



**MANAGEMENT**

**LERNZIELE  
(2020/V2)**

**CONTROLLING, BUDGETIERUNG, REPORTING**

**PROJEKTMANAGEMENT**

**MARKETING & VERKAUF**



Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer  
an einer EBC\*L Bildungsmaßnahme!

Die Lernziele sind das Kernelement des Zertifizierungssystems von EBC\*L. Mit diesen setzt EBC\*L einen internationalen Standard für praxisrelevante, Betriebswirtschafts- und Management-Kompetenz. Sie geben den verbindlichen Rahmen für die Prüfungen, die Lernunterlagen und die Trainings vor.

Das bringt Ihnen folgende Vorteile:

- Sie wissen genau, welche Begriffe und Themen auch Inhalt einer EBC\*L Prüfung sein werden. Es gibt somit auch keine unliebsame „Überraschungen“.
- Sie können überprüfen, ob Sie in den EBC\*L Trainings auch tatsächlich das bekommen, was Ihnen versprochen wurde.

Unter [www.ebcl.eu](http://www.ebcl.eu) finden Sie viele weitere Informationen. Diese wird Ihnen auch gerne jedes akkreditierte EBC\*L Center, welches auf der Homepage gelistet ist, erläutern.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg für die Prüfungen, aber noch mehr, dass Ihnen die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen in ihrem beruflichen, aber auch privaten Leben gute Dienste erweisen können.

Victor Mihalic  
Vorsitzender EBC\*L International

## ERLÄUTERUNG zu den LERNZIELEN

Im Zuge der Prüfungen müssen Sie ein **gesamtheitliches Verständnis** über die einzelnen Lernziele nachweisen. „Verständnis“ bedeutet, dass das erworbene Wissen nicht nur (auswendig gelernt) wiedergegeben werden, sondern auch anhand vorgegebener oder selbst gewählter Beispiele angewendet werden kann (Praxistransfer). Wir wählen dafür den Begriff „**Erläutern können**“.

Da „Erläutern können“ für jedes einzelne Lernziel des EBC\*L gilt, ist es auch nicht notwendig, jedes Lernziel auszuformulieren. Es genügt die „Nennung“ der Begriffe. Dies dient auch zu einer besseren Übersichtlichkeit.

Im **Lernzielkatalog** ist der **Begriff** „**Szenario-Analyse**“ genannt.

→ *Das ausgeschriebene Lernziel würde heißen: „Den Begriff **Szenario-Analyse** erläutern können.“*

## ZUSAMMENHANG LERNZIELE und PRÜFUNGEN

Die Prüfungen sind stets als Case-Study gestaltet. Anhand der Schilderung themenspezifischer Fragen und Aufgaben, denen sich das Management eines Unternehmens gegenübergestellt sieht, können Sie Ihre Transfer-Kompetenz nachweisen.

**Beispiel:** Der mitteleuropäische Erzeuger von Solaranlagen „Solar 2050 AG“ bekommt den Druck der Billigkonkurrenz aus China zu spüren.

1. *Analysieren Sie die Bilanz (siehe Beilage) des Unternehmens und berechnen Sie die Liquidität 1. Grades und die Umsatz-Rentabilität. Ziehen Sie aus den errechneten Werten Ihre Schlussfolgerungen.*
2. *Der Deckungsbeitrag pro Anlage ist nur mehr knapp positiv. Was kann das Unternehmen tun, um diesen wieder zu erhöhen? (Mindestens 4 Maßnahmen)*

Ihnen wird vom akkreditierten EBC\*L Center im Zuge der Vorbereitung auf die Prüfung eine **MUSTERPRÜFUNG** zur Verfügung gestellt.

# CONTROLLING, BUDGETIERUNG, REPORTING

## EBC\*L Controlling-AbsolventInnen können ...

- ✓ auf Basis betriebswirtschaftlicher Analysen relevante Schlüsse über die Rentabilität, die Liquidität, die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ziehen.
- ✓ eine Cash flow- und Liquiditäts-Planung erstellen und daraus Schlussfolgerungen über mögliche Liquiditätsengpässe und einen daraus erforderlichen Finanzierungsbedarf ziehen.
- ✓ Budgets für Profitcenter oder Kostenstellen erstellen.
- ✓ Kennzahlen für verschiedenste Bereiche berechnen und Benchmarking-Analysen erstellen.
- ✓ Reports erstellen und diese argumentieren.
- ✓ Wirtschaftlichkeitsanalysen für einzelne Produkte erstellen und sich daraus ergebende Schlussfolgerungen ziehen.
- ✓ Investitionsrechnungen erstellen.
- ✓ wirtschaftlich fundierte Entscheidungen über die Nutzung von Ressourcen erstellen.
- ✓ Grundlagen des Prozess- und Qualitätsmanagements anwenden.
- ✓ Strategische Planungsinstrumente anwenden, um strategische Entscheidungen für das Unternehmen bzw Bereiche zu treffen.

