



JUNIOR MANAGEMENT PROGRAMME



FÜHRUNGSSEMINAR FÜR JÜNGERE FÜHRUNGSKRÄFTE

KONZEPT

In diesem 4-tägigen Programm lernen die Teilnehmenden die Grundlagen für eine effektive Führung. Sie lernen, dass es nicht ausreicht, nur fachlich gut zu sein. Wer sich in einer Organisation wirklich bewähren will, wer sich für höhere Aufgaben qualifizieren und weiterkommen will, benötigt Führungskompetenz.

Führungskompetenz beinhaltet die Fähigkeit, sich selbst und andere auf Leistung und messbare Resultate auszurichten. Wirkliche Führungskompetenz zeigt sich zudem in den vielen ganz alltäglichen Situationen des Geschäftslebens: An der sozialen und emotionalen Intelligenz. An der Fähigkeit, andere zu überzeugen und zu motivieren. An der Kunst, richtig zu kommunizieren und Konfliktsituationen zu meiden. Am Willen zur Kooperation und zur Teamarbeit.

TEILNEHMER/INNEN

Junge Führungskräfte, Spezialisten, Fachkräfte und Nachwuchskräfte aus allen Bereichen im Alter von 26 bis 39 Jahren, die ein umfassendes Grundlagenseminar zu den wichtigsten Führungsthemen absolvieren und zugleich das eigene Führungsverhalten trainieren wollen.

THEMENSCHWERPUNKTE

Grundlagen effektiver Führung

- Führungsmodelle als Strukturierungs-Hilfe
- Ganzheitlicher Führungsansatz
- Komplexe Zusammenhänge verstehen
- Führen als die Fähigkeit, in einem vielschichtigen Wirkungsgefüge Resultate zu erbringen

Resultatorientiertes Management

- Was wirklich zählt: Resultate
- Elemente des persönlichen Ziel-Systems
- Performance- und Leistungsziele
- Kultur-, Führungs- und Verhaltensziele
- Überdurchschnittliche Leistungen und hohe Arbeitszufriedenheit erreichen

Führungskompetenzen

- Erkenntnisse der modernen Führungslehre
- Was es braucht, um wirkungsvoll zu führen
- Die Kernkompetenzen erfolgreicher Führung

Der Weg zur Führungspersönlichkeit

- Führung der eigenen Person
- Optimieren der persönlichen Stärken
- Optimale Arbeitstechnik
- Prioritäten setzen, delegieren, Zeitmanagement

Mitarbeiterführung, Teamführung

- Motivation – was man wissen muss
- Das eigene Führungsverhalten erkennen
- Instrumente wirkungsvoller Mitarbeiterführung
- Gesetze der Gruppendynamik
- Teambildung, Teamentwicklung, Teamführung

Führungsverhalten, soziale Kompetenz

- Soziale und emotionale Intelligenz
- Richtiges Führungsverhalten in der Praxis
- Motivierendes Verhalten im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Kommunikation

- Durch Argumente überzeugen
- Mitarbeitergespräche richtig führen
- Konstruktives und offensives Kommunizieren im Geschäftsalltag

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 3217	Berlin	20. – 23. Februar 2017
ZS 3227	Bonn	19. – 22. Juni 2017
ZS 3237	Frankfurt	06. – 09. November 2017
ZS 3247	Flims	20. – 23. November 2017

Seminarsprache Englisch

Nr.	Ort	Datum
ZS 3217-E	Brunnen	19. – 22. Juni 2017
ZS 3227-E	Davos	23. – 26. Oktober 2017

Seminargebühr: Deutsch CHF 3.500.- / Euro 3.200.-* zzgl. MwSt.
Englisch CHF 4.300.- / Euro 3.900.-* zzgl. MwSt.

Dauer: 4 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs32 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

INTENSIVPROGRAMM FÜHRUNG & FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

KONZEPT

Erfolgreiche Führungskräfte und Spezialisten verstehen es, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu mobilisieren: gemeinsam wird an ehrgeizigen Zielen gearbeitet. Führungskräfte sollten alles daran setzen, sich schrittweise zu herausragenden Leadern zu entwickeln. Denn die meisten Prinzipien für gute Führung sind bekannt, wissenschaftlich untersucht und ihre Wirksamkeit empirisch nachgewiesen.

WARUM TEILNEHMEN?

Mit Hilfe dieses Programms werden Sie in die Lage versetzt, Ihre Führungs-Kompetenz zu erweitern. Sie erkennen, wie gut es Ihnen heute bereits gelingt, andere für Ihre Ziele zu gewinnen. Sie erfahren, welche Motivations-Techniken Sie bereits heute – allenfalls unbewusst – anwenden und wie diese auf Ihr Umfeld wirken. Sie erkennen wie Sie persönlich auftreten und wirken. Nach dem Seminar sollten Sie in der Lage sein,

- Leadership-Techniken einzusetzen
- Ihre Stärken besser nutzen zu können
- grössere Akzeptanz für Ihre Ideen und Konzepte zu erreichen
- andere besser auf ehrgeizige Ziele einzuschwören
- Ihren Wirkungsgrad durch richtiges Motivationsverhalten zu steigern.

TEILNEHMER/INNEN

- Führungskräfte, Projektleiter(innen) und Spezialist(inn)en aus allen Bereichen, die ihre Kompetenz als Führungskraft weiter ausbauen wollen
- Neue Führungskräfte und Mitarbeiter/innen aus dem mittleren Management, die sich konkrete Ideen und Anleitungen für wirkungsvolles Management holen wollen
- Zukünftige Leader, die sich auf eine Rolle als kompetente Führungskraft vorbereiten wollen.

THEMEN

Gesetze der Führungslehre

- Das integrierte Führungskonzept
- Leadership Exzellenz
- Die Kernelemente wirkungsvoller Führung

Resultatorientierte Mitarbeiterführung

- Für gemeinsame Resultate motivieren
- Methoden und Instrumente der Mitarbeiterführung
- Der persönliche Führungsstil

Leadership und Teamführung

- Auf die richtigen Mitarbeiter setzen
- Stärken des Teams nutzen
- Gekonnte Teamführung

Sozialkompetenz

- Souveränität als Führungspersönlichkeit
- Werte vermitteln, Vertrauen aufbauen
- Leistungsbereitschaft erzeugen

Kommunikation und Konflikte

- Führungssituationen im Alltag
- Kommunikation und Konflikte
- Zielvereinbarung, Lob, Kritik, Qualifikation
- Einstellung, Kündigung, Veränderung

Persönliche Performance

- Selbstmanagement
- Die eigenen Potenziale zur Wirkung bringen
- Selbst mehr Wirkung entfalten
- Die persönliche Führungs-Effizienz optimieren

Persönliches Auftreten

- Wie wird man von der Person zur Persönlichkeit?
- Wie sehe ich mich selbst? Wie sehen andere mich?
- Das Gestalten des ersten Eindrucks

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5117	Teil 1: Berlin	16. – 19. Januar 2017
	Teil 2: Berlin	20. – 22. Februar 2017
ZS 5127	Teil 1: Tegernsee	24. – 27. April 2017
	Teil 2: Bonn	08. – 10. Mai 2017
ZS 5137	Teil 1: Luzern	21. – 24. August 2017
	Teil 2: Luzern	04. – 06. September 2017
ZS 5147	Teil 1: Berlin	23. – 26. Oktober 2017
	Teil 2: Stuttgart	04. – 06. Dezember 2017

Seminarsprache Englisch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5117-E	Teil 1: Brunnen	19. – 22. Juni 2017
	Teil 2: Köln	26. – 28. Juni 2017
ZS 5127-E	Teil 1: Davos	23. – 26. Oktober 2017
	Teil 2: Berlin	27. – 29. November 2017

Seminargebühr: CHF 6.500.- / Euro 5.900.-* zzgl. MwSt.

Dauer: 4 + 3 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs51 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

SELBSTMANAGEMENT & PERSÖNLICHE EFFEKTIVITÄT

KONZEPT

In diesem Seminar lernen Führungskräfte, Fachkräfte und High Potentials die Grundlagen erfolgreichen Selbstmanagements und sozialer Kompetenz. Eine konsequente Steigerung der persönlichen Effizienz in allen Bereichen des Geschäftsalltages zusammen mit sozialer Kompetenz ist wesentliche Voraussetzung für wirkungsvolle Resultaterzielung und gekonntem Umgang mit eigenen Ressourcen und Fähigkeiten. Dieses 3-tägige Intensiv-Seminar ist speziell auf diesen Fokus ausgerichtet und zeigt wie bei gleichem Zeiteinsatz und gezieltem Einsatz sozialer Kompetenz, mehr Ziele erreicht werden und Vereinbarungen eingehalten werden können.

ZIELGRUPPE

Teilnehmende sind Führungskräfte, Projektleiter, der Führungsnachwuchs und Fachkräfte aus allen Bereichen von Unternehmen und Institutionen, die noch zu viel mit Operativem beschäftigt sind und sich mehr auf wesentliche Aufgaben konzentrieren wollen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie wissen möchten, wie sie mit wenig Aufwand in gegebener Zeit mehr erreichen können.

