

EDITORIAL:



Liebe Leserinnen und Leser,

das Stichwort dieser Tage lautet "Hochsommer". Schweißtreibende Temperaturen lassen die Sehnsucht nach Urlaub, Strand, Meer, Berge, Seen und - vor allem "Entschleunigung" steigen.

Vielleicht mögen Sie aber vor Ihrem wohlverdienten Urlaub noch 'mal richtig durchstarten? Mit dem richtigen Seminar Wissen auffrischen und erweitern, neue Methoden und Instrumente kennenlernen: Lassen Sie sich von unserem Angebot inspirieren!

Sommerliche Grüße

Ihre

Stefanie Funk M. A.

INHALTSVERZEICHNIS:

Strategisches Preismanagement 1-2
Interview mit Herrn Dr. Andreas Hinterhuber

Wie Sie Ihre Rede zum Leben erwecken 2-3
René Borbonus

Seminar-Tipp des Monats 4

Seminarangebot Mai bis Juli 2011 4

Impressum 4

Im Folgenden finden Sie aktuelle Beiträge unserer NAA-Referenten und weiterer Experten. Die NAA bietet Ihnen dazu und zu vielen weiteren Themen hochwertige Trainings und Seminare an, die Sie jeweils über den entsprechenden Link am Ende der Beiträge finden.

Strategisches Preismanagement – Interview mit Professor Dr. Andreas Hinterhuber



Dr. Andreas Hinterhuber

Ein Gespräch über die unterschätzte Funktion eines Marketinginstrumentes

NAA: Was versteht man eigentlich unter „Preismanagement“, Herr Professor Hinterhuber?

Dr. Hinterhuber: Für ein Unternehmen bedeutet Preismanagement, sich systematisch mit Fragen

des strategischen Pricings, des taktischen Pricings, mit Fragen der organisatorischen Verankerung des Pricings und mit der Frage der Wirkung von Preisen auf Kunden zu beschäftigen.

NAA: Und warum ist Preismanagement für Unternehmen so wichtig?

Dr. Hinterhuber: Die akademische Forschung kommt nun nahezu einstimmig zu dem Ergebnis, dass Preismanagement in den meisten Unternehmen nicht mit derselben Professionalität betrieben wird wie andere unternehmerische Funktionen, wie etwa Logistik, Qualitätsmanagement, etc.. Zahlreiche Studien belegen allerdings, dass kleine Veränderungen im Preis eine dramatische Veränderung der Profitabilität mit sich ziehen: Kein anderes Marketinginstrument ist so schnell und so ergebniswirksam wie der Preis! Eine Erhöhung des durchschnittlich erzielten Preises um nur 2% erhöht die Profitabilität im Schnitt um 10%, in einigen Fällen sogar um 20% oder 30%.

Ich könnte Ihnen jetzt mit einem Wimpernschlag zehn DAX-Unternehmen nennen, in denen es niemand gibt, keine Person, keine speziell dafür geschaffene Stelle, kein Team, das sich ausschließlich um Fragen des Preismanagements kümmert. In diesen Unternehmen gibt es dann aber dutzende, oft hunderte Mitarbeiter, die sich um die

Erstellung von unternehmensinternen Richtlinien, mit Budgetierung, mit Qualitätsmanagement, oder mit der Kundenkommunikation beschäftigen. Das ist doch ein Widerspruch, finden Sie nicht? Es ist unbestreitbar, dass die starke und zeitnahe Ergebniswirksamkeit des Preismanagements es verdient, diesem Thema signifikante Ressourcen zu widmen. Empirisch belegt ist ein Zusammenhang zwischen Professionalisierung des Preismanagements und dem Unternehmenserfolg. Zumindest um die Grundelemente eines professionellen und systematischen Preismanagements sollte man sich kümmern.

Interessant ist übrigens auch, dass die Professionalität, mit der Unternehmen an das Thema Preismanagement herangehen, in keinem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht. Es gibt zahlreiche mittelständische Unternehmen, die durch die Schaffung eines zentralen Chief Pricing Officers und durch dezentral verteilte Pricing-Kompetenzen ein sehr effektives und profitables Preismanagement betreiben. Auf der anderen Seite gibt es international agierende Konzerne, die sich dem Thema kaum genähert haben – abgesehen davon, dass Controlling-Funktionen Mindestmargen vorgeben und Preisabweichungen analysieren.

NAA: Wie kann man den passenden Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung ermitteln ohne dabei entweder über das Ziel hinauszuschießen, oder sich unter seinem Wert zu verkaufen?

