

Diplomkurs für das



# Obere und mittlere Kader

Kurszyklus 2012 – 2014

**SKUGRA-SEGRA AG**

Oberdorfstrasse 2  
6340 Baar/Zug

Tel.: 041 763 20 30  
Fax: 041 763 20 44  
info@skugra.ch  
www.skugra.ch

## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Impressionen	<b>2</b>
Ausgangslage	<b>3</b>
Worum es geht	<b>4</b>
Ihr Nutzen	<b>5</b>
Der Diplomkurs im Detail	<b>6 – 16</b>
Diplomaudit / Kursabschluss / Nachaudit / Diplomarbeit	<b>17</b>
Kursorte	<b>18</b>
Teilnahmebedingungen	<b>18</b>
Kurskosten	<b>19</b>
Referenten	<b>20</b>
Umsetzung für den eigenen Betrieb (Hausaufgaben)	<b>21</b>
Diplom	<b>22</b>
Anmeldung und Auskünfte / Referenzen	<b>23 – 24</b>

# IMPRESSIONEN



## AUSGANGSLAGE

Die beherrschende, informationsmonopol-ähnliche **Stellung von «Print» ist gebrochen**. Die elektronischen Medien (Online, Multimedia, Radio, TV) haben stark aufgeholt. Trotzdem ist nach wie vor ein **kleineres Mengenwachstum** von Print festzustellen, allerdings bei gleichzeitigem Marktanteilsverlust gegenüber den Elektronischen und Neuen Medien.

Die Druckindustrie unterliegt einem **Rollenwechsel**. Sie muss sich künftig innerhalb der Medien- und TIME-Branche definieren. (TIME = Telekommunikation, Informations- und Computertechnologie, Medien, Entertainment-Sektor.)

Im Zeichen der **Digitalisierung** rücken alle Teilbereiche enger zusammen. So wird das aktuelle Kerngeschäft der Druckindustrie zunehmend auch für Anbieter aus allen möglichen Winkeln der **TIME-Branche** interessant. Informatik- und Kommunikationsunternehmen interessieren sich für Druck und dessen Substitution.

Das **Bedürfnis nach schneller, individuell aufbereiteter Information** wird wichtiger als der Wunsch nach Qualität und Ästhetik. Der Markt denkt nicht mehr in den Kategorien von «Vorstufe», «Druck» usw. sondern in strategisch optimaler Information für den Kunden.

**Technologisch ist der Zug in voller Fahrt**. Die Spielregeln werden von der Informatik- und Telekommunikationsindustrie und natürlich von den Marktbedürfnissen aufgestellt.

Die um Liquidität ringende Konkurrenz löst planlose Preissenkungswettläufe aus. **Preise werden weiter sinken**.

Die **Profilierung der Firma** gegenüber der Konkurrenz verlagert sich von der Produktion in den Verkauf. Aber: der Kommunikationsmarkt im Printbereich wächst. Der Markt ist da und will bearbeitet sein. **Die Marktchancen der graphischen Industrie sind nach wie vor intakt**.

### Daraus folgt für die graphische Industrie:

- Marketing und Verkauf sind wichtiger als Produktions-Know-how. **Marketinginvestitionen kommen vor Produktionsinvestitionen**.
- Die Profilierung der Firma gegenüber der Konkurrenz **verlagert sich von der Produktion in den Verkauf und das Marketing**.
- Produktionsinvestitionen sind Infrastrukturinvestitionen, die sich «rechnen» müssen. Die **Qualität der finanziellen Führung** entscheidet wesentlich über den Fortbestand der Unternehmung.
- Ein **modernes, professionelles Management** dient nicht nur der Unternehmungssicherung, es wird auch **von den heutigen, tüchtigen Kadermitgliedern erwartet**.

## WORUM ES GEHT

Der SKUGRA-Diplomkurs für das Obere und Mittlere Kader unterscheidet sich in der Zielsetzung nicht wesentlich von jener des SKUGRA-Diplomkurses für Unternehmensführung. Im Mittelpunkt der Kursarbeit steht ebenfalls die **Zukunftsplanung der eigenen Unternehmung**, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überprüfen kritisch ihre Fachkompetenz, ihre Persönlichkeitsbildung und ihre soziale Kompetenz.

Der Unterschied zwischen den beiden Diplomkursen liegt bei den verschiedenartigen Bedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Unternehmungsleiter müssen ihrer Funktion entsprechend die Zukunft der Unternehmung durch normative Planungsarbeit längerfristig sicherstellen. Ihre direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen sind verantwortlich für die **strategische Massnahmenplanung**, die sich aus den unternehmerischen Zielsetzungen ergeben. Diese unterschiedliche, funktionsabhängige Aufgabenstellung zwingt zu **differenzierter Behandlung des an sich gleichen Kursstoffes** in den beiden Diplomkursen.

Am deutlichsten äussert sich die Verschiedenartigkeit der Kurse bei der von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beider Kursrichtungen zu erstellenden Diplomarbeit. Bei den Unternehmungsleitern handelt es sich dabei mehrheitlich um ein **«Unternehmerhandbuch»**, das die Unternehmungspolitik der nächsten Jahre in den Führungsbereichen «Gesamtführung», «Finanzen», «Marketing», «Personal/Organisation», «Ablauforganisation», «Umbau/Neubau», «Einkauf» beschreibt.

Die Absolventinnen und Absolventen des Diplomkurses für „Obere und Mittlere Kader“ hingegen widmen ihre Seminararbeit mehrheitlich einer **Projektstudie** aus einem dieser Führungsbereiche. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung haben sie aber auch die Auswirkungen des Projektes auf die anderen Führungsbereiche zu untersuchen.

Die weitgehende Abstimmung beider Kurse (gleiche Dozenten) fördert innerhalb der Unternehmung die **Verständigung unter den Mitgliedern des oberen Führungskaders**. Hier ist auch das eigentliche Ziel dieser beiden Diplomkurse zu suchen.