NUTZEN

- Sie sehen Ansatzpunkte, um Ihre Effektivität und Effizienz zu steigern
- Sie setzen die richtigen Prioritäten und lernen, effektiv zu delegieren
- Sie verbessern Ihre Selbstwahrnehmung und Arbeitsmethodik und erkennen Stärken und Ansatzpunkte zur Entwicklung Ihres Management Potenzials
- Sie werden gelassener und strahlen das überzeugend aus
- Sie lernen Ihre persönliche Sozialkompetenz weiter auszubauen

THEMEN

Persönliche Organisation, Arbeitstechnik & Zeitmanagement

- Was bedeuten Effizienz und Effektivität?
- Analyse der inneren Antreiber und Bremsen
- Verhaltensmuster erkennen
- Aufbau eines persönlichen Ziel-Zeitsystems
- Wie kann ich meine Abläufe noch effizienter gestalten?
- Priorisierende Planung

Problemlösungs- & Entscheidungsmethoden

- Wie mit komplexen Problemlandschaften umgehen?
- Überzeugende Strukturierung schwieriger Sachverhalte
- Problemlösungs- und Entscheidungstechniken
- Konkrete Zielsetzung und Zielformulierung

Soziale Kompetenz

- Was heisst soziale Kompetenz? Welche Verhaltensweisen gehören hierzu?
- Feedback und Kritik konstruktiv üben
- Die Bedeutung von Sympathie und Empathie
- Wertschätzende Kommunikation

Personal Image

- Persönlichkeit und Ausstrahlung
- Selbstbild: Wie sehe ich mich selbst und was ist mir wichtig?
- Fremdbild: Wie wirke ich auf andere?
- Was arbeite ich an meinem Auftreten, wie an meiner mentalen Stärke?
- Eigene Stärken gezielt zum Einsatz bringen

DURCHFÜHRUNGEN

Nr.	Ort	Datum
ZS 6017	Berlin	13.–15. März 2017
ZS 6027	Luzern	03.–05. Juli 2017
ZS 6037	München	09.–11. Oktober 2017

Seminargebühr: CHF 2.900.– / Euro 2.600.– zzgl. MwSt.
 Dauer: 3 Tage
 Anmeldung: www.zsom.ch/zs60 oder Anmeldekarte

AUFTRETEN & WIRKEN – MIT PERSÖNLICHKEIT ZUM ERFOLG

KONZEPT

Ein Plus an gewinnendem Auftreten macht oft den entscheidenden Unterschied. Dies gilt auch für die persönliche Wirkung, die Führungskräfte mit Ihrem Erscheinen, Ihrem Reden, Ihrer Gestik und Mimik, letztlich mit ihrem gesamten Auftreten und Wirken erzeugen. Oft ist es nicht die fachliche Brillanz, die andere begeistert und hilft, Aufgaben zu meistern und Ziele besser zu erreichen. Mindestens so wichtig ist die Art und Weise, wie Sie bei Sitzungen, Besprechungen, Anlässen, Mitarbeitermeetings, Workshops u.a. auftreten.

IHR NUTZEN

- Mit dem Besuch dieses 3-tägigen Seminars schärfen Sie Ihre persönliche Wirkung und Ihr Auftreten speziell in jenen Situationen, die für Ihren beruflichen Erfolg entscheidend sind: Im Umgang mit Chefs, Kollegen, Mitarbeitern, Lieferanten, Geschäftspartnern und Kunden.
- Sie haben Gelegenheit, Ihre Wirkung selbst zu erleben und die Signale, die Sie senden, zu erkennen.
- Sie erfahren, wie Sie von Ihrem Umfeld wahrgenommen werden, worauf Sie besonders achten müssen und welche natürlichen Stärken Sie noch öfter und besser nutzen sollten.

METHODIK

Nicht das Dozieren, sondern das Erleben dank Training steht im Vordergrund. Wir vermitteln kurz den theoretischen und wissenschaftlichen Hintergrund eines optimalen Auftretens und Wirkens. Danach beginnt jedoch sofort das Training jener Situationen, die in der Praxis besonders wichtig und herausfordernd sind. Rollenspiele, Videoanalysen, Feed-Back durch die Teilnehmerrunde und durch den Dozenten bilden den Schwerpunkt. Um eine optimale Wirkung zu erreichen, wird die Zahl der Teilnehmenden begrenzt.

TEILNEHMER/INNEN

- Führungskräfte und Praktiker, die ihre fachlichen Fähigkeiten für Ihr Umfeld sichtbarer und erlebbarer machen wollen
- Manager, die ihre Stärken im Auftreten und Wirken erkennen und besser zur Geltung bringen wollen
- Spezialisten und Leistungsträger aus allen Bereichen
- Führungskräfte, die darauf angewiesen sind, Führungspersönlichkeit zu entfalten und zur Wirkung zu bringen.

THEMENSCHWERPUNKTE

Die überzeugende Führungspersönlichkeit

- Merkmale starker Führungspersönlichkeiten
- Was zeichnet gutes Auftreten aus?
- Wie entsteht Wirkung?
- Was macht den entscheidenden Unterschied?

Sich selbst sein

- Seine eigenen Stärken kennenlernen
- Die eigenen Schwächen akzeptieren oder abbauen
- Selbstbild und Fremdbild: Wie wirke ich wirklich
- Authentizität leben

Schwierige Situationen gekonnt meistern

- Auftritt vor einer grösseren Gruppe
- Wirken vor Vorgesetzten
- Persönlichkeit beweisen im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen
- Präsentationen, Verkaufsgespräche
- Kundenanlässe, Small Talk

Probieren, nicht studieren: Training

- Wo liegen meine Stärken?
- Wo bin ich schwach, blass, zu zahm, unsicher?
- Wie nutze ich meine Stärken?
- Wie vermeide ich es, Schwächen dominant werden zu lassen?
- Training, Training, Training

Kommunizieren und Überzeugen

- Wie kann ich den Gehalt meiner Botschaften schärfen?
- Wie kann ich die Form meiner Kommunikation verbessern?
- Wie werde ich gehört, wie erhalte ich mehr Gewicht in der Gruppe?

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 3717	Berlin	20. – 22. Februar 2017
ZS 3727	Luzern	13. – 15. März 2017
ZS 3737	Bonn	08. – 10. Mai 2017
ZS 3747	Luzern	04. – 06. September 2017
ZS 3757	München	04. – 06. Dezember 2017

Seminarsprache Englisch

Seminargebühr: CHF 3.300.- / Euro 2.900.-* zzgl. MwSt.

Dauer: 3 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs37 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

PROFIT CENTER MANAGEMENT

KONZEPT

Dieses 2-teilige Programm befähigt Sie, Verantwortung für eine operative Einheit mit Ergebnisverantwortung wahrzunehmen. Profit Center Management ist General Management im Kleinen: Sie sind eingebettet in das Gesamtunternehmen, zugleich sollen Zielvorgaben an das Profit Center erreicht werden.

Sie gehören somit, bereits heute oder in Zukunft, zu jenen Leistungsträgern, von denen ein klar definierter Beitrag zum Unternehmenserfolg erwartet wird.

Eine solche Management-Funktion verlangt einiges: Kenntnisse in Strategie, in Gestaltung effektiver Strukturen und Prozesse, in Marketing und Wettbewerbs-Positionierung, in Ausschöpfung von Marktpotentialen, im Entwickeln von Mitarbeitern; zudem Fähigkeiten bei der finanziellen Führung. Sie benötigen dazu aber nicht Schulwissen, sondern konkrete Hilfestellungen. Sie erhalten die Fähigkeit, Ihren Bereich resultatorientiert in die Zukunft zu führen, Massnahmen zur Ergebnissicherung zu verstehen und einzuleiten und finanzielle Ziele zu erreichen. Nicht zuletzt benötigen Sie auch die Fähigkeit, notwendige Massnahmen und Veränderungen mit Hilfe motivierter Mitarbeiter umzusetzen.

AUFBAU:

Teil 1: 4-tägiges General Management Seminar

Teil 2: 3-tägiges Seminar zur finanziellen Steuerung und Ergebnisoptimierung

TEILNEHMER/INNEN

- Führungskräfte und Praktiker, die strukturiertes Wissen zur Steuerung eines Profit Centers erwerben wollen
- Zukünftige Profit Center Verantwortliche, die sich für diese Position qualifizieren wollen
- Spezialisten, Teamleiter/innen, Abteilungsleiter/innen und Projektleiter/innen, die früher oder später die Leitung eines Profit Centers übernehmen wollen
- Funktional tätige Führungskräfte, die sich auf eine Tätigkeit mit strategischer und operativer Verantwortung vorbereiten wollen

THEMEN

TEIL 1: GENERAL MANAGEMENT

Strategisches Management, Märkte, Marktanalysen, Marktpotentiale

- Kundennutzen: Die Basis für ein Geschäft
- Marktanalyse: Die Fähigkeit, einen Markt wirklich zu verstehen
- Marktpotentiale: Die Gabe, Marktlücken zu finden und neue Märkte zu schaffen

Marktausschöpfung

- Marktausschöpfung: Die Möglichkeiten des Marktes nutzen
- Innovation: Den Markterfolg planen
- Business Development
- Szenarien: wichtige Chancen und grosse Gefahren frühzeitig erkennen

Das eigene Geschäftsmodell

- Geschäftsmodell: Das beste Geschäftsmodell entwerfen
- Kreativität und Plausibilität: visionär denken, bodenständig planen
- Vorgehen zur Bewertung alternativer Geschäftsmodelle

Strategisches Management

- Zweck: Was muss eine gute Strategie bewirken?
- Gesetze: Welchen empirischen Gesetzen muss eine Strategie entsprechen?
- Fehler: Welche typischen strategischen Fehler sind unbedingt zu vermeiden?
- Methoden: Welche Methoden werden im Strategischen Management eingesetzt?
- Vorgehen: Wie wird eine erfolgversprechende Strategie erarbeitet?