**Hinweis (Eingangsvoraussetzungen):** Controlling ist ohne das Know-how der Inhalte des EBC\*L Career-Betriebswirtschaft nicht sinnerfassend umsetzbar (insbesondere Bilanz, Kennzahlen, Kostenrechnung). Ohne dieses Know-how wird daher auch die Controlling-Prüfung nicht positiv absolviert werden können.

## 1 Management Basics

- ✓ **Grundfragen des Managements** • Abgrenzung Strategisches/Operatives Management
- ✓ Agiles Management
- ✓ **Grundfragen des Controllings:** Definition, Aufgaben des Controllings und des Controllers
- ✓ **Management-Prozess:** Regelkreisprinzip, Umsetzung eines Vorhabens, Lösen eines Problems
- ✓ **Wirtschaftlichkeit:** Wirtschaftlichkeits-Prinzip • Gesamtheitliche Betrachtung: Ressourcen • Messbarkeit • Nachhaltigkeit • 360-Grad-Analyse • Pareto-Prinzip • Zahlen, Kennzahlen, Benchmarks
- ✓ **Management-Pyramide:** Unternehmen • Bereiche • Produkte • Ressourcen • Prozesse
- ✓ Der Controlling-Prozess im Unternehmen

## 2 Strategisches Management

- ✓ **Ziele und Interessen:** Shareholder • Stakeholder • Ziel-Interdependenzen
- ✓ **Strategische Ziele:** Strategische Geschäftsfelder • Alleinstellungsmerkmal (USP)
- ✓ **Strategische Management-Instrumente:** Stärken-Schwächen-Analyse • Chancen-Risiko-Analyse • SWOT-Analyse • Szenario-Analyse • Problem bei der Analyse

## 3 Management der Finanzen

- ✓ Bilanz- und Kennzahlen-Analyse
- ✓ **Cash flow und Liquidität:** Analyse und Planung • Maßnahmen zur Liquiditäts-Beschaffung • Kreditwürdigkeit (Bonität) • Liquidität geht vor Rentabilität
- ✓ Langzeit-Analysen des Umsatzes, der Kosten, des Ergebnisses
- ✓ **Grafische Gestaltungsmöglichkeiten:** Farben und Diagramme (Linien-, Balken-, Säulen-, Kreis-Diagramm)

## 4 Management der Bereiche

- ✓ Aufbauorganisation • Organigramm • Hierarchie
- ✓ **Kostenstellen- und Profitcenter-Rechnung:** Stufenweise Deckungsbeitrags-Rechnung • Betriebsabrechnungsbogen (BAB) • Teilkostenrechnung • Overhead (siehe EBC\*L Betriebswirtschaft)

## 5 Budgetierung

- ✓ Budgetierungs-Ablauf/Prozess • Forecast
- ✓ Kostenplan • Umsatzplan • Deckungsbeitrags-Plan
- ✓ Fortlaufende Budgets • Zero-Base-Budgeting
- ✓ Budgetverhandlungen
- ✓ Probleme der Planung/Budgetierung

## 6 Reporting

- ✓ Ist-Ist-Vergleich • Soll-Ist-Vergleich
- ✓ Abweichungsanalysen
- ✓ **Innerbetriebliche Leistungsverrechnung:** Ziele; Unterschied Deckungsbeitrag und Gewinn; Varianten der Zuteilung der OH-Kosten
- ✓ Kennzahlen für einzelne Bereiche/Abteilungen: Einkauf • Verkauf • Produktion • Personal

## 7 Produkt-Management

- ✓ Produkt-Deckungsbeitrags-Analyse • Deckungsbeitrags-Quote • Kurzfristige Preisentscheidungen • Nutzwertanalyse

## 8 Investitionsrechnung / Wirtschaftlichkeitsanalysen

- ✓ Break-Even-Point • Break-Even-Umsatz • Amortisationsdauer
- ✓ Kostenvergleichs-Rechnung bei Neuinvestition und Ersatzinvestition
- ✓ Gewinnvergleichsrechnung • Return on Investment (ROI)
- ✓ Abgrenzung statische/dynamische Investitionsrechnung