## IHR NUTZEN

- Vorurteilslose **Überprüfung Ihrer Führungsarbeit** in Bezug auf:
  - Fachkompetenz als Führungsverantwortliche
  - Persönlichkeitsbildung (Wer bin ich? Wo stehe ich?)
  - soziale Kompetenz (Kooperation, Kommunikation, Konfliktmanagement)
- Umfassende **Analyse der eigenen Unternehmung** in Bezug auf:
  - die ganze finanzielle Lage inkl. Budgetierung und Investitionen
  - die Marketing- und Verkaufslage
  - die organisatorische, führungs-mässige und personelle Lage, sowie Prozesse
  - die technische und technologische Lage
  - die Infrastruktur
  - die Gesamtführungslage (Gesellschaftsform, Nachfolge, Kooperationen, Controlling)
- Förderung der **Zusammenarbeit unter den Führungskadern der Unternehmung** durch die Anwendung der gleichen Grundsätze und Denkhaltungen.
- Möglichkeit für die **Nachwuchslleute**, sich am Beispiel der eigenen Unternehmung mit **den modernen Grundlagen der Unternehmensführung** vertraut zu machen.
- **Sie erhalten die Möglichkeit, sich periodisch vom hektischen Unternehmensalltag zurückzuziehen, um unter Anleitung von Spezialisten die heutige Situation der eigenen Unternehmung zu analysieren und die Zukunft zu planen. Dies gibt Ihnen somit die Zeit und Gelegenheit, ungestört und konstruktiv echte Grundlagenarbeit für Ihr Unternehmen zu leisten; Grundlagen, die Sie sowieso zu erarbeiten haben.**
- **Die erworbenen Fach- und Führungskompetenzen resultieren zudem in einer persönlich höheren Sozialkompetenz und nicht zu vergessen, sie ergeben zusätzlich viel Selbstsicherheit und Selbstvertrauen, was sich auf ihr persönliches und künftiges Leben nur positiv auswirkt.**

## DER DIPLOMKURS „Obere und Mittlere Kader“ IM DETAIL

Dauer 37 Tage, verteilt auf 11 Kursblocks während eines Zeitraums von zwei Jahren

Die Kursteilnehmer **lernen auch voneinander (Benchmark)**. Von Kursblock zu Kursblock wird von jedem Teilnehmer erwartet, dass er/sie einen Teil des im Block **gelernten Stoffes in seinem Unternehmen umsetzt**. Die daraus resultierenden Erfahrungen werden den anderen Kursteilnehmern mitgeteilt. Auf diese Weise entsteht zu Beginn des nächsten Kursblockes ein wichtiger Erfahrungsaustausch oder **«Benchmark»**.

<b>KURSBLOCK 1</b>	<b>Einführung in die Kursmethodik Grundlagen von Business Excellence Einführung in die Finanz- und Unternehmensplanung Projekt-, Zeitmanagement, Arbeitstechnik</b>	3 Tage 09. - 11. Oktober 2012
--------------------	---	----------------------------------

Der erste Kursblock befasst sich mit der **Gesprächskompetenz** der Unternehmer und des obersten Kaders, denn Unternehmensführung heisst heute vor allem: «Das Wissen und Können der Mitarbeitenden für das Erreichen der Unternehmensziele richtig zu nutzen und einzusetzen».

Aber auch im SKUGRA selber spielen Kommunikation und Kooperation eine wichtige Rolle. Die Absolventinnen und Absolventen können nur voneinander profitieren, wenn sie sich an **gemeinsam festgelegte und von allen akzeptierte Umgangsformen** halten. Diese SKUGRA-internen Umgangsformen zu erproben, ist ein wichtiges Ziel dieses Kursblocks.

Er dient im Weiteren aber auch der Ermittlung der spezifischen **Teilnehmer-Erwartungen** in Bezug auf die verschiedenen SKUGRA-Ausbildungs-Themen.

Die **SKUGRA-Methodik** und erste Betriebswirtschaftliche Grundlagen werden erläutert und vermittelt. Damit werden auch die Inhalte der SKUGRA-Kursblöcke sowie ihre Integration zu einem Gesamtmodell der Unternehmensführung vorgestellt.

Die Unternehmen der Kursteilnehmer werden in Kurzpräsentation vorgestellt. Dabei werden die Grundlagen der **Kommunikation** und **Präsentationstechnik** erlernt und Ängste bei Präsentationen abgebaut und eliminiert.

Des Weiteren werden **Grundlagen von Business Excellence** (ständige Verbesserung) vermittelt. Die richtige Einstellung und Denkhaltung sowie systematisch eingesetzte Instrumente versprechen langfristigen Erfolg. Ein kurzes **Self-Assessment** der eigenen Unternehmung rundet den ersten Kursblock ab.

### → Umsetzung für die eigene Unternehmung

Die Teilnehmer planen, aufgrund des Kursweiterbildungsplanes, ihre persönliche Weiterbildung und setzen erste, kleinere Verbesserungsvorschläge im eigenen Unternehmen um. Die persönlichen Erkenntnisse aus dem Präsentationsvortrag werden für künftige Präsentationen analysiert und übernommen.

### Projekt-, Zeitmanagement, Arbeitstechnik

Am dritten Tag widmen wir uns des Projektmanagements, des Zeitmanagements und der Arbeitstechnik. Immer mehr Aufgaben werden innerhalb eines Projektes abgehandelt. Wir lernen die Methoden und Eigenheiten des Projektmanagements kennen und können diese im Unternehmen selber anwenden.

Zum Zweiten lernen wir das Zeitmanagement sowie eine bessere Arbeitstechnik besser kennen. Dies hilft uns im Alltag systematischer und konsequenter zu arbeiten. Oder anders gesagt, wir behandeln unseren Alltag durch diese Methoden effektiver und effizienter.

## KURSBLOCK 2                    Marketinggrundlagen Marketing Analyse

3 Tage  
14. – 16. November 2012

Ziel des Kursblocks ist die Vermittlung der Kenntnisse und Grundlagen, die es zur Durchführung einer **Marketing-situationsanalyse** in der eigenen Firma braucht. Dabei geht es um die Beurteilung des heutigen und vor allem des zukünftigen Marktes der graphischen Unternehmen. Wo steht das Unternehmen heute im Markt, welches ist ihr Image, was ist zu tun, um den Anschluss nicht zu verpassen?

Bestandteile der Marketinganalyse sind:

- Beurteilung der heutigen Marketingphilosophie, Vision, Mission, Kultur
- Herauskrystallisieren der eigenen strategischen Erfolgspositionen (SEP)
- Positionierung im Markt und gegenüber den Mitbewerbern; Bedürfnisse, Leistungen und Nutzen
- Beurteilung des Kunden und Auftragsportefeuilles
- Konkurrenz- und Umweltanalyse
- Beurteilung der Marketinginfrastruktur und des eigenen Marketingmixes
- SWOT-Matrix
- Beurteilung der heutigen Zielbereiche

Eine kurze **Einführung** in die Elemente der **Marketingstrategie** schliesst diesen Kursblock ab.

### → Umsetzung für die eigene Unternehmung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erstellen eine **Marketinganalyse** ihrer eigenen Unternehmung. Die Analyse ist einigermaßen **präsentationsreif** aufzubereiten.

## KURSBLOCK 3                    Marketingstrategie für den eigenen Bereich ( 2 Tage ) Umwelt ( ½ Tag )                    Verlag ( ½ Tag )

3 Tage

Einige Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer **präsentieren** vor der Klasse und den Referenten die von ihnen bearbeitete Marketinganalyse. Die Referenten ergänzen die Arbeit; die Klassenkameradinnen und -kameraden steuern eigene Erfahrungen bei.