Wettbewerbsposition

- Wettbewerbsposition: Welche Stellung in welchem Markt wollen wir einnehmen?
- Welche Positionen sind dauerhaft rentabel zu gestalten?
- Empirische Gesetze, die man kennen und anwenden muss

Marketing und Markenführung

- Branding: Welche Markenstrategie ist die richtige?
- Produkt-/Marktkonzept: Welche Leistungen für welche Zielgruppen?
- Preisstrategie: Welches ist das richtige Preis- und Konditionenkonzept?
- Kommunikation: Wem welche Botschaften wie nahebringen?

Leadership und Kommunikation

- Wie motiviere ich?
- Wie gehe ich erfolgreich mit Wandel um?
- Wie kann ich Strategien umsetzen?

TEIL 2: FINANZIELLE FÜHRUNG UND ERGEBNISOPTIMIERUNG

Finanzielle Zusammenhänge

- Gewinntreiber: Was steigert, was reduziert das operative Ergebnis?
- Das System des «Gewinnmanagements»

Gewinnpotentiale erkennen

- Kennzahlen-Struktur: Das Geschäftsmodell zahlenmässig verstehen
- Kosten- und Erlösstrukturen: Das Gewinnprofil im Ist-Zustand
- Gewinnpotenzial: Welche Ergebnisse kann das Geschäft bei guter Führung erzielen?

Gewinn, Cash Flow und Rendite planen

- Renditeziel: Vorgaben von oben und eigene Ziele
- EBIT-Ziel: über dem Branchendurchschnitt rentieren
- Cash Flow: Den Geldfluss steuern
- Kapital: Kapitaleinsatz minimieren, Kapitalkosten reduzieren
- Wert: Werte schaffen, nicht vernichten

Modernes Controlling

- Programme zur Steigerung des Ergebnisses
- Instrumente, um die finanziellen Aspekte steuern zu können

Methode und Anwendung

Die Teilnehmenden lernen, das für sie beste Konzept zur Gewinnsteigerung zu erkennen und die Methode des Gewinnmanagements selbst anzuwenden.

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5517	Teil 1: Hamburg	20. – 23. Februar 2017
	Teil 2: Zürich	27. – 29. März 2017
ZS 5527	Teil 1: Luzern	26. – 29. Juni 2017
	Teil 2: Frankfurt	20. – 28. November 2017
ZS 5537	Teil 1: Frankfurt	09. – 12. Oktober 2017
	Teil 2: Frankfurt	20. – 22. November 2017

Seminarsprache Englisch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5517-E	Teil 1: Frankfurt	27. Feb. – 02. März 2017
	Teil 2: Flims	15. – 18. Mai 2017
ZS 5527-E	Teil 1: Hamburg	21. – 24. August 2017
	Teil 2: Davos	25. – 28. September 2017

Seminargebühr: CHF 6.500.- / Euro 5.900.-* zzgl. MwSt.

Dauer: Deutsch: 4 + 3 Tage

Englisch: 4 + 4 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs55 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

GENERAL MANAGEMENT FÜR NICHT-BETRIEBSWIRTE

KONZEPT

General Management oder Allgemeine Unternehmensführung, wie es auch genannt wird, befasst sich mit den zentralen Aspekten des ganzheitlichen Managements: Strategie oder Marketing wird genau so angesprochen wie Finanz- und Rechnungswesen. Um diese zentralen Management-Kompetenzen zu verstehen, zu nutzen und eine erfolgreiche Führungskraft zu werden, braucht es kein betriebswirtschaftliches Studium. Wir vermitteln Ihnen ein solides Fundament und eine kompakte Gesamtsicht – gerade auch im Finanz- und Rechnungswesen, die eine ganzheitliche Perspektive, Sicherheit und Kompetenz für betriebswirtschaftliche Fragestellungen geben. Gepaart mit Ihrem Engagement und Erfahrungshorizont werden Sie wirkungsvoll Beiträge zur Erreichung der organisatorischen Gesamtziele leisten und die Konsequenzen Ihres Tuns erkennen. Nicht nur kurzfristig, um Ziele und Ergebnisse zu erreichen, sondern auch langfristig, wenn es darum geht, Strategien in Aktionsprogramme zu überführen. So können sie neue Impulse, die auf soliden Fundamenten basieren, in den Unternehmensalltag einbringen und sich unabhängig von Ihren vorherigen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen im Unternehmen als Leistungsträger profilieren.

TEILNEHMER/INNEN

- Führungskräfte, Fachkräfte, Spezialisten, Projektleiter und Praktiker ohne betriebswirtschaftliches Studium, die eine strukturierte und systematische Weiterbildung im General Management absolvieren möchten
- Nicht-Betriebswirte wie Techniker, Juristen, Pädagogen, Biologen, Chemiker, Mitarbeiter mit Hintergrund in den Geisteswissenschaften, die sich in kurzer Zeit Grundkenntnisse in allgemeiner Unternehmensführung aneignen wollen

NUTZEN

Aus einer ganzheitlichen Perspektive und anhand spannender Beispiele aus der Praxis erleben die Teilnehmenden die Instrumente und Methoden einer wirkungsvollen Unternehmensführung. Diese unterstützen sie dabei,

- die Gesamtzusammenhänge einer erfolgreichen Unternehmensführung zu verstehen
- Tools und Methoden der modernen Managementlehre richtig anzuwenden und in der eigenen Praxis anzuwenden
- Strategie- und Marketing-Fragestellungen systematisch analysieren und dann operationalisieren zu können
- die eigene Kompetenz in finanziellen Themen auszubauen, so dass Aufgaben wie Planung, Budgetierung, Kostenrechnung, Verstehen von Businessplänen, Kennzahlen und Bilanzen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen erfolgreich bewältigt werden können
- in Diskussionen mit Fachleuten aus der Finanz- und Controllingabteilung besser mitzuwirken
- Ihre Aufgaben effektiver und mit mehr Sicherheit anzupacken

THEMENSCHWERPUNKTE

Ganzheitliche Unternehmensführung

- Eine Unternehmung ganzheitlich verstehen
- Wertvorstellungen, Unternehmensziele
- Hebel zur Resultaterzielung
- Praxiserprobte Management-Grundsätze

Strategie und die strategische Erfolgslogik

- Strategisches Stossrichtungen, Strategie als Ordnungsrahmen
- Strategie-Modelle
- Wettbewerbs- und Branchen-Analysen
- Was gute von schlechten Strategien unterscheidet

Marketing und Markterfolg

- Die Suche nach immer neuem Kundennutzen
- Voraussetzungen für Markterfolg
- Ganzheitliches Marketing
- Schlagkräftiger Verkauf
- Gesetze eines erfolgreichen Innovations-Managements

Finanzielle Unternehmensführung

- Die Gesamtzusammenhänge des Finanz- und Rechnungswesens
- Kennzahlen verstehen und nutzen
- Bilanzen richtig lesen
- Ergebnis, Cash Flow, Rendite
- Deckungsbeiträge
- Kosten, Kostenmanagement
- Controlling: Aktive Steuerung von Ergebnissen

DURCHFÜHRUNGEN

Nr.	Ort	Datum
ZS 2517	Davos	13. – 17. März 2017
ZS 2527	München	28. Aug. – 01. Sept. 2017
ZS 2537	Berlin	06. – 10. November 2017

Seminargebühr: CHF 3.900.- / Euro 3600.-* zzgl. Mwst.
 Dauer: 5 Tage
 Anmeldung: www.zsom.ch/zs25 oder Anmeldekarte Seite 99
 * Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

GRUNDLAGEN DER FINANZIELLEN FÜHRUNG

KONZEPT

Das 4-tägige Seminar gibt in systematischer Form und praxisnah einen umfassenden Überblick über die wichtigsten Themen, Methoden und Instrumente der finanziellen Führung. Dazu gehören u.a. Kennzahlen und Steuerungsgrößen, Bilanz- und Erfolgsanalyse, Finanzierung, Budgetierung, Investitionsrechnungen und Controlling. Gleichzeitig werden auch die Grenzen finanzieller Konzepte aufgezeigt, weil eine rein finanzielle Betrachtung das Unternehmen allein nicht zu richtigen Entscheidungen führt.