## 9 Ressourcen-Management

- ✓ Fixkosten-Degression • Kapazitätsnutzung • Auslastungsgrad • Kapazitätsorientierte Planung
- ✓ Materialeinsatz • Ausschussquote • Schwund

## 10 Personal-Management

- ✓ **Personal-Kennzahlen:** Umsatz pro Mitarbeiter • Krankenstands-Quote • Fluktuations-Quote • Belegungs-Quote • Führungsspanne • Benchmarking • Headcount (fulltime-equivalent)

## 11 Prozess-Management

- ✓ Bedeutung des Prozess-Managements • Definition Prozess
- ✓ Kennzahlen: Durchlaufzeit • Stillstandszeit/Liegezeit • Auslastungsgrad
- ✓ Bereichsübergreifende Prozesse: Übergabe-Prozesse • Schnittstellen

## 12 Qualitäts-Management

- ✓ Bedeutung der Qualität • Total Quality Management (TQM) • Qualitätsmanagementsysteme (ISO) • Wirtschaftlichkeits-Prinzip (Pareto-Prinzip) beim Qualitätsmanagement

AbsolventInnen des Moduls EBC\*L Projektmanagement können (für Projekte kleineren und mittleren Umfangs)

- ✓ schriftliche Projektpläne erstellen und präsentieren.
- ✓ kritische Erfolgsfaktoren für Projekte analysieren.
- ✓ Projekte in allen Phasen – vom Start bis zur Beendigung – managen.
- ✓ die erforderlichen Ressourcen (Zeit, Personal, Material, Maschinen) managen.
- ✓ Projektteams zusammenstellen, Rollen und Aufgaben verteilen und in den verschiedenen Teamentwicklungs-Phasen begleiten.
- ✓ Projektcontrolling-Instrumente einsetzen und Abweichungsanalysen erstellen.
- ✓ Entscheidungsinstrumente einsetzen.
- ✓ Grundlegende Regeln für die Kommunikation anwenden und Projektmeetings effektiv gestalten.
- ✓ Grundlagen des Marketings und Verkaufs für die Genehmigung und den Abschluss eines Projekts anwenden.

## 1 Basics

- ✓ **Bedeutung** des Projektmanagements
- ✓ **Projektarten:** Größe • Komplexität • Anlässe: Umsetzen von Vorhaben • Lösen eines Problems
- ✓ **Management-Prozess:** Ziele • Ist-Analyse • Maßnahmen • Kontrolle • Regelkreis
- ✓ **Projektfallen:** Kritische Erfolgsfaktoren • Oft gemachte Fehler • Gründe für Scheitern
- ✓ **Agiles** Projektmanagement • Grenzen des Projektmanagements

## 2 Projekt-Plan

- ✓ Projekt-Ablauf Überblick
- ✓ **Projektziele:** Zielformulierung • Nicht-Ziele • Wirtschaftlichkeits-Analyse • Shareholder • Stakeholder
- ✓ **Projektauftrag:** Auftraggeber • Das magische Projektdreieck
- ✓ **Aufbau und Themen eines Projektplans:** Titel • Auftraggeber • Leitung • Ziel und Nicht-Ziele • Arbeitspakete und Meilensteine • Ressourcen • Betroffene (Stakeholder) • Unterschriften
- ✓ Risikoanalyse • Risiko-Portfolio-Analyse

## 3 Detailplanung

- ✓ **Ressourcen-Planung:** Finanzmittel • Personal (Dauer, Aufwand) • Sachmittel • Externe Leistungen • Interne/Externe Ressourcen • Variable/Fixkosten • Kapazitäts-orientierte Planung
- ✓ **Projektstruktur-Plan:** Projektphase • Aktivitäten (Aufgaben) • Arbeitspakete
- ✓ **Zeit- und Terminplanung:** Meilenstein-Planung • Tabellenform • Balkenplan (Gantt-Diagramm) • Pufferzeiten
- ✓ Aktivitäten-Planung • To-Do's • Prioritätenplanung • Wichtig-Dringend-Portfolio-Analyse

## 4 Projekt-Controlling

- ✓ Fragen und Themen des Projekt-Controlling
- ✓ Stop or Go-Entscheidung
- ✓ Statusbericht • Ampelsystem
- ✓ Abweichungs/Ursachenanalyse

## 5 Projekt-Teams

- ✓ Aufbauorganisation • Organigramm • Verantwortlicher • Ausführer
- ✓ Hierarchie