Nach Abschluss der Marketinganalyse erfolgt eine Einführung in die **Marketingstrategie**:

- Definition der Strategischen Erfolgspositionen und Aufteilung in sinnvolle Geschäftsfelder
- Definition der Prioritäten geografisch, nach Produkten, Segmenten, Schwerpunkten in der Wertekette
- Definition der quantitativen und qualitativen Ziele für den eigenen Bereich
- Massnahmenswerpunkte des Marketing-Mixes der Infrastruktur und der Organisation
- Massnahmenswerpunkte Werbung, Verkaufsführung, PR

### → Umsetzung für die eigene Unternehmung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erstellen eine **Marketingstrategie für die eigene Unternehmung oder den eigenen Bereich**. Die zu bearbeitenden Module werden von der Kursleitung vorgegeben.

### Umwelt ( ½ Tag )

Das Thema Umwelt ist sehr aktuell für die ganze Branche. Wir erhalten Einblick in diese Thematik und Anleitungen, wie dies im Unternehmen implementiert werden kann und zwar nachhaltig. Dozent ist ein Praktiker mit viel Erfahrung

**Verlage ( ½ Tag )**

Dieser Lernblock hat zum Ziel, das Innenleben eines Verlages zu verstehen und dementsprechend die eigene Strategie darauf auszurichten. Auch hier können wir auf einen versierten Spezialisten zählen.

**VORKURS «FINANZEN» Grundlagen der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung**  
(Fakultativer Kursblock)

3 Tage

Dieser Kurs ist **fakultativ** und somit auch kein fester Bestandteil des SKUGRA. Er wird durchgeführt, wenn aufgrund der Erhebungen im Kursblock 1 ein Bedürfnis und der Wunsch dazu bestehen. Ziel des Ergänzungskurses ist die Vermittlung/ Auffrischung von **Grundlagenkenntnissen in Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung**, die für eine effiziente Bearbeitung der in den Kursblöcken «Finanzen» gestellten Aufgaben notwendig sind.

→ **Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Es geht darum, die eigenen Unternehmenszahlen zusammenzutragen. Die Teilnehmer erhalten das Wissen, die eigenen Finanzzahlen zu analysieren und zu beurteilen.

**Medienwirtschaft und Medienmanagement**

(Fakultativer Kursblock)

3,5 Tage

Erfolgreiches Marketing in der TIME-Branche setzt Medien übergreifendes Know-how voraus. Anstelle des bisherigen funktionalen Denkens, ist Denken in Prozessen und Offenheit für strategische Allianzen und für neue Formen der internen und externen Zusammenarbeit gefragt. Dieser Kursblock wird in Zusammenarbeit mit der **Hochschule der Medien (HDM) in Stuttgart** durchgeführt, wo wir für drei Tage echte Universitätsluft schnuppern

Kursthemen sind:

- Digitalisierung, Internet, Multimedia, Konvergenzen in der TIME-Branche
- New Economy, E-Business, E-Commerce, Klassische Medienmärkte und ihre Dynamik
- Neue Märkte und ihre Chancen, Neue Geschäftsmodelle und ihre Strategien
- Migrationspfade in die Online-Ökonomie
- Aufbau von Kompetenz für Neue Medien, Verknüpfung von Old und New Economy

→ **Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überprüfen ihre Marketingstrategie für die eigene Unternehmung vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der TIME-Branche.

**KURSBLOCK 4****Finanzanalyse**

3 Tage

**Bilanzanalyse** und **Analyse der Erfolgsrechnung** sind die wichtigsten Teile dieses Kursblocks. Fixpunkte sind dabei der substantielle Wert der Unternehmung und deren Ertragskraft. Die finanzielle Gesundheit der Unternehmung wird mit einem **Kennzahlensystem** ermittelt und mit Hilfe eines klasseninternen Betriebsvergleichs hinterfragt.

Keine Angst! Die **Vertraulichkeit** des eigenen Zahlenmaterials wird voll gewährleistet.

Die Gestaltung des Rechnungswesens, und damit verbunden, der **Ausbau des finanziellen Kontrollsystems** der Unternehmung, ist ein weiteres Kursziel.

Vorgesehene Praxisarbeiten für den eigenen Betrieb sind:

- Berechnung der stillen Reserven auf den Debitoren und den Vorräten / angefangenen Arbeiten
- Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Abschreibungen und des kalkulatorischen Restwertes des Maschinenparks
- Berechnung des Liegenschaftswertes (sofern vorhanden)
- Ermittlung des Substanzwertes und des internen Erfolgs der Firma
- Berechnung und Besprechung des Cash Flows als wichtigste finanzielle Führungskennzahl
- Berechnung und Besprechung der wichtigsten finanziellen Führungskennzahlen: Wo stehe ich im Vergleich zu anderen Betrieben?

Finanzplanung ist mit aufwendiger Rechenarbeit verbunden. Um diese Arbeit zu vereinfachen, wurde das **SKUGRA-Finanzplanungspaket** auf dem Tabellenkalkulationsprogramm **EXCEL** programmiert. Jede Teilnehmerin / jeder Teilnehmer bearbeitet die eigene Finanzplanung auf seinem Laptop.

#### → Umsetzung für die eigene Unternehmung

Ergänzung und Überprüfung der eigenen Finanzanalyse und -planungsarbeiten ev. durch betriebsinterne (Finanzchef) oder externe (Treuhand)er Spezialisten.

### **SKUGRA Führungs-Wellness Eigenmotivation und Stärkung der Selbstsicherheit** (Fakultativer Kursblock)

3 Tage

Dieser Kursblock ist der einzige, wo der **Kursteilnehmer im Zentrum** steht. Die daraus entstehenden Erkenntnisse ermöglichen ihm, künftige, schwierige Situationen besser zu bewältigen. Mentale Stärke ist auch die Voraussetzung, um verkäuferische Aufgaben mit **Freude und Begeisterung** bis zum Ende durchzuziehen. Erprobte Gesprächs- und Verhandlungstechniken werden in diesem Ergänzungskurs mit mentalen Motivations-techniken kombiniert. Der Teilnehmer lernt diese Techniken mit eigenen persönlichen Inhalten und konkreten Fällen aus seiner Praxis zusammenzubringen. Inhalte dieses Kurses sind:

- Business NLP, Selbstmotivation, Tägliche Anforderungen besser bewältigen
- Gezielte Steuerung der Denkprozesse, um gewünschtes Verhalten zu erzeugen
- Mentaltechniken für Alltag und Verkauf, Umgehen mit Schwierigen Situationen

#### → Umsetzung für die eigene Unternehmung

Ständiges Training der verkaufsfördernden Erfolgsfaktoren und Anwendung in den täglich schwierigen Situationen

### **KURSBLOCK 5 Finanzplanung / Budgetierung und Einkauf und Logistik**

3 Tage

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überarbeiten ihre individuellen Finanzunterlagen und diskutieren die Ergebnisse in Einzelgesprächen mit den Kursleitern.