TEILNEHMER/INNEN

- Führungskräfte, Stabsstelleninhaber(innen) und Spezialist(inn)en aus allen Bereichen
- Leiter(innen) von Profit Centers, Business Units oder Cost Centers
- Junior Manager mit Aufstiegs Potenzial
- Bereichs- und Abteilungsleiter, die Tools erlernen wollen, um eigene Aufgaben damit wirkungsvoller anpacken zu können
- Zukünftige Leader, die kompetente Gesprächspartner für die Spezialisten aus der Finanz- und Controlling-Abteilung sein wollen

THEMEN

Grundlagen der finanziellen Führung

- Finanz- und Rechnungswesen – was man wissen muss
- Elemente eines rentablen Geschäfts
- Geschäftsidee und Business Modell
- Grundkonzeption von Erlös- und Aufwandstruktur
- Plan-Eckwerte und Plan-Gewinn
- Break-Even-Konzept

Finanzielle Exzellenz

- Hohe Rentabilität
- Nachhaltig steigender Unternehmenswert
- Gesunde Finanzierung
- Ausreichende Liquiditätsvorsorge
- Vernünftige Kapitalausstattung
- Angemessene Kostenflexibilität
- Strategisch gewollte Kostenposition

Investitionen, Kapitaleinsatz und Rentabilität

- Kapitalintensität und Kosten des Kapitals
- Hebel für Eigenkapital-Rentabilität
- Das Management der Kapitalintensität

Finanzielle Ziele erreichen

Massnahmen und Aktionsprogramme zur Zielerreichung bzgl.

- EBIT
- ROS, Umsatzrendite
- ROCE
- DCF, EVA und andere

Controlling

- Finanzielle Steuerung als Führungsaufgabe
- Controlling Auswertungen verstehen und nutzen
- Zusammenarbeit mit Controllern und Finanzspezialisten

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5617	Köln	13. – 16. März 2017
ZS 5627	Luzern	25. – 28. September 2017
ZS 5637	Davos	06. – 09. November 2017
ZS 5647	München	13. – 16. November 2017

Seminarsprache Englisch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5617-E	Flims	15. – 18. Mai 2017
ZS 5627-E	Davos	25. – 28. September 2017

Seminargebühr: CHF 3.900.- / Euro 3.600.- zzgl. MwSt.

Dauer: 4 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs56 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

JUNIOR MANAGEMENT PROGRAMM (JUMP)

KONZEPT

Sie sind 28 bis 39 Jahre alt und gehören zu jenem Kreis an Nachwuchskräften, die für eine erweiterte Führungsaufgabe vorbereitet werden sollen. Dabei wollen sie bewusst den Blick über den Tellerrand wagen und von den Besten – auch ausserhalb Ihrer Branche – lernen.

Sie benötigen dafür:

- Ein Verständnis für das Funktionieren eines Unternehmens oder Bereichs, über die rein funktionale Betrachtung hinaus
- Die Fähigkeit, Zusammenhänge und das «grössere Ganze» zu sehen
- Ein Instrumentarium im Sinne eines «Handwerkszeugs», das es Ihnen erlaubt, Aufgaben und Problemstellungen anzupacken, ohne die Lösung im Vorfeld bereits zu kennen
- Die Fähigkeit, Handlungsbedarf zu erkennen und im Unternehmen an der richtigen Stelle zu platzieren
- Die Fähigkeit, Lösungen zu entwickeln und in geeigneter Form zu präsentieren

Im ersten Teil des Junior Management Programms lernen Sie, Chancen und Gefahren zu erkennen, Branche, Markt, Technologie und Kunden zu analysieren, Ideen zu unternehmerischen Impulsen zu verdichten, aus einer Geschäftsidee ein erfolgversprechendes Konzept zu entwickeln. Damit alleine ist es jedoch nicht getan: Junge Führungs- und Nachwuchskräfte mögen noch so gute Ideen haben, wie können sie sich aber im Dickicht des Unternehmensalltags durchsetzen? Dazu braucht es Führungskompetenz. Der zweite Teil des Programms beschäftigt sich daher mit den Fragen der sozialen Kompetenz und des persönlichen Führungs- und Kommunikations-Verhaltens.

Beides zusammen soll dann im Geschäftsalltag zu einem noch besseren Wirkungsgrad des Jungmanagers führen: Aus Ideen Konzepte vorschlagen, dank persönlicher Durchsetzungskraft diese Ideen gekonnt nach oben bringen, ihnen zum Durchbruch verhelfen. Beides zusammen führt zu genau dem, was das obere Management von seinen Nachwuchstalenten heute mit Nachdruck einfordert: Unternehmerischem Talent und Kraft in der «Execution».

AUFBAU

Teil 1: 4-tägiges Seminar zu den Themen Ganzheitliches Management, Strategisches Management, Branchen- und Marktanalyse, Erkennen von Geschäftsideen und Optimierungspotenzialen, Kundenmanagement und Markterfolg, Umsetzung von Konzepten in wirtschaftlichen Erfolg

Teil 2: 4-tägiges Führungsseminar zu den Mechanismen und Instrumenten erfolgreicher Selbst- und Mitarbeiterführung, zum richtigen Führungsverhalten, zu motivierender Kommunikation.

WARUM TEILNEHMEN?

Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zum überwiegenden Teil mit operativen Aufgaben und Projekten aus dem Tagesgeschäft beauftragt. Sie tun das, was zu ihrer Aufgabe gehört oder was ihnen aufgetragen wird. Mit dem Aufstieg in Führungspositionen ändert sich dies: der Anteil der Führungsaufgaben steigt, nun wird mehr Eigenständigkeit und Fokussierung auf Resultate verlangt. Aus einem «zuverlässig Ausführen was der Chef mir aufträgt» wird dann ein «selbst überlegen, was getan werden könnte, um ehrgeizige Ziele zu erreichen». Nun braucht es Unternehmertum und, als Voraussetzung dafür, ein Verständnis für das Funktionieren des Ganzen.

Das Ganze zu begreifen, reicht jedoch noch nicht aus. Unternehmertum heisst, Chancen zu erkennen und zu handeln. Dazu braucht es Instrumente. Ziel dieses Programms ist es daher, diese Instrumente zu erlernen und anhand neutraler Fälle aus der Praxis anzuwenden.

Die Teilnehmenden erhöhen durch ihre Teilnahme Wissen und Anwendungskompetenz zu den Methoden und Instrumenten der modernen Management-Lehre.

TEILNEHMENDE

Teilnehmende sind der Führungsnachwuchs, Spezialisten, High Potentials, Projektleiter und junge Führungskräfte aus allen Bereichen und Wissensdisziplinen, die einen Karriereschritt planen, sich darauf vorbereiten wollen oder ihn bereits vollzogen haben und nun die Erfolgsvoraussetzungen durch den Erwerb neuer Fähigkeiten begründen wollen.

THEMEN

Wie funktioniert eine Unternehmung?

- Die Seele des Unternehmens kennen
- Die Mission des Unternehmens verstehen
- Die obersten Leitplanken verinnerlichen
- Ethik, Werte und Zielvorgaben mittragen
- Das Geschäftsmodell erfassen

Was bedeutet «Erfolg»?

- Die Dimensionen des Erfolgs
- Shareholder-, Stakeholder- oder Customer Value-Ansatz?
- Die Unternehmung dient ihren Kunden
- Wirtschaftlicher Erfolg ist wichtig
- Nachhaltigkeit beim Gewinn- und Wertsteigerungs-Denken
- Nein zu kurzfristiger Scheinoptimierung
- Soziale Verantwortung des Managements

Wie Ausgangslage, Chancen und Handlungsbedarf erkennen?

- Die Ausgangslage erkennen und darstellen
- Wenn sich Wichtiges verändert: Merken wir es?
- Wenn wir es merken: Nehmen wir es ernst?
- Wenn ja: Wie stellen wir den Handlungsbedarf dar?
- Wie schaffen wir Aufmerksamkeit für den Handlungsbedarf?

Wie Geschäftsideen entwickeln, wie gute Ideen bewerten?

- Formulieren einer Geschäftsidee
- Präzision im Marktmodell
- Business-Plan: kurz und prägnant

Wie einen Strategie-Vorschlag ausarbeiten?

- Methodik zur Erarbeitung einer Geschäftsstrategie
- Methodik zur Bewertung dieser Geschäftsstrategie
- Den entscheidungsreifen Strategie-Vorschlag erarbeiten

Wie den Markterfolg planen?

- Geschäftsstrategien in Marketing-Pläne überführen
- Inhalte eines Erfolg versprechenden Marketing-Konzepts
- Markterfolg planen
- Verkaufserfolg realisieren

Wie meinen Beitrag zur Ergebnis-Optimierung leisten?

- Die Steuerungsfaktoren für eine gesunde Ertragslage
- Möglichkeiten, selbst einen Beitrag zu finanziellen Resultaten beizusteuern
- Cash Flow, Rendite und Ergebnis planen

Gut führen: Wie funktioniert dies?

- Gute Führungsleistung beginnt beim Selbst-Management
- Erste Führungsaufgaben: Ziele setzen, Motivieren, Delegieren
- Instrumente der jungen Führungskraft

Gewinnende Kommunikation: Wo stehe ich?