Dr. Hinterhuber: Die entscheidende Frage - gleich ob Sie Maschinen bauen, Automobilzulieferer sind, Dienstleistungen verkaufen, Konsumgüter herstellen oder in der Chemieindustrie tätig sind - die entscheidende Frage lautet: Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft des Kunden? Die zweite Frage lautet dann: Durch welche Maßnahmen kann die Zahlungsbereitschaft des Kunden erhöht werden?

Die Frage lautet also nicht: Wie können wir trotz intensivem Wettbewerb höhere Preise realisieren? Sondern sie muss lauten: Wie können wir durch Schaffung von zusätzlichem Kundenwert die Zahlungsbereitschaft des Kunden - trotz Wettbewerbs - erhöhen?

NAA: *Wie stehen Sie denn zum Thema Preisnachlass?*

Dr. Hinterhuber: Preisnachlässe sind ein zweischneidiges Schwert. Entscheidend ist, die Frage nach der Breite, Tiefe und Dauer von Preisnachlässen. Zunächst sollte man sich nach einer klaren übergeordneten Strategie und klar definierten Zielen ausrichten und diese Entscheidung dann auf einer fundierten Analyse von Kunden, Wettbewerbern, Vertriebskanälen und Unternehmenskompetenzen aufbauen. Die meisten Unternehmen setzen hier in zu starkem Maße auf Emotionen – wie z.B. auf die Angst, Kunden zu verlieren – und nicht auf Fakten. Das führt in aller Regel zu kurzatmigen Fehlentscheidungen.

NAA: *Die Konkurrenz heutzutage ist groß. Daher kommt es immer wieder zu starken Preiskämpfen am Markt. Was kann man dem entgegensetzen?*

Dr. Hinterhuber: Innovation und Intelligenz! Innovation, um Produkte und Dienstleistungen zu differenzieren und Kundenwert zu schaffen. Intelligenz, um Märkte wirkungsvoll zu segmentieren: Erinnert sei hier an eine kundennutzenorientierte Marktsegmentierung, um innerhalb klar definierter Kunden- und Marktsegmente preislich die richtigen Akzente zu setzen.

NAA: *... und wie schafft man es, dass die Kunden nicht nur auf den Preis reagieren, sondern auch die Qualität erkennen?*

Dr. Hinterhuber: Hier spielt Kommunikation sicher eine wichtige Rolle. Entscheidend ist auch, die oft unausgesprochenen Kundenbedürfnisse im Idealfall besser zu kennen, als es die Kunden selbst tun. Je besser die Bedürfnisse der Kunden erkannt werden, desto weniger muss über den Preis konkurriert werden.

NAA: *Wie hat sich das Preismanagement in den letzten 20 Jahren aus Ihrer Sicht verändert?*

Dr. Hinterhuber: Vor 20 Jahren gab es noch kaum Unternehmen, die sich systematisch mit dem Thema Preismanagement befasst haben. Auch die akademische Forschung widmete sich kaum dem Thema „Preis“. Mittlerweile verfügen wir aber über zahlreiche, akademisch fundierte - und in der Praxis bewährte - Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft und der Preiselastizität, zur Marktsegmentierung, zum Preiscontrolling und zur Messung der psychologischen Wirkung von Preisen auf B2B und B2C Kunden.

Außerdem existieren heute zahlreiche Beispiele - unter Mittelständlern wie auch unter Großunternehmen – zu profitablen und professionellem Preismanagement. Nicht alle Unternehmen reden in der Presse gerne über ihr Preismanagement, aber durch meine akademische Forschung und durch Beratungsprojekte bei mehr als einem Dutzend DAX-30-Unternehmen und bei zahlreichen Mittelständlern verfüge ich über eine solide empirische Basis über den Stand des Preismanagements in Deutschland und Europa.

NAA: *Wie profitieren unsere Seminarteilnehmer von diesem Know-how?*

Dr. Hinterhuber: Kunden aus vergangenen Seminaren belegen, dass ein Seminar zu „Strategischem Pricing“ plus Top-Management Unterstützung die Umsatzrendite ihres Unternehmens oder ihrer Geschäftseinheit in 6-12 Monaten um eineinhalb bis zwei Prozentpunkte verbessert. Sie bekommen Mut zu Preiserhöhungen, konkrete Ideen für Projekte mit kurzfristiger Ergebniswirksamkeit und Kontakte zu Personen, die ähnliche Herausforderungen, wie die eigenen bereits erfolgreich bewältigt haben oder nach Wegen suchen.