- Besprechung der Mittelflussrechnung zur Liquiditätssicherung
- Diskussion verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten (Bankkredit, Leasing)

- Erstellen einer Mehrjahresplanung für den eigenen Betrieb (Investitionen, Personal, Erfolgsrechnung, Mittelflussrechnung)
- Einzelbesprechung der Planung mit dem Kursleiter  
Besprechung der Deckungsbeitragsrechnung anhand eines Praxisfalles

Ein weiterer Teil dieses Kursblocks dient der Erstellung des **Detailbudgets** für das laufende Jahr. Auch dafür besteht ein SKUGRA-Excel-Programm. Auf der Basis des eigenen Kontenplanes werden Erträge und Aufwände budgetiert. Damit steht den Unternehmungen ein sehr einfach zu handhabendes Budgetierungsinstrument zur Verfügung. Die wichtigsten Module sind die Umsatzbudgetierung pro Kunde sowie die kurzfristige Liquiditätsplanung.

#### → **Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Ergänzung und Überprüfung der Finanzanalyse und –planungsarbeiten ev. durch betriebsinterne (Finanzchefs) oder externe (Treuhänder) Spezialisten.

#### **Einkauf und Logistik** (1 Tag)

Für einmal gehen wir in die Rolle vom Verkäufer zum Einkäufer. Es geht hier um die **gesamtheitliche Betrachtung des Einkaufs** und nicht nur um Rabatte und kurzfristige Vorteile, sondern um ökonomisch, langfristige Partnerschaften und deren Vorteile.

#### → **Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Diese drei Themen werden anhand des eigenen Unternehmens beurteilt. Eigene Projekte werden aufgrund der erfahrenen Erkenntnisse aufgearbeitet und verbessert.

## **VERVOLLSTÄNDIGUNG DER MARKETINGANALYSE- UND STRATEGIE** (Fakultativer Kursblock)

2 Tage

Persönliche Gespräche mit der Kursleitung über die eigene Unternehmungsentwicklung mit neuen Erfolgspositionen. Unter Anleitung der Referenten und der Kursleitung vervollständigen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre bisher geleistete Kursarbeit (Marketingsituationsanalyse und Marketingstrategie) für die eigene Unternehmung. Der Workshop ist eine von den Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern hochgeschätzte Gelegenheit, konzeptionelle Arbeit abseits des betrieblichen Alltags zu leisten.

#### → **Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Das Kapitel «Marketinganalyse und Marketingstrategie» sind mit ihrem definitiven Inhalt fertig zu stellen.

Die wichtigsten Bausteine sind:

- Quantitative und qualitative Ziele
- Marketinggrundstrategie und Kooperationskonzept
- Prioritäten von Teilmärkten, Segmenten, Instrumenten
- Marketing-Mix und Infrastrukturkonzept
- Budget und Controlling

**KURSBLOCK 6****Verkauf Phase 1  
Change Management  
Vertrags- und Arbeitsrecht**

3 Tage

**Verkaufsgespräche, Verkaufstraining Phase 1** (1 Tag)

Kunden gewinnen, bedeutet eine Dauerbeziehung des Vertrauens zwischen Verkäufer und Kunde herzustellen. Eine wichtige Voraussetzung für den Verkaufserfolg ist neben der Beherrschung der Verkaufstechniken auch mentale Stärke. Heart-Selling statt Hard-Selling. Inhalt dieses Kursblocks:

Rollenspiele, Verkaufsgespräche und individuelle, persönliche Übungen dominieren diesen Tag.

**Change Management** (1 Tag)

An diesem Tag werden Methoden und Instrumente aufgezeigt, damit die Management-Geschicke stets auf aktuellem Stand sind und ein proaktives statt reaktives Handeln gewährleistet ist. Veränderungen im Unternehmen sollen so zu einem definierten Prozess gestaltet werden.

**Vertrags- und Arbeitsrecht** (1 Tag)

Heutzutage ist es unabdingbar, dass Führungskräfte auch über Grundkenntnisse im „Recht“ verfügen. So steht auch an diesem Tag der Praxisbezug im Vordergrund. Beispiele der Kursteilnehmer bilden die Basis für einen interessanten Abstecker zu diesem in sich abgeschlossenen Thema. Dabei werden Grundkenntnisse des «Rechts» durch zwei Rechtsanwälte vermittelt.

Hauptthemen sind:

- Arbeitsrecht
- Vertragsrecht
- ... (von den Teilnehmern zu bestimmen)

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Analyse der eigenen Verkaufskonditionen und Unternehmensverträge

**KURSBLOCK 7****Verkaufsplanung, -technik, -psychologie  
Innovationsmanagement  
Verkauf Phase 2** (Fortsetzung von Kursblock 7 – Verkauf Phase 1)

3 Tage

**Verkaufsplanung, - technik, -psychologie** (1 Tag)

In diesem Kursblock steht die Verkäuferpersönlichkeit im Mittelpunkt. Neben der Beherrschung der Verkaufsplanung, der Verkaufstechniken ist auch mentale Stärke und Verkaufspsychologie Inhalt dieses Kursblocks.

- Konsequente und systematische Planung der Verkaufstätigkeiten
- Kundenpsychologie und Kommunikationstechnik
- Verkaufswerkzeuge: Bedarfsabklärung, lösungsorientierte Argumentation, Einwandbehandlung, Kaufsignale und Abschlusstechnik als Weg zur gemeinsamen Übereinstimmung mit dem Kunden

**Innovationsmanagement** (1 Tag)

In Anlehnung an die Marketingstrategie suchen die Kursteilnehmer mit speziellen Methoden und erprobter Didaktik nach neuen Produkten, Leistungen oder Prozessen im Unternehmen. Dabei bilden die Kompetenzen und strategischen Erfolgspositionen der einzelnen Unternehmen der Kursteilnehmer die Basis auf dieser Suche. Wie werden „gute“ **Ideen der Mitarbeitenden** im Unternehmen **aufgenommen**? Wie werden diese „Neuerungen“ dann im Unternehmen erfolgreich implementiert? Im Sinne eines Benchmarks werden zusätzlich Erfahrungen ausgetauscht.