- Gesetzmässigkeiten der Kommunikation im Geschäftsleben
- Wirkungsvoller kommunizieren
- Training bedeutender Gesprächssituationen

Konfliktklärung

- Vertrauen und Verständnis als Basis für Zufriedenheit und Leistung
- Wie Konflikte entstehen und wie sie die Teamarbeit stören
- Konflikte klären, gemeinsame Lösungen vereinbaren
- Wie eigene Interessen auf sympathische Art durchsetzen?

DURCHFÜHRUNGEN			
Seminarsprache Deutsch			
Nr.	Ort	Datum	
ZS 1817	Teil 1: Hamburg	20. – 23. Februar 2017	
	Teil 2: Bonn	19. – 22. Juni 2017	
ZS 1827	Teil 1: Wildhaus	19. – 22. Juni 2017	
	Teil 2: Luzern	21. – 24. August 2017	
ZS 1837	Teil 1: Luzern	26. – 29. Juni 2017	
	Teil 2: Luzern	21. – 24. August 2017	
ZS 1847	Teil 1: Frankfurt	09. – 12. Oktober 2017	
	Teil 2: Frankfurt	06. – 09. November 2017	
Seminarsprache Englisch			
Nr.	Ort	Datum	
ZS 1817-E	Teil 1: Köln	27. Feb. – 02. März 2017	
	Teil 2: Brunnen	19. – 22. Juni 2017	
ZS 1827-E	Teil 1: Hamburg	21. – 24. August 2017	
	Teil 2: Davos	23. – 26. Oktober 2017	
Seminargebühr: CHF 6.500.- / Euro 5.900.-* zzgl. Mwst. Dauer: 2 x 4 Tage Anmeldung: www.zsom.ch/zs18 oder Anmeldekarte Seite 99 * Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)			

FÜHRUNGSPROGRAMM FÜR JUNIORS

KONZEPT

Die Zukunft gehört Ihnen – aber nur dann, wenn Sie es schaffen, durch gute Leistungen zu überzeugen. Dazu brauchen Sie ein gutes «Handwerkszeug des Managements», ein gutes Selbstmanagement, soziale Kompetenz, einen Chef, der Sie fördert und fordert und sicherlich auch ein wenig Glück. Letzteres können Sie in diesem Programm nicht erwerben. Auf alles andere aber lernen Sie sich einzustellen und selber darauf einzuwirken:

- Das Handwerkszeug des erfolgreichen Junior-Managers ist umfassend: Arbeitstechnik, Zeitmanagement, Entscheidungsvorbereitung, Projektarbeit, Teamarbeit, Prioritäten erkennen, u.v.m.
- Darauf aufbauend kommen sehr schnell die Führungsaufgaben: Ziele vereinbaren, Execution, Qualifizierung, schwierige Mitarbeitergespräche, überzeugende Gesprächsführung, Konfliktmanagement.
- Wer mit seiner Karriere weiter kommen will, muss in wichtigen Projekten zum Einsatz kommen.
- Junge Führungs- und Nachwuchskräfte haben meist noch kein Image im Unternehmen. Dies bietet die Chance, sich selbst zu «branden». Ihr Name muss stehen für Vertrauen, Ehrlichkeit, Loyalität, Zuverlässigkeit, Engagement.

TEILNEHMENDE

- Junge Führungskräfte, die die theoretischen Grundlagen der Führungslehre kennenlernen oder vertiefen und ihre Führungspersönlichkeit entwickeln wollen
- Nachwuchskräfte und High Potentials mit dem Ziel, Gesetze der Selbst-, Mitarbeiter- und Teamführung zu erlernen und zu trainieren
- Spezialisten, Mitarbeiter/-innen zentraler Stellen, Projekt- und Teamverantwortliche aller Ebenen und Bereiche, die die Grundlagen und Instrumente persönlicher Führungsstärke erlernen und trainieren wollen

IHR NUTZEN

Sie lernen, sich im Unternehmen als Leistungsträger der Zukunft zu positionieren. Sie steigern Ihre konzeptionelle und Ihre soziale Kompetenz. Sie lernen, durch optimiertes Selbstmanagement und Führung von Mitarbeitern sich schrittweise für höhere Aufgaben zu qualifizieren. Sie werden erkennen, wie Sie auf Vorgesetzte wirken und was Sie tun sollten, um noch näher an das Idealbild des optimalen «Talents für zukünftige Management-Positionen» heranzukommen.

THEMENSCHWERPUNKTE

TEIL 1: ERFOLGREICH FÜHREN

Führung – Was man wissen sollte

- Führungsmodelle als Strukturierungs-Hilfe
- Ganzheitlicher Führungsansatz
- Komplexe Zusammenhänge verstehen
- Führen als die Fähigkeit, in einem vielschichtigen Wirkungsgefüge Resultate zu erbringen

Führungsaufgaben und -tools

- Was wirklich zählt: Resultate
- Elemente des persönlichen Ziel-Systems
- Performance- und Leistungsziele
- Kultur-, Führungs- und Verhaltensziele
- Überdurchschnittliche Leistungen und hohe Arbeitszufriedenheit erreichen
- Delegation und Zielvereinbarung

Führungskompetenz

- Erkenntnisse der modernen Führungslehre
- Was es braucht, um wirkungsvoll zu führen
- Die Kernkompetenzen erfolgreicher Führung

Mitarbeiterführung, Teamführung

- Das eigene Führungsverhalten erkennen
- Instrumente wirkungsvoller Mitarbeiterführung
- Gesetze der Gruppendynamik
- Teambildung, Teamentwicklung, Teamführung

Führungsverhalten

- Soziale und emotionale Intelligenz
- Richtiges Führungsverhalten in der Praxis
- Motivierendes Verhalten im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Persönliche work-life-balance

- Die Kunst, Unternehmens- und private Ziele gleichzeitig zu erreichen
- Das Spannungsfeld Familie und Beruf
- Der wirkungsvolle Umgang mit Stress und Konflikten

TEIL 2: GUT KOMMUNIZIEREN UND VERHANDELN

Kommunikation

- Durch Argumente überzeugen
- Mitarbeitergespräche richtig führen
- Konstruktives und offenes Kommunizieren im Geschäftsalltag

Schwierige Kommunikationssituationen meistern

- Bestehen in kritischen Gesprächssituationen
- Umgang mit Konflikten
- Spannungen thematisieren und abbauen
- Krisen als Chancen verstehen

Verständigungs-Management

- Gegenseitiges Verständnis als Basis für Vertrauen
- Verständigungs-Management als Instrument
- Verständigungs-Prozesse verstehen und aktiv nutzen

Verhandlungstechnik

- Verhandlungstechniken lernen und gezielt einsetzen
- Eigene Interessen spezifizieren und als Verhandlungsziel zuspitzen
- Verhandlungsziele konsequent, aber sympathisch verfolgen

TEIL 3: SICH SELBST WIRKSAM FÜHREN, ÜBERZEUGEND AUFTRETEN

Selbst-Management

- Führen der eigenen Person
- Optimieren der persönlichen Stärken
- Optimale Arbeitstechnik
- Prioritäten setzen, delegieren, Zeitmanagement

Was Persönlichkeit ausmacht

- Bestandteile der Persönlichkeit
- Die eigene Persönlichkeit erkennen und entwickeln

Sich Gehör verschaffen

- Die eigene Bedeutung in der Gruppe steigern
- Die richtigen Botschaften zur rechten Zeit

Selbstbewusst auftreten

- Das eigene Auftreten analysieren
- Stärken und Schwächen erkennen
- Den Auftritt korrigieren, wo nötig

Die gewollte Wirkung erzielen

- Kompetenz ausstrahlen
- Vertrauen gewinnen
- Sympathie erarbeiten
- Als Mitmensch geachtet werden

DURCHFÜHRUNGEN			
Seminarsprache Deutsch			
Nr.	Ort	Datum	
ZS 5917	Teil 1: Berlin	20. – 23. Februar 2017	
	Teil 2: Berlin	01. – 03. März 2017	
	Teil 3: Berlin	13. – 15. März 2017	
ZS 5927	Teil 1: Bonn	19. – 22. Juni 2017	
	Teil 2: Luzern	03. – 05. Juli 2017	
	Teil 3: Bonn	25. – 27. September 2017	
ZS 5937	Teil 1: Luzern	21. – 24. August 2017	
	Teil 2: Bonn	25. – 27. September 2017	
	Teil 3: München	09. – 11. Oktober 2017	
Seminarsprache Englisch			
Nr.	Ort	Datum	
ZS 5917-E	Teil 1: Brunnen	19. – 22. Juni 2017	
	Teil 2: Luzern	16. – 18. Oktober 2017	
	Teil 3: Berlin	27. – 29. November 2017	
ZS 5927-E	Teil 1: Davos	23. – 26. Oktober 2017	
	Teil 2: Berlin	27. – 29. November 2017	
	Teil 3: Steckborn	09. – 11. April 2018	
Seminargebühr: CHF 7.600,- / Euro 6.900,-* zzgl. Mwst. Dauer: 4 + 3 + 3 Tage Anmeldung: www.zsom.ch/zs59 oder Anmeldekarte Seite 99 * Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)			

MANAGEMENT ENTWICKLUNGS-PROGRAMM

KONZEPT

Dieses Programm basiert auf unseren über 25 Jahren Erfahrung in der Weiterbildung von engagierten Leistungsträgern zu zukünftigen Leadern. Wer auf der Karriereleiter aufsteigt, sieht sich sehr schnell mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die neue Fähigkeiten, eine neue Art des Denkens und eine neue Form des Führungsverhaltens nötig werden lassen. Dieses Programm bezweckt,

- Einsichten in die Herausforderungen einer funktionsübergreifenden Management-Position zu schaffen
- die Sinne zu schärfen, um Chancen, aber auch Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und proaktiv richtig zu agieren
- eine wirkungsvolle Umsetzungskraft freizusetzen, die es erlaubt, über Abteilungen und Bereiche hinweg notwendige Veränderungen zu bewirken
- die persönlichen Qualitäten als Führungskraft und Leader im Hinblick auf die heutige und mögliche zukünftige Positionen zu entwickeln resp. zu optimieren.