## 6 Projekt-Leitung

- ✓ Vorteile • Nachteile • Herausforderungen • Anforderungen
- ✓ **Entscheidungs-Findung:** Plus-Minus-Liste (Pro-Contra) • Tunnelblick • 360-Grad-Analyse • Einbeziehung des Teams in die Entscheidungsfindung • Entscheidungs-Portfolio-Analyse • situativ abhängige Entscheidungsfindung

## 7 Projekt-Meetings

- ✓ Bedeutung • To-Do's • Not-to-Do's
- ✓ **Das Kick-off-Meeting:** Ablauf • Agenda • Protokoll •

## 8 Erfolgsfaktor Teamwork

- ✓ Erfolgsfaktoren • Teamgeist
- ✓ Laufende Kommunikation: schriftlich • Einzelgespräche
- ✓ Motivationsfaktoren
- ✓ **Teamentwicklungs-Phasen:** Forming • Norming • Storming • Performing

## 9 Projekt-Abschluss

- ✓ Abschlussbericht • Themen • ToDo's und Not-to-Do's • Executive Summary
- ✓ **Projekt-Marketing:** Ziele • Adressaten
- ✓ Reflexion (Kontrolle)



## Lernergebnisse und Erkenntnisse

AbsolventInnen des Moduls EBC\*L Marketing & Verkauf können

- ✓ für das Marketing relevante Analysen über Zielgruppen, Branche und Wettbewerb erstellen.
- ✓ auf Basis grundlegender Ziele des Unternehmens (Corporate Identity, Vision) Konzepte für das Corporate Marketing erstellen (Corporate Design etc).
- ✓ Marketingstrategien für die Produkt-, Preis-, Vertriebs und -Kommunikationspolitik erstellen.
- ✓ den gesamten Verkaufsprozess von Vorbereitung, Beratung, Abschluss planen.
- ✓ Bedarfsanalysen für Kunden und darauf basierende Angebote erstellen.
- ✓ ihr Angebot den Kunden präsentieren und verkaufen.
- ✓ über die Prinzipien seriösen Marketings und Verkaufs reflektieren.
- ✓ die Erkenntnisse für das Selbstmarketing transferieren.

## 1 MARKETING GRUNDLAGEN

- ✓ **Bedeutung des Marketings:** die 4P's • Marketing-Mix • Selbstmarketing

## 2 Der KUNDE im FOKUS

- ✓ Bedürfnisse • Motive • Empathie • Maslow'sche Bedürfnispyramide
- ✓ **Das Knappheits-Prinzip:** Zusammenhang Knappheit/Überfluss und Wert (Preis) • USP (Alleinstellungsmerkmal) • Marke • Überflussgesellschaft
- ✓ **Kundensegmente:** demographisch • geografisch • Privatkunden/Firmenkunden
- ✓ **Kundentypen und Kundenverhalten:** Early Adopter • Majority • Laggards
- ✓ Der agile Kunde: Notwendige Reaktionen

## 3 Der MARKT – die KONKURRENZ

- ✓ **Marktformen** (Monopol • Oligopol • Polypol)
- ✓ Marktpotenzial, -volumen, -anteil • Marktnische
- ✓ **Konkurrenzanalyse:** Benchmarking • Substitutionsprodukte
- ✓ Branchen- und Trendanalyse
- ✓ **Marktforschung:** Methoden: Beobachtung • Befragung • Test • Qualitätskriterien (Validität • Reliabilität • Objektivität) • Stichprobe (Sample)

## 4 PRODUKTPOLITIK

- ✓ **Angebotsanalyse:** Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärke-Portfolio (Cashcow • Star • Dog • ?) • Lebenszyklus-Analyse
- ✓ **Produkt-Strategie:** Qualität • Innovator (Vorteile, Nachteile, Gefahren) • Sortiment (Breite / Tiefe) • Zusatzleistungen • Variation • Diversifikation
- ✓ **Agile Märkte:** Globalisierung • kurze Lebenszyklen
- ✓ Patent- und Markenschutz • Wortmarke • Bildmarke

## 5 PREIS- UND KUNDENPOLITIK

- ✓ Bedeutung der Preisentscheidung
- ✓ **Preisstrategie:** Hochpreis-/Discountpreis-Strategie • Preisdifferenzierung
- ✓ **Faktoren für die Preisentscheidung:** Preis-Absatz-Funktion • Langfristige Preisuntergrenze • kurzfristige Preisuntergrenze (Deckungsbeitrag) • Preissensibilität der Kunden • Signalfunktion des Preises

- ✓ **Preisaktionen:** Rabatt • Lockvogel-Angebote
- ✓ **Konditionen:** Skonto Lieferbedingungen (frei-Haus • ab-Werk) • Garantieleistungen