**Verkauf Phase 2** (Fortsetzung von Kursblock 7 – Verkauf Phase 1)

**Das eigene CI, CD und Internetauftritt  
Der eigene und individuelle Werbeauftritt  
Verkaufsführung, Key-Account  
(Fakultativer Kursblock)**

3 Tage

**Das eigene CI/CD und Internetauftritt (1 Tag)**

Die Unternehmen der Kursteilnehmer werden von zwei Spezialisten bezüglich ihres Auftritts im Markt beurteilt. In zwei Gruppen wird das Corporate Identity, das Corporate Design und der Internet Auftritt im Sinne von Benchmark analysiert und Vorschläge zu Verbesserungen unterbreitet.

**Der eigene und individuelle Werbeauftritt (1 Tag)**

Der Werbeauftritt eines Druckunternehmens muss nicht teuer sein. In dieser Thematik werden Möglichkeiten und eine systematische Planung für einen individuellen Werbeauftritt aufgezeigt und erarbeitet. Die Kursteilnehmer lernen dabei die wichtigsten Grundsätze der Werbeplattform kennen.

**Verkaufsführung, Key-Account (1 Tag)**

In der Verkaufsanalyse werden die bestehende Verkäuferarbeit, die operative Verkaufsstrategie und die Infrastruktur untersucht. Resultat: Die wichtigsten Stärken und Schwächen der Verkaufsarbeit in der eigenen Unternehmung sind bekannt. Ein spezieller Fokus wird gelegt auf:

- VERA-Analyse (Verkaufsreservenanalyse)
- Struktur- und Führungsorganisation im Verkauf
- Key Account Management
- Lösungsofferten

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Das Kapitel Verkaufsanalyse und Verkaufsstrategie sind mit ihrem Inhalt aufzuarbeiten.

**KURSBLOCK 8**

**Lifestyle und Knigge  
Ich und die Führung**

3 Tage

**Lifestyle und Knigge (1 Tag)**

Der persönliche Auftritt bei den Kunden steht im Vordergrund des Kurstages. Als Vertreter des Unternehmens muss sich der „Verkäufer“ bewusst sein, wie und als was er vom Kunden wahrgenommen wird. Der erste Eindruck ist mitentscheidend. Welche Farben passen zu welchem Menschentyp? Eine erfahrene Lifestyleberaterin gibt wertvolle Tipps und Ideen und zum anderen lernen die Kursteilnehmer die wichtigsten Knigge-Regeln in den üblichen Lebenssituationen kennen.

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Diese drei Themen werden anhand der eigenen Unternehmenssituation beurteilt. Vorschläge der Spezialisten der drei Themen können eins zu eins in die eigene Praxis übernommen werden.

**„Ich und die Führung“ (2 Tage)**

Management ist ein Beruf mit Standards, wie sie auch andere Berufe haben. Diese Standards aufzuzeigen, ist ein Ziel dieser zwei Tage. Wenn man Management als Beruf versteht, dann rückt das in den Vordergrund, was man lernen und bis zu einem gewissen Grad auch lehren kann, nämlich die handwerkliche Seite. Die Elemente des Managementberufes sind:

- Grundsätze
- Werkzeuge
- Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen

Die Führungsinstrumente, wie z.B. Funktionsbeschreibungen, Leistungszielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilung, innerbetriebliche Schulung, Information, Führungsprozesse bilden im wesentlichen den «fachlichen Boden» dieses Kursteils. Aber auch die unternehmerische Verantwortung und die im Führungsalltag massgeblichen Werte sind Inhalte dieses Kursblocks.

---

### **Vorbereitung des Individuellen Unternehmens-Assessment** (Fakultativer Kursblock)

2 Tage

Das «Individuelle Unternehmens-Assessment» ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der wohl anspruchsvollste, aber auch interessanteste Kursblock. Es sind **umfangreiche Vorbereitungsarbeiten** für eine professionelle Präsentation der eigenen Firma vorzunehmen. Im fakultativen Vorbereitungskurs werden Präsentationstipps vermittelt, vor allem aber arbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensiv an der Vorbereitung ihrer Präsentation. Sie erledigen in diesem Vorbereitungskurs somit unter Anleitung Arbeiten, die sie sonst zu Hause mühsam ohne Unterstützung von Experten durchführen müssten.

#### → **Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Fertigstellung und Überprüfung der im Kurs erstellten Unterlagen.

---

### **Individuelles Unternehmens-Assessment** (Fakultativer Kursblock)

3 Tage

Als Zusammenfassung der bisherigen Kursarbeit, aber auch als **Vorbereitung für die Diplomarbeit**, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, eine **umfassende Unternehmensanalyse** so vorzubereiten, dass sie einem ausgewählten Expertenteam, bestehend aus Kursreferenten und TeilnehmerInnen, **präsentiert** werden kann. Erwartet wird eine professionelle Präsentation, wie sie auch vor dem Verwaltungsrat oder gegenüber einer Bank bei grösseren Kreditgesuchen üblich ist. Inhalte der Präsentation sind:

- Marketinglage und Marketingstrategie
- Personelle und organisatorische Lage
- Technische Lage
- Beschaffungs-Lage
- Führungsprozesse
- Finanzielle Lage
- Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren (SWOT)
- Bestimmung der Herausforderungen für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat für die zukünftigen Unternehmensstrategie

#### → **Vorgesehene Praxisarbeiten für den eigenen Betrieb:**

Darstellung der Lage der eigenen Unternehmung mit Hilfe des morphologischen Schemas.  
Beschreibung von alternativen Möglichkeiten der Unternehmungsentwicklung.

---

**KURSBLOCK 9****Mitarbeiterführung  
Teamentwicklung / Coaching, Konfliktmanagement  
Führung und Entwicklung verschiedener Menschentypen**

3 Tage

**Mitarbeiterführung** (1 Tag)

Mitarbeitende wollen geführt sein. Dies geschieht mehrheitlich durch Vorbildfunktion und durch systematische Kommunikation, Delegation, Anerkennung und Motivation. Das offizielle Mitarbeitergespräch spielt dabei eine wichtige Rolle. Allgemeine Situationen in der Mitarbeiterführung werden analysiert.

**Teamentwicklung** (1 Tag)

Die Arbeit im Team spielt nicht nur auf Geschäftsleitungsebene eine zentrale Rolle. Dabei bedarf es einer gewissen Systematik und entsprechenden Werkzeuge. Kursthemen sind:

- wie man wirklichen Zugang zu den Mitarbeitern bekommt?
- wie man Teams aufbaut und motivierend führt und mit Krisenzeiten im Team umgeht?
- wie Konflikte im Unternehmen für eine positive Entwicklung genutzt werden können?

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Coaching-Techniken trainieren, Sitzungen effizienter durchführen, Teambildungsprojekte vorbereiten.

Wie in der Firma ein sportliches Leistungsklima geschaffen werden kann?

Wie man mit einem fordernden, kooperativen und situativen Führungsstil in einem Mitarbeitergespräch das Potenzial der Mitarbeiter besser ausschöpfen kann? Wie ist dabei unser Führungsverhalten?