WARUM TEILNEHMEN?

Die ersten Karriereschritte machen engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel als Spezialisten. Bei einigen bleibt dies so – sie vertiefen ihre Spezialisierung und arbeiten in klar gegebenen Berufen, ihr Leben lang. Andere hingegen planen einen anderen Karriereweg: Sie wollen sich so lange wie möglich die Anzahl der beruflichen Optionen offen halten. Sie wollen einen Karriereweg einschlagen, der die Anzahl der Optionen erhöht und nicht verringert. Auch Unternehmen tun gut daran, eine vernünftige Anzahl an gut ausgebildeten, ausgetesteten und bewährten «High Potentials» heranzubilden, die vielfältig einsetzbar und bei Bedarf sofort für höhere Aufgaben abrufbar sind.

AUFBAU

Teil 1: Strategie-Kompetenz (4 Tage)

Teil 2: Führungs-Kompetenz (4 Tage)

Teil 3: Marketing & Verkauf (4 Tage)

Teil 4: Finanz-Kompetenz (4 Tage)

Eine individuelle Terminzusammenstellung, z.B. alle Seminar-Teile in der Schweiz oder Deutschland oder andere Reihenfolge, ist auch möglich.

TEILNEHMER/INNEN

- Jüngere Manager, Spezialist(inn)en, Fachkräfte und Funktionsverantwortliche im Alter von 28 bis 40 Jahren
- Projektleiter und Nachwuchs-Manager, die sich mit einem umfassenden, sehr praxisbezogenen Entwicklungsprogramm die Basis für den zukünftigen Karriereaufstieg erwerben wollen
- High Potentials, die von ihren Chefs gefördert werden und in Zukunft höhere Aufgaben übernehmen sollen
- Besonders förderungswürdige Leistungsträger

THEMENSCHWERPUNKTE

Strategie-Kompetenz

Der eigene Beitrag zur Zukunftssicherung

- Moderne Strategie
- Strategie Tools
- Idee, Marktlücke
- Marktanalyse
- Kundenbedürfnisse
- Unmet Need
- Kundennutzen
- Marktmodell
- Markterfolg
- Kernkompetenzen
- Strategisches Controlling
- Umsetzung

Mitarbeiterführung & Leadership

Wirken, motivieren, führen

- Selbstmanagement
- Auftreten, wirken
- Mitarbeiter führen
- Gruppendynamik
- Teams leiten
- Führungsstil
- Führungsverhalten
- Führungsmethoden
- Führungsinstrumente
- Leadership

Marketing & Verkauf

Markterfolge planen & bewirken

- Marketing-Konzept
- Strategisches Marketing
- Produktmanagement
- Marken, Branding
- Verkaufskonzepte
- Umsetzung am Markt
- Vertriebskanal-Management
- E-Business
- Direktmarketing
- Umsetzung am POS
- Vertriebscontrolling

Finanz-Kompetenz

Planung und Gestaltung finanzieller Resultate

- Kennzahlen
- Kostenstruktur
- Preisstrategie
- Erlösstruktur
- Breakeven Point
- Investitionsplanung
- Payback-Berechnungen
- Kapitalbedarf
- Gewinnpotenzial
- Finanzielle Ziele
- EBIT, ROCE, ROS
- Aufzubauender Unternehmenswert

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5817	Teil 1: Hamburg	20. – 23. Februar 2017
	Teil 2: Berlin	20. – 23. März 2017
	Teil 3: Tegernsee	24. – 27. April 2017
	Teil 4: Luzern	25. – 28. September 2017

ZS 5827	Teil 1: Luzern	26. – 29. Juni 2017
	Teil 2: Luzern	28. – 31. August 2017
	Teil 3: Luzern	25. – 28. September 2017
	Teil 4: Frankfurt	06. – 09. November 2017

Seminarsprache Englisch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5817-E	Teil 1: Frankfurt	27. Feb. – 02. März 2017
	Teil 2: Frankfurt	24. – 27. April 2017
	Teil 3: Flims	15. – 18. Mai 2017
	Teil 4: Brunnen	19. – 22. Juni 2017

ZS 5827-E	Teil 1: Hamburg	21. – 24. August 2017
	Teil 2: Davos	25. – 28. September 2017
	Teil 3: Davos	23. – 26. Oktober 2017
	Teil 4: Berlin	13. – 16. November 2017

Seminargebühr: CHF 10.500.- / Euro 9.600.-* zzgl. MwSt.

Dauer: 16 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs58 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

INTENSIVPROGRAMM BETRIEBSWIRTSCHAFT & FÜHRUNG

KONZEPT

Ingenieure, Techniker, Juristen, Chemiker, Biologen und andere Spezialisten und Fachkräfte: Sie alle verfügen über eigenes Spezialwissen, das sie nun erweitern wollen. Um für höhere Aufgaben gerüstet zu sein, benötigen Sie eine profunde betriebswirtschaftliche Basis. Das «Intensivprogramm Betriebswirtschaft & Führung» entwickelt Kompetenzen für Funktionen mit Kosten- oder Ergebnisverantwortung. Es eignet sich speziell auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Blick vermehrt nach aussen, auf den Markt und auf Kunden, richten werden.

Um ein Team, ein Profit Center, eine Business Unit, ein Cost Center oder ein wichtiges Projekt erfolgreich führen zu können, braucht es ein ganzheitliches Verständnis über das Funktionieren eines Unternehmens in einer dynamischen, globalen Umwelt. Sie müssen Vorgaben von oben umsetzen. Sie müssen definierte Strategien verstehen und eigene Beiträge leisten, damit diese im Geschäftsalltag wirksam werden. Zusätzlich sind Ideen und Initiativen von unten nach oben zu leiten, Verbesserungs- und Optimierungspotenziale den Entscheidungsträgern in überzeugender Form näherzubringen.

Der Einzelne ist dabei eingebettet in ein dichtes Netz aus Hierarchie, Stabsstellen, Weisungen, Werten. Zusätzlich zur eigenen Abteilung gibt es eine Vielzahl von Stelleninhabern, die im Sinne interner Kunden, Dienstleister und Kontrolleure das Tagesgeschehen beeinflussen. Sich in diesem Dickicht erfolgreich zu bewegen und trotz aller Restriktionen die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, muss gelernt sein.

AUFBAU

Teil 1: Betriebswirtschaft, Finanz- und Rechnungswesen
(5 Tage)

Teil 2: Führungskompetenz und Leadership (4 Tage)

NUTZEN

Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte lernen in diesem Programm:

- ihre Rolle als Teil einer gesamten Organisation besser zu verstehen
- ihre Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und besser zu nutzen
- die Erwartungen der Unternehmensleitung und der eigenen Vorgesetzten besser zu begreifen
- aus dieser Erkenntnis heraus Prioritäten für das eigene resultatorientierte Handeln abzuleiten
- Kollegen und Leistungsträger, die für die Resultaterzielung verantwortlich sind, vermehrt netzwerkartig einzubinden

- die eigene Zeit für jene Massnahmen einzusetzen, die im Sinne der Zielerreichung die geeignetsten sind
- Instrumente und Methoden der modernen Management- und Führungs-Lehre richtig zum Einsatz zu bringen.

WARUM TEILNEHMEN?

