soll verschiedene Kommunikationskanäle und -instrumente für die externe Kommunikation anwenden	K5.5 soll argumentieren und überzeugen und auf die verbalen und nonverbalen Reaktionen von Dritten eingehen	K5.6 soll das www für die unternehmerischen Tätigkeiten, Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit nutzen
	K5.7 soll ihre bzw. seine zwischenmenschliche Kommunikation evaluieren	K5.8 soll seine Aussagen und sein Kommunikationsverhalten gegenüber den Mitarbeitenden reflektieren	K5.9 soll Korrespondenz führen (E-Mails, Briefe, Berichte, Aktennotizen, Protokolle, Texte für die Websites)
	K5.10 soll verschiedene Kommunikationskanäle für die interne Kommunikation anwenden	K5.11 soll spüren, welche Kommunikationskanäle für sie bzw. ihn in welchen Situationen stimmig sind	K5.12 soll bezüglich der internen Kommunikation Aufgaben erledigen und Anforderungen erfüllen (Anschlagbrett, Newsletter, Intranet)
<b>K6 Risiko bewältigen</b>	K6.1 soll die wichtigsten Regeln bzgl. Sicherheit und Hygiene kennen	K6.2 soll Vorbild in Bezug auf Sicherheit und Hygiene sein	K6.3 soll spezifische Risiken für das Unternehmen / Familienunternehmen im unternehmerischen Prozess beachten und dies allenfalls Angehörigen / der Familie mitteilen
	K6.4 soll kritische Ereignisse (z.B. Kapitalveränderungen, Nachfolgeregelung) im Lebenszyklus der eigentümergeführten-KMU frühzeitig erkennen und beurteilen	K6.5 soll für unterschiedlichste Lösungsvorschläge zur Bewältigung von kritischen Phasen und Ereignisse der eigentümergeführten KMU offen sein	K6.6 soll kritische Ereignisse der eigentümergeführten KMU aktiv angehen und kritische Phasen bewältigen
			K6.7 soll spezifische Risiken für das Unternehmen / Familienunternehmen im unternehmerischen Prozess beachten und dies allenfalls Angehörigen / der Familie mitteilen
<b>K7 rechtliche Gestaltung und juristische Begleitung der Geschäftstätigkeit gewährleisten</b>	K7.1 soll juristische Fach- und Anlaufstellen kennen	K7.2 soll Gefahren, die mittels vorgängig guten juristischen Mitteln verhinderbar sind, erkennen	K7.3 soll in juristischen Fragen entsprechende Abklärungen bei den zum Voraus bestimmten Stellen machen

		K7.4 soll die ehe- und erbrechtlichen Bestimmungen zur Vorbeugung von Konflikten, welche die eigentümergeführten KMU betreffen, kennen	K7.5 soll die ehe- und erbrechtlichen Bestimmungen vor dem Hintergrund der persönlichen Situation reflektieren	K7.6 soll rechtliche Möglichkeiten im Bereich des Ehe- und Erbrechts prüfen, entsprechende Vorkehrungen (z.B. Verträge, Testamente, Nachfolgeregelung, Gespräche) treffen und damit kritischen Ereignissen vorgängig aktiv begegnen
<b><u>L Entwicklung des Unternehmens</u></b>	<b>L1 Sach- und Beziehungsebene bei organisatorischem Wandel erfassen</b>	L1.1 soll die Sach- und die Beziehungsebene bei organisatorischem Wandel erkennen	L1.2 soll sich für Veränderungsprozesse einsetzen und begeistern	L1.3 soll kompetent persönliche Gespräche mit Betroffenen führen und sich in die Rolle der derer versetzen
<b><i>Unternehmen verändert sich kontinuierlich (Optimierung des gegebenen Zustandes)</i></b>		L1.4 soll die Unterscheidung von kontinuierlichen und von diskontinuierlichen Organisationsveränderungen verstehen		
		L1.5 soll den Stand des Unternehmens im Unternehmensentwicklungsprozess erkennen (z.B. Gründungsphase /Nachfolgeregelung/Liquidation)	L1.6 soll offen sein für entwicklungsbedingte Unternehmensveränderungen	L1.7 soll operativ Unternehmensveränderungen initiieren, durchführen und evaluieren.
<b><i>Unternehmen verändert sich abrupt (Erneuerung, radikale Veränderung des Unternehmens, Verhaltensmuster, Gewohnheiten müssen geändert werden)</i></b>		L1.8 soll radikale Organisationsveränderungen theoretisch nachvollziehen können	L1.9 soll bei abrupten Veränderungen im Unternehmen Verständnis für Widerstände und negativen Emotionen bei den Angestellten zeigen	