**Führung und Entwicklung verschiedener Menschentypen** (1 Tag)

Menschen zu führen ist eine Herausforderung - oft erfüllend und manchmal ganz schön schwierig! Sicherheit in der Kommunikation und die Fähigkeit, sich und sein Gegenüber richtig einzuschätzen, erleichtern Führungsaufgaben erheblich.

Welche Gegenüber sind angenehm, welche unangenehm und warum? Wie hole ich die unangenehmen ins Boot? Wie bin ich selbst als Gegenüber? Und wie erreiche ich mehr in der Kommunikation? Diese Themen werden alltagsbezogen und ressourcenorientiert behandelt, mit Hilfe von psychologischem Hintergrundwissen, praktischen Übungen, kleinen Szenen und Falldiskussionen.

**Evaluation einer neuen Maschine**

2 Tage

**Verkauf von Mediaprojekten****(Fakultativer Kursblock)****Evaluation einer neuen Maschine** (1 Tag)

Wie werden neue Maschinen **professionell** und effizient **evaluiert**? Welche Überlegungen und Berechnungen müssen unbedingt angestellt werden. An diesem Tag werden Antworten und Fragezeichen über diesen Prozess gegeben. Praxisbeispiele zeigen Planung und dann die errungenen Ergebnisse auf.

**Verkauf von Mediaprojekten** (1 Tag)

Viele Kunden erwarten bei der Gestaltung ihres Kommunikationsmix «Konzeptions- und Realisierungsunterstützung». Das dritte Schwerpunktthema dieses Kursblockes ist die Weiterentwicklung vom grafischen Unternehmen zum «Daten- und Printmanager» oder gar zum «Mediadienstleister». Der Verkauf von Mediaprojekten unterscheidet sich dadurch, dass im Sinne von Projektmanagement umfassende Projekte zum Nutzen beider Parteien ausgehandelt werden. Die Entwicklung von Angebotskonzepten für **Crossmedialeleistungen** steht im Vordergrund.

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Diese drei Themen werden anhand der eigenen Unternehmenssituation beurteilt. Eigene Projekte werden aufgrund der erfahrenen Erkenntnisse aufgearbeitet und verbessert.

**KURSBLOCK 10**
**Business Excellence, KVP-Instrumente  
Umsetzung von Projekten und Aktivitäten  
Prozessmanagement**

3 Tage

**Business Excellence, KVP-Instrumente (1 Tag)**

In diesem Lernblock geht es um die „ständige Verbesserung der eigenen Leistung“. Um Leistungen verbessern zu können, müssen diese systematisch und konsequent gemessen werden. Anhand des EFQM Modells lernen die Kursteilnehmer die verschiedenen Instrumente kennen, die zu besseren Ergebnis führen sollen.

Die wichtigsten Bausteine sind:

- Denkhaltung, Einstellung der Mitarbeitenden und Implementierung
- Unternehmensassessment nach der Systematik des EFQM Modell
- KVP und Kunden- und Mitarbeiter- Zufriedenheitsmessung

**Umsetzung von Projekten und Aktivitäten (1 Tag)**

Qualität einer Leistung entsteht erst nach der Umsetzung der Theorie in die Praxis. Diese Umsetzung macht uns immer wieder Schwierigkeiten und Mühe. Und wir suchen manchmal nur allzu fest nach Gründen, weshalb wir nicht umsetzen wollen. Dieser Kurstag analysiert individuell die Gründe und Motive, die uns hindern, umzusetzen. Individuelle Vorschläge helfen jedem Teilnehmer, diese kleine „Unart“ besser in den Griff zu bekommen.

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Klärung, in welchem Umfang einzelne Instrumente des Business-Excellence das Unternehmen bezüglich besserer Ergebnisse weiterbringen kann.

**Prozessmanagement (1 Tag)**

In diesem Block lernen wir die Zusammenhänge und Optimierung der hauptsächlichen Prozesse kennen und sind im Stande im eigenen Unternehmen diesbezüglich Analysen und Verbesserungsvorschläge zu erstellen.

**Vervollständigung aller Dokumentationen**

2 Tage

**Vorbereitung Arbeitswoche****(Fakultativer Kursblock)**

Der letzte Workshop dient der Vervollständigung der bisherigen Kursarbeit. Nach Massgabe der Teilnehmerwünsche wird Know-how nachgeliefert und einzelbetriebliche Arbeit geleistet. Individuelles Coaching durch die Kursleitung. Der Workshop ist eine von den KursteilnehmerInnen hochgeschätzte Gelegenheit, konzeptionelle Arbeit, abseits des betrieblichen Alltags zu leisten.

**→ Umsetzung für die eigene Unternehmung**

Vorbereitung Arbeitswoche

**KURSBLOCK 11****Arbeitswoche zur Erstellung der Diplomarbeit**

5 Tage

«Unternehmerhandbuch»,  
«Marketingkonzept» oder  
«Umfangreiches Projekt»,

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erarbeiten unter Führung der Kursleitung und ausgewählter Referenten ihre Diplomarbeit. Diese enthält die Entwicklung der eigenen Unternehmung in den nächsten 3 - 5 Jahren.

Die bisherigen Kurserfahrungen zeigen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die individuelle Unterstützung bei der Erstellung ihrer Diplomarbeit sehr schätzen und diese Arbeitswoche unter keinen Umständen missen sollten.

---

**LERNAUFWAND**

Der persönliche und individuelle Lernaufwand beträgt nur ca. 5 Stunden – zwischen den einzelnen Kursblöcken, die jeweils ca. 5 – 6 Wochen aufeinander folgen.

In der Vorbereitung zur Diplomarbeit wird der Lernaufwand grösser. Wichtig ist, dass die Kursteilnehmer die laufenden Kursthemen konsequent aufarbeiten.

---

**DIPLOMAUDIT****2 Stunden**

Die Diplomarbeiten werden der Kursleitung vorab zur **Beurteilung** zugestellt. Die Termine des Audits werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern rechtzeitig mitgeteilt.

In einem rund zweistündigen, **individuellen Schlussgespräch** zwischen Kursleitung und Absolventin / Absolvent wird über das in der Diplomarbeit erarbeitete Projekt der Firma diskutiert. Vorgängig dieser Diskussion hat die Teilnehmerin/der Teilnehmer den anwesenden Experten den **Diplomarbeitinhalt in Form einer professionellen Präsentation** darzulegen.

Ein **Schlussbericht** der Experten zeigt Verbesserungspotentiale in der Diplomarbeit auf und setzt Termine für Nachbesserungsarbeiten, die allenfalls zur Erreichung des Diploms notwendig sind.