- Sie wollen die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge verstehen
- Sie wollen die Kennzahlen des Finanz- und Rechnungswesens kennen und bei Planung, Steuerung und Controlling kompetent mitreden können
- Sie wollen ein Instrumentarium kennenlernen, um Veränderungen im Umfeld und Veränderungen innerhalb des Unternehmens frühzeitig zu erkennen und für Ihre Aufgabe zu nutzen
- Sie wollen das, was oben entschieden wird, besser verstehen, um dadurch auch Ihren eigenen Beitrag zur Zielerreichung optimieren zu können
- Sie wollen ein Portfolio an Instrumenten der BWL erlernen, um diese dann situativ einsetzen zu können
- Sie wollen einen Beitrag dazu leisten, dass Ihre Unternehmung im Wettbewerb den entscheidenden Vorteil nutzt: exzellentes Management und Leadership
- Sie wollen die Hebel zur Steigerung von Wachstum, Ergebnis und Rentabilität kennen und nutzen lernen

TEILNEHMER/INNEN

- Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte, die sich auf eine berufliche Herausforderung vorbereiten wollen, in der eine ganzheitliche Management Perspektive verlangt wird
- Verantwortliche aus Funktionen und Bereichen, die in Zukunft unternehmerisch denken und handeln müssen und bereits auch Verantwortung für Resultate tragen werden
- Mitarbeiter und Projektleiter, die sich auf eine Funktion als Leiter einer Abteilung, eines bedeutenden Projektes oder einer neuen Aufgabe als Führungskraft vorbereiten

THEMEN TEIL 1:

BETRIEBSWIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

Ganzheitliches Management

- Gesamtschau einer erfolgsorientierten Unternehmensführung
- Unternehmung und Umwelt: die Positionierung
- Wettbewerbsorientierung in Zeiten der Globalisierung
- Oberste Unternehmensziele und deren Stellenwert
- Mission, Vision, Leitbild und Kultur des Unternehmens verstehen

Der Kundennutzen im Zentrum

- Shareholder Value
- Stakeholder Value
- Orientierung am Kundennutzen

Strategisches Management und Markt

- Externer Wandel und Anpassung
- Strategische Lage, Herausforderungen, Handlungsbedarf
- Strategien zur Zukunftssicherung und deren Umsetzung
- Marktpositionen verteidigen und ausbauen
- Innovation und neue Geschäftsmodelle
- Den Markterfolg bewirken

Finanzielle Führung kompakt

- Gesetze der Ökonomie
- Zusammenhänge im Finanz- und Rechnungswesen
- Kennzahlen
- Grundkenntnisse für eine kompetente Planung und Budgetierung
- Investitions- und Kostenrechnung

Betriebswirtschaftliche Steuerung

- Die Bedeutung einer dauerhaft überdurchschnittlichen Rentabilität
- Finanzielle Ziele und Vorgaben
- Gesamtsystematik zur Steuerung des Erfolgs
- Finanzielle Resultate erreichen: EBIT, FCF, ROCE, ROS u.a.
- Den Unternehmenswert steigern
- Kapitaleinsatz, Kapitalkosten, Kapitalrentabilität
- Finanzierung, Investitionen zurück verdienen
- Kostenflexibilisierung: die Gewinnschwelle steuern
- Liquidität und Finanzierung des Wachstums
- Gewinnmanagement: eigene Möglichkeiten zur Nutzung der Potenziale zur Ergebnis-Steigerung nutzen

THEMEN TEIL 2:

FÜHRUNGSKOMPETENZ UND LEADERSHIP

Grundlagen effektiver Führung

- Führungsdimensionen, -modelle und -stile
- Situative Führung
- Psychologische Erkenntnisse

Selbstmanagement, Soziale Kompetenz

- Das persönliche Führungsverhalten
- Selbst- und Zeitmanagement
- Konflikte und Stressmanagement

Mitarbeiter- und Teamführung

- Teams führen, Teams auf Resultate ausrichten
- Mitarbeiter aufbauen und zum Erfolg führen
- Instrumente und Methoden der Mitarbeiterführung
- Ziele vereinbaren, Management by Objectives
- Coachen und fördern

Der Weg zur Führungspersönlichkeit

- Was Führungsqualität beinhaltet
- Warum Persönlichkeit zählt
- Auftreten und Wirken – Motivation und Vertrauen

Kommunikation und soziale Kompetenz

- Lösungsorientierte Gesprächsführung
- Rhetorik und Kommunikation
- Geschickt verhandeln

DURCHFÜHRUNGEN

Nr.	Ort	Datum
ZS 5317	Teil 1: Davos	13. – 17. März 2017
	Teil 2: Tegernsee	24. – 27. April 2017
ZS 5327	Teil 1: Davos	13. – 17. März 2017
	Teil 2: Bonn	19. – 22. Juni 2017
ZS 5337	Teil 1: München	28. Aug. – 01. Sept. 2017
	Teil 2: Berlin	23. – 26. Oktober 2017
ZS 5347	Teil 1: Berlin	06. – 10. November 2017
	Teil 2: Wildhaus	27. – 30. November 2017

Seminargebühr: CHF 6.500,- / Euro 5.900,-* zzgl. Mwst.

Dauer: 5 + 4 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs53 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

GENERAL MANAGEMENT SEMINAR FÜR DEN FÜHRUNGSNACHWUCHS

KONZEPT

In diesem Seminar werden Sie Gelegenheit haben, die Prinzipien, Gesetzmässigkeiten und Erfolgsfaktoren für gutes und richtiges Management anhand von realen Praxisbeispielen zu erkennen.

NUTZEN

Tools aus der Praxis werden Ihnen dabei helfen,

- Strategien zu verstehen
- Wettbewerber zu analysieren
- Marktchancen zu erkennen
- Märkte zu analysieren
- Kundenbedürfnisse zu erfassen
- daraus Innovationsideen und neuen Kundennutzen zu formulieren
- ein erfolgsträchtiges Marktmodell abzuleiten
- eine präzise Geschäfts-Strategie mit ehrgeizigen Zielen zu entwickeln
- benötigte Kernkompetenzen zu bestimmen
- Wachstum und Rentabilität bewusst zu fördern
- das für die Implementierung benötigte Mitarbeiterteam zu formen
- Ihre Strategie vor den Entscheidungsgremien zu präsentieren
- den Markterfolg im Tagesgeschäft zu erreichen
- mit Instrumenten aus der Praxis die Umsetzung zu steuern

TEILNEHMER/INNEN

- Junge Führungskräfte, Stabsstelleninhaber(innen) und Spezialist(inn)en aus allen Bereichen, die das Thema Management aus Sicht der «Business Logik» systematisch und strukturiert erlernen wollen
- Nachwuchsführungskräfte und Projektleiter, welche sich auf eine neue, verantwortungsvolle Funktion vorbereiten wollen
- Aufsteiger aus technischen und kaufmännischen Bereichen, die noch keine systematische Ausbildung im General Management erhalten haben
- Junior Manager, die von den Tools renommierter Consulting-Unternehmen profitieren wollen, um eigene Aufgaben damit noch wirkungsvoller anpacken zu können

THEMENSCHWERPUNKTE

Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise von Unternehmensführung

- Management als Beruf des Resultate-Erzielens
- Ganzheitliches Management: Zusammenhänge, Handlungen und Einstellungen
- Praxiserprobte Management-Grundsätze und Tools

Den eigenen Beitrag zum Sichern des Unternehmenserfolgs verstehen

- Unternehmensphilosophie und Werte
- Unternehmensziele, Erfolgsdefinitionen
- Vision und Mission
- Geschäftsmodelle

Strategisches Management

- Strategisches Stossrichtungen, Strategie als Ordnungsrahmen
- Strategie-Modelle und Werkzeuge
- Wettbewerbs- und Branchen-Analysen
- Was gute von schlechten Strategien unterscheidet
- Das richtige Vorgehen
- Strategie-Umsetzung

Marketing, Innovation und Markterfolg

- Die Suche nach immer neuem Kundennutzen
- Ganzheitliches Marketing
- Bausteine eines Marketingkonzepts
- Erfolgreichen Innovations-Managements und Business Development
- Online Marketing und Digitalisierung
- Schlagkräftiger Verkauf

DURCHFÜHRUNGEN

Seminarsprache Deutsch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5017	Hamburg	20. – 23. Februar 2017
ZS 5027	Luzern	26. – 29. Juni 2017
ZS 5037	Frankfurt	09. – 12. Oktober 2017

Seminargebühr: CHF 3.500.- / Euro 3.200.-* zzgl. MwSt.

Dauer: 4 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs50 oder Anmeldekarte Seite 99

Seminarsprache Englisch

Nr.	Ort	Datum
ZS 5017-E	Frankfurt	27. Feb. – 02. März 2017
ZS 5027-E	Hamburg	21. – 24. August 2017

Seminargebühr: CHF 3.500.- / Euro 3.200.-* zzgl. MwSt.

Dauer: 4 Tage

Anmeldung: www.zsom.ch/zs50 oder Anmeldekarte Seite 99

* Rechnungsstellung in EUR möglich (abhängig vom aktuellen Tageskurs)

GENERAL MANAGEMENT PROGRAM FOR EMERGING LEADERS

DESCRIPTION

The “General Management für Emerging Leaders” program is an intensive training course for young executives, executives in training and functional specialists. In two blocks, we will cover the important areas of management in an integrated and results-focused way. In each area we will present tried-and-tested and the newest management knowledge and train participants to make use of their newly learned knowledge.