NAA: *Herr Professor Hinterhuber, wir bedanken uns ganz herzlich für das Gespräch.*

Die Inhalte zu unserem Seminar „Strategisches Preismanagement im B2B und B2C“ finden Sie [hier](#).

Wie Sie Ihre Rede (und Ihr Publikum) zum Leben erwecken – René Borbonus



René Borbonus

Ob Sie Ihrem Team nach einem erfolgreichen Projekt doch nur schnell ein paar Dankesworte aussprechen wollen oder einen halbstündigen Vortrag planen. Wann immer Sie in der Öffentlichkeit den Mund öffnen, halten Sie eine Rede. Und wann immer Sie eine Rede halten, sollten Sie sich gründlich vorbereiten. Ich kann Ihnen versichern: Der Aufwand lohnt sich. Denn jede Redesituation stellt Sie in den Mittelpunkt des Geschehens und führt dazu, dass Ihre Umwelt Ihre Fähigkeiten als Führungspersönlichkeit und Motivator beurteilt.

Jede Rede ist eine Chance, die Sie mit der richtigen Vorbereitung souverän nutzen können, um sich und Ihre Fähigkeiten ins beste Licht zu rücken und um Ihre Mitarbeiter oder Mitmenschen von Ihren Zielen zu begeistern. Übrigens: Selbst die größten Redner waren sich nicht zu schade dafür, gerade die kürzesten Reden gründlich zu präparieren.

Winston Churchill, britischer Staatsmann und Literaturnobelpreisträger und obendrein ein begnadeter Redner, sagte einmal: „Am meisten Vorbereitung kosten mich immer meine spontan gehaltenen, improvisierten Reden.“

Und der amerikanische Schriftsteller Mark Twain bekannte: „Um eine gute improvisierte Drei-Minuten-Rede zu halten, benötige ich mindestens drei Tage.“

Espresso für Ihre Rede: Der gelungene Einstieg

Die ersten zwei, drei Minuten einer Rede sind wie der beste Sendeplatz im Fernsehprogramm. Sie sind sehr kostbar. Es ist die einzige Zeitspanne Ihrer Rede, in der Ihnen die ungeteilte Aufmerksamkeit des Publikums gewiss ist. Danach müssen Sie sich die Aufmerksamkeit verdienen.

Es ist Ihre Probezeit. Das Publikum will Sie kennen lernen. Es will herausfinden, ob Sie qualifiziert genug sind, um zum Thema zu sprechen und schätzt ihr Unterhaltungspotenzial ein. Jeder Zuhörer stellt sich mindestens unterbewusst die Frage, ob Sie in der Lage sind, sein Interesse auch längerfristig zu fesseln. Wenn Sie schon zu Anfang langweilen, werden Ihre Zuhörer ihre Aufmerksamkeit umgehend auf andere Dinge lenken – das wichtige Meeting am nächsten Morgen, den ärgerlichen Streit mit der Partnerin, die unbeantworteten E-Mails in der Inbox im Büro – oder einfach abschalten. Wenn Sie Ihre Probezeit bestehen, hört man Ihnen dagegen gerne zu. Nutzen Sie diese ersten Augenblicke, um Ihre Zuhörer bei den Ohren zu packen.

Ein guter Opener kann viel erreichen.

Er kann...

1. ... Rapport zwischen Ihnen und Ihrem Publikum herstellen. D. h. der Opener kann betonen, dass Sie und Ihr Publikum „im gleichen Team spielen“, eine Ansicht oder ein Interesse teilen. Als John F. Kennedy sein Westberliner Publikum im geteilten Berlin mit einem „Ich bin ein Berliner“ begrüßte, drückte er seine Solidarität aus – und wurde jubelnd empfangen.
2. ... den Ton der Rede setzen. Das Publikum bekommt ein Gefühl dafür, was er von der folgenden Rede erwarten kann. Und kann sich seelisch und moralisch z. B. auf eine entspannte, ernsthafte, informelle oder formelle Rede vorbereiten. Wer humorvoll beginnt, teilt dem Publikum mit, dass die folgende Rede – selbst wenn sie ernste Themen behandelt – nicht ohne leichter verdauliche Momente sein wird.
3. ... geschmeidig ins Redethema führen. Ein Opener weckt Ihr Publikum nicht nur auf. Er nimmt Ihr Publikum auch an der Hand und führt es aus der Alltagswelt in die thematische Welt Ihrer Rede. Ihr Opener sollte deswegen einen thematischen Bezug zum Thema schaffen, selbst wenn er mit einem Kontrast oder einer Analogie arbeitet.