---

**KURSABSCHLUSS****1 - 2 Tage**

Die Diplomübergabe erfolgt in festlichem Rahmen. **Die Organisation des Kursabschlusses wird von den Kursteilnehmern übernommen.**

## NACHAUDIT

ca. 2 Stunden

Bestandteil zur Erreichung des Diploms sind das **Bestehen des Audits** (professionelle Präsentation), die «Verteidigung» der Diplomarbeit (Befragung), sowie der Beweis der **Umsetzung**, der in der Diplomarbeit gesetzten **Ziele**.

**Dieses Nachaudit geschieht vor Ort.**

---

## DIPLOMARBEIT

Zum Abschluss des Diplomkurses erstellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Diplomarbeit, in der sie ein **anspruchsvolles Projekt** aus dem eigenen Betrieb bearbeiten.

Das Thema der Diplomarbeit wird von der Teilnehmerin/vom Teilnehmer in Zusammenarbeit mit ihrem/seinem Vorgesetzten und dem SKUGRA-Kursleiter bestimmt. Der Titel der Arbeit muss vor Beginn von Kursblock 9 «Vorbereitung der Diplomarbeit» festgelegt werden.

---

## KURSORTE

Der SKUGRA-Diplomkurs wird in guten, etwas abseits gelegenen, ruhigen Hotels, Klöster oder Schlösser durchgeführt. Die Kursorte und zu erwartenden Unterkunftskosten werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit der Einladung zu den einzelnen Kursblocks bekannt gegeben.

Damit sich ein guter Kursgeist entwickeln kann, wird Wert darauf gelegt, dass nach Möglichkeit alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Kurshotel Unterkunft beziehen und hier auch gemeinsam die Mahlzeiten einnehmen. Unterkunft in Einzelzimmern.

---

## TEILNAHMEBEDINGUNGEN

Dieser Diplomkurs ist für **obere und mittlere Kadermitglieder** bestimmt. Dabei wird nach Möglichkeit dem in der Führungsausbildung anerkannten Grundsatz der «Schulung von oben nach unten» nachgelebt.

Die **wichtigsten Teilnahmebedingungen** sind:

- Tätig in leitender Funktion z.B. als Leiterin/Leiter eines Unternehmungsbereiches, BetriebsleiterIn, AVOR-LeiterIn, LeiterIn des Finanz- und Rechnungswesens, Stabstelle der Geschäftsleitung, LeiterIn Innendienst, VorstufenleiterIn.
- **Geschäftsnachfolger** für die Führungsspitze
- **Zugang zu den vertraulichen Informationen** der Unternehmungsleitung; insbesondere zur Finanzbuchhaltung und zum Marketing und allen damit verbundenen Daten (ohne Lohndaten).
- **Verpflichtung zum Besuch aller SKUGRA-Kursblöcke** sowie zur Fertigstellung der Diplomarbeit.

## KURSKOSTEN

Das Kursgeld beträgt:

	Viscom-Mitglieder*)	Nichtmitglieder
<b>Basiskurs</b> (obligatorisch)	Fr. 16'500.—	Fr. 20'500.—
<b>Fakultative Kurse</b>		
Vorkurs Finanzen	Fr. 1'280.—	Fr. 1'600.—
Medienwirtschaft und Medienmanagement	Fr. 1'280.—	Fr. 1'600.—
SKUGRA-Führungs-Wellness	Fr. 1'280.—	Fr. 1'600.—
Vervollständigung Marketinganalyse und -Strategie	Fr. 960.—	Fr. 1'200.—
CI/CD / Internet-Auftritt, Werbeauftritt, KAM	Fr. 1'280.—	Fr. 1'600.—
Vorbereitung des Unternehmens-Assessment	Fr. 960.—	Fr. 1'200.—
Individuelles Unternehmens-Assessments	Fr. 1'280.—	Fr. 1'600.—
Mediaprojekte-Verkauf, Evaluation einer Maschine	Fr. 960.—	Fr. 1'200.—
Vervollständigung aller Dokumente	Fr. 960.—	Fr. 1'200.—
Diplomaudit ( <b>obligatorisch</b> ) Präsentation / Bewertung der Arbeit	Fr. 1'300.—	Fr. 1'500.—

Das **Kursgeld** ist einzubezahlen, wenn die Aufnahme schriftlich bestätigt worden ist. Bei Rückzug einer bestätigten Anmeldung bis **4 Wochen vor Kursbeginn** muss eine Unkostenentschädigung von 50 % des Kursgeldes berechnet werden; danach ist der ganze Betrag geschuldet. Diese Annullierungskosten entfallen, wenn eine Ersatzteilnehmerin/ein Ersatzteilnehmer gefunden wird. **Bei einem Austritt während der Kurszeit wird das gesamte Kursgeld geschuldet.**

\*) Der **Viscom** ermöglicht Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus seinen Mitgliederfirmen den SKUGRA-Diplomkurs zu einem Vorzugspreis, der ca. **20 %** unter den oben genannten Kurskosten für Nichtmitglieder liegt.

**Unterkunft (Einzelzimmer) und Verpflegung gehen zu Lasten der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer. Die Abrechnung erfolgt durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer direkt mit den Hotels.**

## REFERENTEN

<b>Urs Flury, Kursleitung</b>	SKUGRA-SEGRA AG Oberdorfstrasse 2, 6340 Baar/Zug
<b>Prof. Libero Delucchi</b>	Libero Delucchi Organisationsberatung Landschau 16, 6276 Hohenrain
<b>Lis Flury</b>	Briggs & Stratton AG Wolleraustrasse 41, 8807 Freienbach
<b>Prof. Dr. Mike Friedrichsen</b>	Media Business Transfer Center Zimmermannstrasse 34, D-12163 Berlin
<b>Fritz Hirsiger</b>	Hirsiger Beratungen AG Colombstrasse 29, 3027 Bern
<b>Thomas Hürzeler</b>	Hürzeler AG Pumpwerkstrasse 31, 8105 Regensdorf
<b>Simone Kalt</b>	Dorfstrasse 14, 3232 Ins
<b>Bernhard Kobel</b>	Stämpfli Publikationen AG Postfach, 3001 Bern
<b>Dr. Pius Küng</b>	Dr. Pius Küng & Partner Kirchlistrasse 1, 9010 St. Gallen
<b>Ludek Martschini</b>	IDEART Design & Werbung Seeburgstrasse 73, 6006 Luzern
<b>Jakob Röstli</b>	Kreis Druck AG Postfach 3447, 4002 Basel
<b>Beat Schläfli</b>	PEPPERMILL, Training und Coaching Baarerstrasse 82, 6302 Zug
<b>Sonya Schmid</b>	Sonya Schmid Solution Forchstrasse 149, 8008 Zürich
<b>Lilo Stempfel</b>	Farb- und Stilberatungen Riedwiesenstrasse 10, 8602 Wangen bei Dübendorf
<b>Daniel Steiner</b>	Metapur, Vernetzte Kommunikation & Corporate Design 6331 Hünenberg
<b>Bruno Stolz</b>	Stolz + Partner AG Postfach 144, 3292 Busswil
<b>Franziska von Arb</b>	Psychotherapeutin, Unterdorfstr. 14, 4415 Lausen

## UMSETZUNG FÜR DEN EIGENEN BETRIEB (HAUSAUFGABEN)

Der SKUGRA Diplomkurs für das obere und mittlere Kader ist konsequent auf die **Bearbeitung der eigenen Unternehmung** ausgerichtet. Es werden praktisch keine Fallstudien, ausser der eigenen Unternehmung verwendet. Damit unterscheidet sich der SKUGRA von anderen Weiterbildungsmöglichkeiten im wohl entscheidenden Punkt.