MAIN BENEFITS

During this two-part program, participants will learn to:

- Understand general management and financial management comprehensively and systematically
- Use effective management tools in their daily management practice
- Evaluate strategies and analyze the financial impact
- Communicate more effectively with financial executives in their organization

INTENDED AUDIENCE

- Young Managers who are moving rapidly into positions of increasing responsibility
- Executives-in-training and young professionals who are preparing themselves for more advanced tasks which require additional knowledge of strategy, marketing and financial management
- Departmental managers, functional specialists and managers who are not yet held accountable for profits and losses but who nonetheless have fundamental managerial roles

AREAS OF FOCUS

The Concept of Strategic Management

- Strategy as turning point for the future
- The most important strategic questions
- The process of strategy formulation and implementation

Structures and Processes

- Customer-focused organizational structures
- Business processes that allow for quality- and time-based strategies
- The importance of processes

Market Success with Marketing

- The rules of market success
- The marketing approach
- Components of a marketing concept
- The optimal marketing mix

Overview of Financial Management

- Financial management as part of an integrated management approach
- Shareholder, stakeholder and customer value
- Financial objectives: earnings, cash flow, free cash flow, ROS, ROCE, EBIT, EBITA, ROI, EVA, MVA

Developing Financial Acumen

- Identifying profitability drivers
- Key management ratios
- Cash: how much is too much?
- Active management of fixed and variable costs

Planning and Budgeting

- Early detection of plan deviations
- Competent handling of management reports
- Options to correct deviations in order to reach annual objectives

Creating a Convincing Business Plan

- The structure and content of a business plan
- Developing and refining a business plan
- Plausible assumptions to ensure credibility and defensibility

DATES & FEES

No.	Date	Location
ZE 1217	Part 1: Feb. 27 – Mar. 02, 2017	Frankfurt
	Part 2: May 15 – 18, 2017	Flims
ZE 1227	Part 1: Aug. 21 – 24, 2017	Hamburg
	Part 2: Sept. 25 – 28, 2017	Davos

Fees: CHF 6.500.– / EUR 5.900.–* plus VAT
 Program length: 4 + 4 Days
 Registration: www.zsom.ch/ze12 or registration form on page 99

*Invoicing in EUR possible (depending on current exchange rate)

ADMINISTRATION, ANREISE, UNTERKUNFT

Beratung

Gerne stehen wir Ihnen für eine telefonische Beratung zur Verfügung. Unser Weiterbildungs-Angebot besteht aus Modulen, die optimal aufeinander abgestimmt sind. Daraus entstehen attraktive, praxisnahe Programme, es können aber auch individuelle, mehrjährige Lernpläne für gezielten Fähigkeitsaufbau daraus entwickelt werden. Für alle administrativen oder inhaltlichen Fragen wenden Sie sich bitte an:

Zürich School of Management

Untere Dorfstrasse 2
CH – 8700 Küsnacht / Zürich
Telefon: 0041 (0)44 913 15 88
Telefax: 0041 (0)44 913 15 81
E-Mail: info@zsom.ch
www.zsom.ch

Anmeldung, Anmeldebestätigung

Ihre Anmeldung nehmen wir per Post, Fax oder Internet entgegen. Anmeldekarten finden Sie auf der gegenüberliegenden Seite. Die Anmeldung per Internet erfolgt über die im Seminarprospekt (unterhalb der Seminardaten) genannte www-Adresse mit Direktanruf des gewünschten Programms. Per Mail erhalten Sie von uns folgende Unterlagen:

- Die Anmeldebestätigung (sofern noch Plätze frei sind)
- Angaben zu Daten, Ort, Anreise
- Unterkunft

Sind keine freien Plätze verfügbar, werden Sie unverzüglich darüber informiert. Die Rechnung wird Ihnen separat per Post zugestellt.

Seminargebühr, Hotel, Tagespauschale

Die in Rechnung gestellte Gebühr beinhaltet die Kosten für das Seminar oder das Zertifikatsprogramm, nicht hingegen die anfallenden Kosten für Unterkunft, Verpflegung, Tagespauschale (conference package). Die Mehrwertsteuer wird zusätzlich verrechnet und gesondert ausgewiesen. Die Rechnungsstellung ist in Euro möglich. Informationen zur Anreise erhalten Sie mit der Anmeldebestätigung. Jede(r) Teilnehmer(in) bezahlt, unabhängig von der Seminargebühr und von seiner Hotelreservation, eine Tagespauschale für das «Conference Package». Unsere Veranstaltungen finden in geeigneten Seminarhotels oder in unserem Executive Campus in Küsnacht / Zürich statt. Zusätzlich ausserhalb der Tagespauschale beanspruchte Hotelleistungen müssen direkt an das Hotel bezahlt werden. Die heute international üblichen Tagespauschalen liegen meist bei CHF 80,- bis CHF 110,- pro Tag.

Umbuchung, Verschiebung, Änderung

Umbuchungen von einer Veranstaltung auf eine andere oder von einer Durchführung auf die nächste sind bis 6 Wochen vor Seminarbeginn gegen eine Gebühr von CHF 350,- / Euro 300,- möglich. Bis 2 Wochen vor Seminarbeginn kann gegen Bezahlung dieser Umbuchungsgebühr ein Ersatzteilnehmer benannt werden, welcher der Teilnehmerbeschreibung entspricht. Nicht besuchte Seminare oder Seminarteile entfallen entschädigungslos. Eine Seminaredurchführung kann mangels Teilnehmern oder aufgrund von höherer Gewalt von uns annulliert werden, ohne dass ein Schaden geltend gemacht werden kann.

Inhouse Workshops

Nach Eingang Ihrer Bestellung für ein Seminar aus der Reihe «Workshops» nehmen wir mit Ihnen Kontakt auf, um das Datum in Abhängigkeit der terminlichen Verfügbarkeit aller Beteiligten zu vereinbaren. Durchführungsort ist unser Executive Campus in 8700 Küsnacht am Zürichsee. Pro Teilnehmer verrechnen wir, zusätzlich zur Seminargebühr, eine Tagespauschale von CHF 80,- pro Person. Darin ist auch das Mittagessen inbegriffen. Auf Wunsch kann die Veranstaltung auch an einem Ort Ihrer Wahl stattfinden. In diesem Fall berechnen wir Ihnen die effektiven Mehrkosten für Anreise und Unterkunft.

Stornierung der Anmeldung

Eine Stornierung der Anmeldung ist bis 3 Monate vor Seminarbeginn für Sie kostenlos möglich, was die Seminargebühr betrifft. Bezüglich Stornokosten des Hotels gelten die Bestimmungen des Hotels resp. Ihrer Hotelbuchung. Wer die Seminarteilnahme 3 Monate bis 6 Wochen vor Seminarbeginn storniert, bezahlt 40% der Seminargebühr als Stornogebühr. Wer 6 Wochen oder weniger vor Seminarbeginn storniert, bezahlt die volle Seminargebühr, hat allerdings die Möglichkeit, bis 10 Arbeitstage vor Seminarbeginn eine(n) Ersatzteilnehmer(in) zu entsenden.

Versicherung, Haftungsausschluss, Allgemeine Geschäftsbedingungen

Schäden aus Unfall, Krankheit, Haftpflicht, Diebstahl, Annullation des Seminars oder Schäden aus der Anwendung des vermittelten Management-Wissens sind ausschliesslich durch die/den Teilnehmer(in) resp. die uns beauftragende Organisation / Unternehmung selbst zu versichern und abzudecken. Jegliche Haftung unsererseits, die über den Betrag der bezahlten Seminargebühr hinausgeht, wird wegbedungen. Es gilt Schweizer Recht. Gerichtsstand ist Zürich. Alle früheren Angaben zu Inhalt, Termin und Preis verlieren mit dem Erscheinen des jeweils aktuellen Prospekts ihre Gültigkeit.

ANMELDEKARTE

INTERNETANMELDUNG: WWW.ZSOM.CH

Senden an:
Zürich School of Management
Untere Dorfstrasse 2, CH-8700 Küsnacht / Zürich

E-Mail:
info@zsom.ch

Faxen an:
+41 (0)44 913 15 81

Ich bitte um Bestätigung folgender Anmeldung

Name des Seminars / Programms

Nummer

Datum

**Persönliche Daten
Teilnehmer/in**

Herr
 Frau

Titel (sofern gewünscht)

Name

Vorname

Firma

Strasse, Postfach

PLZ

Ort

Land

E-Mail

Telefon

Fax

Funktion

Branche

Anzahl Mitarbeiter/innen

bis 200

bis 1000

über 1000

Unterschrift _____

ZSOM JP 2017

ANMELDEKARTE

INTERNETANMELDUNG: WWW.ZSOM.CH

Senden an:
Zürich School of Management
Untere Dorfstrasse 2, CH-8700 Küsnacht / Zürich

E-Mail:
info@zsom.ch

Faxen an:
+41 (0)44 913 15 81

Ich bitte um Bestätigung folgender Anmeldung

Name des Seminars / Programms

Nummer

Datum

**Persönliche Daten
Teilnehmer/in**

Herr
 Frau

Titel (sofern gewünscht)

Name

Vorname

Firma

Strasse, Postfach

PLZ

Ort

Land

E-Mail

Telefon

Fax

Funktion

Branche

Anzahl Mitarbeiter/innen

bis 200

bis 1000

über 1000

Unterschrift _____

ZSOM JP 2017