Lassen Sie es mich auf einen Punkt bringen: Mit einem kraftvollen Opener rütteln Sie Ihr Publikum wach und bringen es auf Ihre Seite. Er ist wie ein starker Espresso. Macht wach und hält wach.

Drei Arten von Openern begeistern immer – egal zu welchem Publikum oder zu welchem Thema Sie sprechen werden:

Die Anekdote

Eine Anekdote ist eine kurze und ungewöhnliche oder amüsante Erzählung über eine Begebenheit oder eine Person. Richtig gewählt, kann sie Ihnen helfen, Ihren Redeeinstieg lebendiger und interessanter zu gestalten. Und sie kann Ihnen helfen, ein abstraktes oder trockenes Thema zu personalisieren, damit es vor Ihrem Publikum zum Leben erwacht.

Die Anekdote kann aus dem Fundus Ihrer eigenen Erinnerungen stammen oder das Erlebnis einer anderen Person thematisieren.

Damit Ihre Anekdote wirklich zu Ihrer Rede passt, sollte sie fünf Kriterien erfüllen:

1. Sie muss wahr oder zumindest glaubwürdig sein.
2. Sie muss sich mit dem Thema der Rede oder der Veranstaltung in Einklang bringen lassen.
3. Sie muss wirklich interessant oder amüsant sein (Kleiner Tipp: Testen Sie Ihre Anekdote).
4. Sie muss für Ihr Publikum einfach nachvollziehbar sein.
5. Sie muss zu Ihrer Rede passen, d. h. sie muss ein Argument oder Aspekt illustrieren oder logisch darauf hinführen.

Die Analogie

Ihr Thema ist sehr komplex und abstrakt und Sie fürchten, Ihr Publikum versteht nur Bahnhof?

Raufen Sie sich nicht die Haare aus. Suchen Sie nach einer passenden Analogie, spielen Sie das Spiel mit dem Beispiel. Mit dem passenden Vergleich malen Sie ein Bild vor dem inneren Auge Ihres Publikums und ziehen es in Ihren Bann – und in Ihre Rede.

Sie befürchten, keinen passenden Vergleich zu finden?

Ich kann Ihnen versprechen: Wenn Sie es wirklich versuchen, werden Sie einen Weg finden, selbst die unterschiedlichsten Dinge wirkungsvoll zu vergleichen.

Als ich meiner Großmutter vor einigen Jahren ihren Computer eingerichtet habe, wurde in meiner Erklärung aus der Festplatte ein Büro mit Aktenordnern in Aktenschränken und Regalen, in denen Geräte und andere Hilfsmittel liegen, die ihr bei der Arbeit helfen würden. Und der Arbeitsspeicher wurde zu einem Schreibtisch, auf dem die tatsächliche Arbeit stattfand. – Der Computer hat sich während meiner Erklärung vor ihren Augen von der unverständlichen, latent bedrohlichen grauen Kiste in ein nützliches Arbeitsgerät verwandelt.

Seien Sie offen. Seien Sie mutig. Vergleichen Sie Äpfel mit Birnen. – Diese Art von Kreativität lässt sich erlernen. Wirklich.

Der Effekt-Opener

Reden sind audio-visuelle Erlebnisse. Ihr Publikum will nicht nur zuhören, es will auch optisch etwas geboten bekommen. In den meisten Reden beschränkt sich die visuelle Komponente leider allzu oft auf eine eher lieblos zusammengestellte PowerPoint-Präsentation. Dabei ist es so leicht, Ihrem Publikum etwas mehr Spannung und Drama zu bieten: Beginnen Sie Ihre Rede effektiv – beginnen Sie Ihre Rede mit einer Requisite.

Es gibt drei Möglichkeiten zur effektvollen Verwendung von Requisiten

1. Die Requisite kann Ihre Analogie illustrieren. Ein Beispiel: Sie stellen auf einer Tourismus-Börse einen Memory-Stick vor, auf dem sich Software für ein Navigationssystem befindet. Sie können sagen, diesen kleinen Stick zu besitzen, ist genauso als könnte man sich 10 Kilogramm Routenplaner in die Hosentasche stecken. Sie können aber auch eine Schubkarre voller Routenplaner vorfahren und dann den daumenlangen Stick dagegen halten.