## 6 DISTRIBUTIONS- UND VERTRIEBSPOLITIK

- ✓ Direktvertrieb • Indirektvertrieb • Handelsvertretung • Franchising

## 7 UNTERNEHMENS-KOMMUNIKATION

- ✓ Corporate Communication
- ✓ Corporate Identity (Vision • Mission) • Corporate Social Responsibility (CSR) • Shareholder • Stakeholder • Nachhaltigkeit
- ✓ **Corporate Image:** Marke • Logo • Slogan • USP
- ✓ **Corporate Design:** Firmenfarbe • Schriftart • Kleidung
- ✓ **Corporate Wording:** Gender Mainstreaming
- ✓ **Public Relations (PR)** (Öffentlichkeitsarbeit): Presseaussand • Pressekonferenz • PR-Agentur

## 8 WERBUNG

- ✓ **Werbe-Formen:** Überblick klassische Werbung
- ✓ **Werbe-Ziele:** Bekanntheit • Image • Kontakte • Wahrnehmung • Erinnerung • Sympathie • Kaufimpuls
- ✓ **Werbe-Kosten:** Werbebudget • Tausender-Kontakt-Preis • Streuverlust
- ✓ **Werbegestaltung:** AIDA-Formel • Werbestrategien • Werbepsychologie: Emotion • Rationalität • Wiederholung
- ✓ Pro und Contra zur Werbung

## 9 VERKAUF

- ✓ Bedeutung für das Unternehmen • Verkaufsethik (seriöser, partnerschaftlicher Verkauf) • Win-Win-Einstellung
- ✓ **Customer-Relationship-Management:** Kundenfindung: Kundendatenbank • Kundengewinnung • Kundenbindung • Vollkunden-Prinzip • Cross Selling • Beschwerde-Management • Kundenrückgewinnung • Rechtliche Hürden (DSGVO)
- ✓ **Kaufentscheidungsphasen:** Bedarf • Informationssuche • Bewertung (rational • emotional) • Kaufentscheidung • Nachkauf-Bewertung
- ✓ **Der erfolgreiche Verkäufer:** positive Einstellung zum Verkauf • notwendige Kompetenzen
- ✓ **Das Verkaufsgespräch:**
  - **Vorbereitung:** Datenerhebung • Kundenanalyse • Unterlagen • Gesprächsleitfaden
  - **Gesprächseinstieg:** Beziehungs- und Sachebene • Ersteindruck • positives Gesprächsklima • Vertrauensverhältnis • Authentizität
  - **Bedarfserhebung:** Unterschied allgemeines Bedürfnis und konkreter Bedarf (Kaufmotiv) • Aktives Zuhören • **Fragetechnik:** offene/geschlossene Frage • Suggestivfrage • aktives Zuhören
  - **Präsentation und Argumentation:** Unterschied Merkmale/Eigenschaften-Nutzen • Visualisierung • Unterschied Einwand-Vorwand • Preisargumentation • Verhandlung
  - **Abschluss:** Abschlussfrage • Abschlusschwäche
  - **Verkaufsgespräch am Telefon:** Besonderheiten • To-Do`s und Not-to-Do`s
- ✓ **Firmenkunden-Verkauf (Key Account Management):** Unterschied Privatkunden-Firmenkunden • Betriebswirtschaftliche Argumentation
- ✓ **Verkaufs-Kennzahlen:** Umsatz • Abschlüsse • Abschlussquote • Deckungsbeitrag

## 10 ONLINE-MARKETING und VERKAUF

- ✓ Bedeutung und Entwicklung
- ✓ **Die Homepage:**
  - **Erfolgsfaktoren** (Design • Gestaltung • Aufbau • Navigation • Kontaktmöglichkeit • News • Webshop)

- **Erfolgskennzahlen:** Anzahl Besucher • Anzahl Clicks • Verweildauer • Verkaufserfolg
- **Pull-Marketing** (Kunden anlocken): Suchmaschinen-Optimierung • Banner-Werbung • Social Media-Marketing • Themenspezifische Plattformen • Kombination klassisch und online
- ✓ Rechtliche Aspekte

## **11 INTERNES und EXTERNES MARKETING**

- ✓ Bedeutung
- ✓ Möglichkeiten die Ansätze und Instrumente des Marketing anzuwenden

## **12 SELBSTMARKETING**

- ✓ Bedeutung
- ✓ Möglichkeiten die Ansätze und Instrumente des Marketing anzuwenden