Je nach Entwicklungsstand der Firma ist der für die einzelnen Kursblocks zu erbringende **Arbeitsaufwand** in Form von Umsetzungsaufgaben **unterschiedlich**. Es wird auch davon ausgegangen, dass die Teilnehmer gewisse Arbeiten in der Firma delegieren können (zum Beispiel Unterlagenbeschaffung, Erstellung von Auswertungen usw.).

Speziell reservierte Zeiten während der ordentlichen Kursblocks unterstützen die Umsetzungsarbeit. Hier wird kein neuer Kursstoff vermittelt. Ungefähr ein Drittel der Kurszeit ist für die individuelle Teilnehmerarbeit reserviert. Dazu kommt die als Workshop konzipierte **Arbeitswoche**. Seitens der Kursleitung wird alles unternommen, um die nebenberufliche Belastung der Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer in einem **massvollen Rahmen** zu halten.

SKUGRA-Hausaufgaben werden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht als «Hausaufgaben» im Sinne von «Schulaufgaben» verstanden. Sie erkennen, dass Sie im SKUGRA sowohl während der eigentlichen Kurszeiten als auch bei den Arbeiten zu Hause **jene Aufgaben wahrnehmen, die sie als obere Führungskräfte so oder so wahrnehmen müssten**.

## DIPLOM

Absolventinnen und Absolventen, die

- den ganzen SKUGRA-Diplomkurs absolviert haben,
- die Diplomarbeit erstellt haben,
- das Schlussaudit bestanden haben
- die Umsetzungsmassnahmen durchgeführt haben

wird das Diplom abgegeben.

Das Institut für Unternehmensschulung der Schweizerischen Druck- und Medienindustrie  
SKUGRA-SEGRA AG bekundet hiermit, dass Frau

**PATRICIA WINNER**

den

**Diplomkurs für**

**OBERE UND MITTLERE KADER**

**Kurszyklus 2009 - 2011**

erfolgreich abgeschlossen hat.

Der Kurs behandelte die folgenden Themenbereiche:

- Unternehmens- und Umfeldanalyse
- Marketing und Verkauf
- Organisation und Führung
- Investition
- Finanzielle Führung
- Qualitätsmanagement
- Controlling

Patricia Winner hat den Kurs regelmässig besucht und sich intensiv mit den Lerninhalten auseinandergesetzt.

Ferner hat sie in ihrer Diplomarbeit eine anspruchsvolle betriebliche Themenstellung erfolgreich bearbeitet.

**SKUGRA-SEGRA AG**  
Der Verwaltungsrats-Präsident  
Rico Mühlemann

**SKUGRA-SEGRA AG**  
Der Kursleiter  
Urs Flury

*Diplom*

 

## **ANMELDUNG UND AUSKÜNFTE**

### **SKUGRA-SEGRA AG**

Oberdorfstrasse 2  
6340 Baar/Zug

Tel.: 041 763 20 30

Fax: 041 763 20 44

[info@skugra.ch](mailto:info@skugra.ch)

[www.skugra.ch](http://www.skugra.ch)

**REFERENZEN** (Auszug)

Bieri Marcel, Cavelti AG	Kunz Christine, Satzart AG
Blättler Martin, Swissprinters Zürich AG	Kaulitz Lutz, Truninger Plot AG
Bohtz Marianne, gdz AG	Kohler Theresia, Viscom Geschäftsstelle Schweiz
Buchs Jean, Paulusdruckerei	Leuenberger Andreas, Scanlith AG
Bösch Herbert, Niedermann Druck AG	Lipp Kurt, Zofinger Tagblatt AG
Bourquin Roger, Druckereiberatung	Lötscher Gregor, Neue Luzerner Zeitung AG
Bühler Ueli, Basler Zeitung	Maiterth Bernhard, Birkhäuser + GBC AG
Casutt Reto, Druckerei Landquart	Meyer Heinz, UD Print AG
Christen Priska, Abächerli Druck AG	Oggenfuss Niki, PBU Beratungs AG
Dillier Hanspeter, von Ah Druck AG	Pasztor Mario, Speck Print AG
Dolder Andreas, BUBU Buchbinderei Burkhardt AG	Peterhans Heinrich, buag Grafisches Unternehmen AG
Egloff Reto, Heller-Druck AG	Reinhardt Tomi, Länggass Druck AG Bern
Elsener Daniel, Kalt-Zehnder Druck AG	Rööfli Daniel, Engelberger Druck AG
Endesfelder Ramona, Druckerei Landquart	Roth Hans-Rudolf, Länggass Druck AG
Etter Elisabeth, Kreis Druck AG	Scheurer Andreas, Buchbinderei Grollimund AG
Fink Marius, Coop Basel	Schmid Arnold, nbv Druck AG
Fischer Bruno, DZO Druck Oetwil am See AG	Schöni Bernhard, Simplex AG
Föllmi-Bosshard Katharina, Kürzi AG	Schreiber Ralf, AVD Goldach
Frei Renato, !frappant webfactory	Siegfried Peter, Amcor Rentsch Rickenbach AG
Gass Andreas, Birkhäuser + GBC AG	Sivec Werner, BuchsMedien AG
Giess René, Ziegler Druck- und Verlags AG	Staub Daniel, Karl Schwegler AG
Graf Stefan, Rüesch-Druck AG	Stalder Hubert, Druckerei Schüpfheim AG
Häfliger René, Abächerli Druck AG	Trachsler Stefanie, InnoPacking AG
Hari Philippe, Egger AG	Vollenweider Armin, Karl Schwegler AG
Izzi Nino, Heller-Druck AG	Waser Simon, von Ah Druck AG
Kaiser Guido, Appenzeller Medienhaus Schläpfer AG	Wietlisbach Ruedi, Brunner AG
Krinninger Christoph, BUBU Buchbinderei Burkhardt AG	Wirtz Andreas, Ziegler Druck- und Verlags AG
	Wüthrich Rolf, Ringier Print Adligenswil AG