2. Ihre Requisite kann sinnbildlich sein. Ein Beispiel: Sie wollen Ihr Team zusammenschweißen, damit es sich gegen die Konkurrenz besser behaupten kann. Sie können die Vorteile erläutern, die ein größerer Zusammenhalt mit sich bringt. – Sie können aber auch ein paar Stäbe nehmen und erst einen einzelnen Stab zerbrechen – das wird Ihnen ohne Probleme gelingen. Und dann können Sie ein Bündel Stäbe nehmen – diesmal wird es Ihnen sehr viel schwerer fallen oder gar nicht gelingen, die Stäbe zu zerbrechen.

3. Wenn Sie über einen tatsächlichen Gegenstand sprechen, kann dieser Ihre Requisite sein. Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einer Gastro-Messe und wollen Ihrem Publikum in einer Präsentation unzerbrechliches Keramikgeschirr vorstellen. Sie können dies natürlich ausführlich beschreiben. – Sie können aber auch einen Teller dramatisch und mit Wucht auf den Boden werfen.

Für welche Art Opener Sie sich auch entscheiden. Er sollte so leichtfüßig daher kommen, als wäre er Ihnen beim Gang zum Podium spontan in den Kopf gekommen. Deswegen müssen Sie ihn planen, einüben und polieren, bis er glänzt.

Testen Sie ihn an einem Kollegen, einer guten Freundin, Ihrem Partner. Es wird sich lohnen. Denn ein guter Opener ist immer eine gute Voraussetzung (wenn auch kein Garant) für eine gute Rede. – Ein schlechter Opener läutet dagegen fast immer eine schlechte Rede ein.

Wie sieht ein schlechter Opener aus?

Ich verrate Ihnen 5 Einstiege, die Sie besser vermeiden (oder: „Wie Sie Ihr Publikum von Anfang an garantiert einschläfern“):

- Mit einem „Können Sie mich hören?“ gegen das Mikrofon klopfen – Der Soundcheck sollte beim Redeneinstieg hinter Ihnen liegen.
- Warnungen à la „Ich bin kein geübter Redner.“ – Das Publikum wird sonst nach Schwächen Ausschau halten.
- Dasselbe gilt für negative Aussagen über Ihre Rede, auch wenn Sie es scherzhaft meinen.
- Insider-Scherze, die nur ein paar Personen im Publikum verstehen – Es sollte absolutes Tabu sein, Teile des Publikums auszuschließen.
- Taktlose Erwiderung auf Ihre Ankündigung durch den Veranstalter – Niemand schenkt arroganten Menschen bereitwillig seine Aufmerksamkeit.

Jetzt sind Sie dafür gewappnet, einen Espresso-Opener vorzubereiten. Einen, der Ihr Publikum aufweckt und wach hält.

Übrigens: Ein mitreißender Opener kann ein Wundermittel gegen Ihre anfängliche Nervosität sein. Sie werden überrascht sein, wie entspannend eine Reaktion vom Publikum – und sei es nur ein zustimmendes Kopfnicken – gleich zu Anfang Ihrer Rede wirken kann.

Sie wünschen sich ein paar passende Sätze, die Sie einfach in Ihren Redeanfang integrieren können?

Hier sind sie:

„In dieser feinen Gesellschaft zu sein, wird sich mit Sicherheit positiv auf mein Image auswirken. Und ich hoffe sehr, dass es Ihrem Image nicht allzu abträglich ist.“

„Wenn Sie sich fragen, was Sie von meiner Rede erwarten sollen, möchte ich Salvador Dali zitieren, der einmal sagte: ‚Ich werde mich so kurz fassen, dass ich schon beim Ende angekommen bin.‘“

„Viele von Ihnen werden sich wundern, warum ich vor Ihnen stehe. Ehrlich gesagt, frage ich mich das auch.“

„Ich erinnere mich an einen Redner, der einmal gefragt wurde, wie seine Rede beim Publikum ankam. Er sagte: ‚Tja, ich weiß es nicht. Aber zumindest ist niemand aufgestanden und verschwunden, wie die Socken in meiner Waschmaschine.‘ – Ich hoffe, dass ich am Ende meiner Rede dasselbe sagen kann.“

„Ich freue mich über diese schmeichelhafte Vorstellung. Aber ich werde nicht vergessen, dass ein weiser Mann einst schrieb: derjenige, der sich auf seinen Lorbeeren ausruht, trägt sie an der falschen Stelle.“

„Das Thema, über das ich sprechen werde, ist so faszinierend und facettenreich, dass ich stundenlang darüber sprechen könnte. Ach, was sage ich: tagelang! Aber ich verspreche Ihnen: Ich werde Ihnen dies nicht antun.“

Mehr Tipps und Tricks erhalten Sie [hier](#) in unserem Seminar „Mit Präsentationen Spuren hinterlassen“.

Seminar-Tipp des Monats

Produktmanagement und -strategie

Strategische Marktbearbeitung, Produktstrategien, Prozesse und deren erfolgreiche Umsetzung

Im internen Umfeld wie im externen Wettbewerb gilt es für den Produktmanager "die Regie" zu behalten. Seine strategische und operative Herausforderung liegt in den Bereichen Segmentierung und Definition von relevanten Märkten, Abstimmung der Unternehmens- und Produktstrategie und Erstellung detaillierter Marketing-Mix-Konzepte für die betreuten Produkte/Produktgruppen/Sortimente. Dieses Seminar für Fortgeschrittene trainiert Sie für diese Anforderungen.

Was Sie in diesem Seminar erreichen

Sie erhalten erprobte, praktikable Instrumente für die Entwicklung von Produkt- und Marktstrategien. Sie kennen die entscheidenden Analyse-Methoden, können deren Ergebnisse marktgerecht interpretieren und in strategische Marketing-Konzepte transferieren. Anhand praxisnaher Fallstudien üben Sie die operative Umsetzung. Sie erwerben fachliche Kompetenz, die Sie stärkt, Ihre Kollegen aus anderen Fachbereichen einzubinden und zu überzeugen. Im Seminar tauschen Sie wichtige Erfahrungen mit Seminarteilnehmern anderer Branchen aus. Sie blicken über den Tellerrand und holen sich zahlreiche Tipps und Ideen, um Ihre Aufgaben strategisch und operativ zu planen. Sie lernen, Planänderungen aufgrund von Marktveränderungen rechtzeitig zu erkennen und praxisnah umzusetzen.

Unsere komplette Ausschreibung zum Seminar finden Sie [hier](#).

Seminarangebot Mai bis Juli 2011

Trainer/In	Seminarthema	Datum	Ort
Conny Koub	Texten für Marketing und Vertrieb	26. - 27. Mai 2011	Markdorf am Bodensee
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement Grundlagen	27. - 28. Juni 2011	Stuttgart
Annette Hentschel	Frauen als Führungspersönlichkeit	28. - 30. Juni 2011	Nürnberg
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement und -strategie	29. - 30. Juni 2011	Stuttgart
Tom Schmitt	Führen von Teams	04. - 06. Juli 2011	Frankfurt
Manfred Just	Effektives Zeitmanagement	05. - 06. Juli 2011	Nürnberg
Prof. Dr. Elke Theobald	Online-Marketing	07. - 08. Juli 2011	Köln
Prof. Ralph E. Hartleben	Strategisches Marketing	11. - 13. Juli 2011	Nürnberg
Prof. Dr. Andreas Hinterhuber	Strategisches Preismanagement im B2B und B2C	11. - 12. Juli 2011	Nürnberg
Ekaterina Arlt	Empfehlungsmarketing	11. - 12. Juli 2011	Düsseldorf
Dr. Bernd Scherer	Verkaufen - mit allen Sinnen	13. - 14. Juli 2011	Düsseldorf
Sabine Lanus	Strategien und Methoden gewinnender Gesprächsführung	14. - 15. Juli 2011	Frankfurt
Dr. Gudrun Wilhelm	Mit starker Persönlichkeit überzeugen	18. - 20. Juli 2011	Rottach-Egern am Tegernsee

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 0911.919769-0 sind wir gern für Sie da.

Weitere Seminare aus unserem aktuellen Katalog finden Sie auch unter www.naa.de.

IMPRESSUM

Herausgeber: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE
für Absatzwirtschaft GmbH

Anschrift: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH
Erlenstegenstraße 7 | 90491 Nürnberg
Telefon ++49.911.919769-0 | Fax ++49.911.919769-20
E-Mail: service@naa.de | Internet: www.naa.de

Handelsregister Nürnberg HRB 11584
V.i.S.d.P.: Dietmar Fischer, Geschäftsführer

Bankverbindung: EthikBank | Kto-Nr. 3012590 | BLZ 83094495
Steuerangaben: USt.-IdNr.: DE 157417032 | Steuer-Nr.: 24113300406

Gestaltung, Inhalt, Layout:

NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH

Disclaimer: "Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter sowie die redaktionellen Inhalte ist die Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft verantwortlich. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Die NAA GmbH vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu eigen."

Copyright © 2011 NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft