



EDITORIAL

Liebe Leserinnen
und Leser,

herzlich willkommen zum „NAA-Marketingblick“, dem Online-Newsletter der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft.

Auch heute möchten wir Sie wieder über aktuelle und praxisbezogene Themen informieren. Mit uns sind Sie jederzeit auf dem neuesten Stand.

Am Arbeitsplatz werden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen häufig mit Konflikten konfrontiert. Doch nur Wenige wissen damit richtig umzugehen und den Konflikt zu lösen. Erfahren Sie von Birgit Huber-Metz mehr zur Konfliktlösung in unserem ersten Artikel.

Ohne einen kommunizierten Mehrwert sind die meisten Produkte auf den heutigen Märkten nahezu austauschbar. Dem Verbraucher fällt so eine Kaufentscheidung nicht leicht. Wie Sie Ihr Produkt am Markt erfolgversprechend positionieren können, erfahren Sie [hier...](#)

Wie entstand eigentlich das Produktmanagement und warum wird es so erfolgreich eingesetzt? Wie ist das Produktmanagement in Unternehmen integriert? Diesen und weiteren Fragen geht Klaus J. Aumayr auf den Grund. Lesen Sie [hier](#) mehr...

Die Bundesregierung beschloss Ende 2007 die Modernisierung des HGB-Bilanzrechtes. Es soll dem International Financial Reporting Standards (IFRS) angeglichen werden. Doch was ist Ziel dieser Angleichung? Erfahren Sie von unserem Rechtsexperten Dr. Helmut Liesegang [mehr...](#)

Wir freuen uns, Sie auch weiterhin über interessante Neuigkeiten und aktuelle Seminare rund um die Themen Marketing, Kommunikation, Vertrieb, Finanzen, Persönlichkeit und Führung informieren zu dürfen.

Ich wünsche Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

INHALTSVERZEICHNIS

Systemische Führung	1
Teil 1: Vom Konflikt zur Kooperation	
Birgit Huber-Metz	
Produktpositionierung - Dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus!	2
Rainer H.G. Großklaus	
Produktmanagement - Wie alles begann...	3
Klaus J. Aumayr	
Neues aus dem Bereich Finanzen/Recht:	4
Angleichung des HGB-Bilanzrechts an die IFRS	
RA Dr. Helmut Liesegang	
Seminar-Tipp des Monats	4
Seminarangebot April - Anfang Juni 2008	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.

Systemische Führung Teil 1: Vom Konflikt zur Kooperation



➔ **Birgit Huber-Metz**

Konflikte gehören zum Leben wie das Salz in die Suppe. Diese Erkenntnis gilt für den beruflichen Kontext genauso wie für das private Umfeld!

Gerade im Arbeitsalltag werden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen auf Grund von laufenden Veränderungsprozessen, beschlossenen Personalabbau, Straffung von Hierarchien und vermehrten Arbeitsbelastungen häufig mit Konflikten konfrontiert.

Obwohl Konflikte zum Alltag gehören, haben die wenigsten Menschen den Umgang mit diesen Konflikten - wie zum Beispiel das Sprechen, Laufen oder Schreiben - systematisch gelernt. Aus Unkenntnis oder Angst werden so immer wieder Konflikte „übersehen“, es werden vordergründige „Vermeidungsstrategien“ angewandt, statt die Konflikte lösungsorientiert anzugehen.

Als Folge der Passivität wächst häufig das Konfliktpotenzial, Steuerungsmöglichkeiten werden geringer oder

ohne Not ganz aus der Hand gegeben. Konflikteskalationen mit in der Regel negativen Folgen für alle Beteiligten werden in Kauf genommen.

Die „Konfliktunterdrückung“ bindet wichtige Energien und Personalressourcen, die dann für den eigentlichen Unternehmenserfolg nicht mehr zur Verfügung stehen. Außerdem steigern ungeklärte Konfliktlagen häufig bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei Teammitgliedern, aber auch bei Führungskräften Unzufriedenheit, Motivationsverlust oder innere Kündigung.

Dabei kann in nahezu allen Konfliktfällen die vorhandene Konfliktenergie positiv für die Klärung und Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses, für die Zusammenarbeit im Team und damit für den Unternehmenserfolg genutzt werden.

Voraussetzung ist allerdings die Erkenntnis, dass Konflikte normal und gestaltbar sind und keine Bedrohung darstellen, sondern positiv genutzt werden können.



Die Einstellung zu Konflikten ist stark durch die Erfahrungen und das Erleben von Konfliktstrategien und von Konfliktlösungsmodellen in der Kindheit bestimmt, zum Teil haben sich daraus „Mechanismen“ entwickelt. Ein Bewusstsein hierüber öffnet das Bewußtsein häufig für neue Handlungs- und Verhaltensalternativen.

Konstruktiver Umgang mit Konflikten ist erlernbar und lässt sich einüben! Neben der Fähigkeit, unterschiedlichen Konfliktlösungs- und Konfliktbearbeitungsstrategien anwenden zu können, ist der wertschätzende Umgang mit den Konfliktparteien und deren subjektive Sicht der Dinge eine der Grundvoraussetzung für eine erfolversprechende Konfliktbearbeitung. Notwendig ist eine klare und offene

Kommunikation, die Gemeinsamkeiten betont, Unterschiede aber nicht verwischt: Es geht darum, Voraussetzungen, Umfang und Grenzen einer echten Lösung, der für die beteiligten Konfliktparteien tragbar und lebbar ist, zu klären und verbindlich zu vereinbaren.

Dauerhafte und tragfähige Lösungen sind um so eher zu erreichen, je mehr es gelingt, für alle Beteiligten eine WIN-WIN-Situation zu schaffen. Dies gilt für Führungskräfte, die mit Konflikten im Team oder zwischen Mitarbeitern konfrontiert sind, genauso aber auch für Führungskräfte, Teammitglieder und Mitarbeiter, die selbst Konfliktpartei sind.

Das Thema „Konflikte wahrnehmen und bewältigen“ wird im Modul 1 unseres Premium-Seminars „Systemische Führung“ behandelt. Dieses Seminar setzt sich aus 3 Modulen zusammen und umfasst neben dem Konfliktmanagement die Bereiche „Führung gestalten und persönliches Führungsverhalten reflektieren“ (Modul 2) sowie „Klar Führen in herausfordernden Führungssituationen“ (Modul 3).

Lesen Sie mehr zum Thema "Systemische Führung" im April Newsletter.

Möchten Sie mehr wissen? Eine ausführliche Seminarbeschreibung finden Sie zu dem Thema:

Systemische Führung hier...
Konfliktmanagement hier...

Produktpositionierung - dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus!



➔ Rainer H.G. Großklaus

Die Märkte haben sich geändert, sie sind schneller, unalkulierbarer und dynamischer, aber auch sehr viel unübersichtlicher geworden. Das bekommen die Unternehmen zunehmend stärker zu spüren.

Selbst, wenn technische Innovationen den Markt motivieren und beleben, werden sie so schnell wie nie zuvor vom Wettbewerb kopiert und sind damit austauschbar. Die physische Differenzierung ist nicht mehr sichtbar, nicht mehr nachvollziehbar. Damit verliert sie als Wettbewerbsvorteil.

Eine Marktsegmentierung und somit Zielgruppenbeschreibung nach soziodemografischen Merkmalen allein reicht heute einfach nicht mehr aus. Erfolgreiche Unternehmen bedienen sich daher der psychologischen Segmentierung der psychologischen Zielgruppenbeschreibung. Sie erforscht die speziellen Bedürfnisse, Motive, Gefühle, Erwartungen, Verhaltensweisen und Emotionen der Konsumenten.

Die motivationspsychologische Verbrauchersegmentierung ist ein wichtiger strategischer Teil der Marketingstrategie. Sie dient als Entscheidungshilfe für die Positionierungsstrategie. In der Praxis hat sich ein sechs-Phasen-Ablauf bewährt:

Phase 1

Festlegung des zu befragenden Personenkreises.
In dieser Phase wird die Struktur der zu befragenden Personen bestimmt. In der Regel sind das vorstrukturierte Verbrauchergruppen mit gleichen Ver-

haltensweisen, Motivationen, Emotionen, Gefühlen etc., die sich aber dennoch durch Alter, Geschlecht, Kaufkraft etc. unterscheiden.

Phase 2

Erfassung und Auswahl der Segmentierungsmerkmale.

Hier wird über eine qualitative Vorstudie geklärt, welche Persönlichkeitsmerkmale sowie Verwendungsmotive im Produktumfeld von großer Bedeutung sind.

Beispiel: Das Produkt ist ein flüssiges Geschirrspülmittel. Persönliche Einstellungen können sein das Streben nach Sauberkeit und Ordnung oder Prestige. Die produktbezogene Einstellungen können die Reinigungskraft, der Duft oder der Preis sein.

Phase 3

Bildung der motivationspsychologischen Verbrauchersegmente. Motivanalyse und Clusterung der Zielgruppen nach ihren Kerninteressen/-bedürfnissen. Alle Personen, die ähnliche Interessen oder Bedürfnisse an einem Produkt haben, werden zu einer neuen Gruppe zusammengeschlossen.

Beispiel: am o.g. des flüssigen Geschirrspülmittels könnten folgende neue Gruppen gebildet werden:

- Die Reinheitsfanatiker
- Die Duftorientierten
- Die Preisorientierten

Phase 4

Ermittlung und Gewichtung des Zielgruppenpotentials der einzelnen Verbrauchersegmente.

Phase 5

Beschreibung der motivationspsychologischen Segmente anhand der gefundenen Persönlichkeitsmerkmale und Verwendungsmotive. Dabei ist es

auch wichtig u.a. folgende Fakten zu klären:

- Markenpräferenzen
- Markenloyalität
- Markenimages
- Konsumverhalten

Phase 6

Auswahl der optimalen Verbrauchersegmente. Dieser Schritt ist bereits Bestandteil der marketingstrategischen Überlegungen. Eine wichtige Aufgabe in dieser Phase besteht darin, unter Berücksichtigung zielorientierter Auswahlkriterien die richtigen und erfolversprechenden Segmente ausfindig zu machen.

Auswahlkriterien wären z.B.:

- Größe des Marktpotentials
- Anzahl der bereits vorhandenen Wettbewerbsprodukte in diesem Segment
- Größe des Werbedrucks

Fazit ...

Bei der Auswahl der motivationspsychologischen Verbrauchersegmente ist besonderer Wert auf eine "sauber" recherchierte und ausgearbeitete SWOT-Analyse zu legen. Damit minimiert sich das Einführungsrisiko erheblich. Unerlässlich bei der Auswahl von Segmenten und Produktneueinführungen sollten sein:

- Welche Stärken und Schwächen hat mein Unternehmen / Produkt?
- Welche Art von kritischen Erfolgsfaktoren kann mein Unternehmen / mein Produkt erfüllen?
- In welchen Segmenten gibt es derartige Erfolgsfaktoren?

Mit dieser Vorgehensweise und den daraus gewonnenen Erkenntnissen kann die Positionierungs- und Marketingstrategie sowie die Copystrategie zielgruppenorientiert ausgerichtet werden.

Produktmanagement - Wie alles begann ...



→ Klaus J. Aumayr

Das Konzept des Produktmanagements wurde 1927 bei Procter & Gamble (USA) entwickelt. Eine neue Pflegeserie konnte sich am Markt nicht durchsetzen und verfehlte weitgehend die Umsatzerwartungen und Marktanteilsziele. Probleme am Markt wurden durch interne Konflikte verstärkt und konnten aus der Perspektive der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens nicht bewältigt werden.

Zur Klärung und Lösung der auftretenden Probleme wurde ein junger Manager (Neil H. McElroy, später CEO des Unternehmens) der Produktgruppe zugeteilt mit dem Auftrag, sämtliche externen und internen produktbezogenen Aktivitäten und Angelegenheiten (operativ und strategisch) zu koordinieren. Dieser Ansatz führte schnell zum gewünschten Erfolg und das Unternehmen entschied, dieses Vorgehen unternehmensweit einzuführen. Dazu wurden die Produkte in Produktgruppen (auch Einzelprodukte) gegliedert und entsprechend Produktmanagern zugeordnet.

Das Produktmanagement war etabliert und setzte sich in den folgenden Jahren in der gesamten Konsumgüterindustrie durch. Auch andere Branchen übernahmen dieses Vorgehen, so dass das Produktmanagement heute ein weit verbreitetes Managementkonzept ist und in verschiedenen Unternehmen als dominante Organisationsform eingesetzt wird. In den letzten Jahren haben sich auch kleinere und mittlere Unternehmen mit dem Einsatz des Produktmanagements auseinandergesetzt, und es erfreut sich (trotz Ressourcen-

knappheit) dort zunehmender Beliebtheit. Das Grundprinzip des Produktmanagements ist, dass einzelnen Produkten oder Produktgruppen einem Produktmanager zugeteilt wird mit dem Auftrag, sämtliche produktbezogenen Themenbereiche funktionsübergreifend zu koordinieren und zu steuern.

Das Produktmanagement ist dabei kein Ersatz für das Funktionsmanagement (z.B. Marketing, F&E, Vertrieb), sondern es ist eine zusätzliche Managementebene, die im Unternehmen eingesetzt wird. Die Verknüpfung des Funktionsmanagements mit dem Produktmanagement erfolgt dabei über eine Matrixorganisation.

Wie sich Funktions- und Produktmanagement voneinander abgrenzen
Um das Funktionieren dieses Systems auch in Ihrem Unternehmen zu gewährleisten, bedarf es einer klaren Zuordnung von Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Produkt- und Funktionsmanagement. Die notwendige Abgrenzung dazu können Sie nach dem Prinzip der Kernkompetenzen vornehmen.

Der Funktionsmanager ist:

- Funktions-Spezialist
- Produkt-Generalist
- Ressourcen-Manager

Der Produktmanager ist:

- Produkt-Markt-Spezialist
- Funktions-Generalist
- Produkt-Manager

Konfliktpotenzial

Natürlich besteht zwischen den funktionalen Bereichen und dem Produktmanagement ein ausgeprägtes Konfliktpotenzial. In Ihrer Praxis erleben Sie das unmittelbar und täglich.

Die Funktionsbereiche fokussieren auf die eigene Funktion und versuchen, diese zu optimieren. Als Produktmanager nehmen Sie die Produktperspektive ein und versuchen, alles zu unternehmen, um die Performance im Produkt oder in der Produktgruppe zu verbessern. Bei diesen unterschiedlichen Interessenslagen muss es zwangsläufig krachen.

Unten stehende Abbildung zeigt Ihnen dazu einige Beispiele.

	Fokus der funktionalen Bereiche	Fokus des Produktmanagers
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • kurzfristige Orientierung • Auftragseingang • Absatzförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • langfristige strateg. Orientierung • Optimierung Umsatz u. Deckungsbeitrag • Marktstellung des Produktes
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Produktionsvorlaufzeiten • keine Modelländerungen • kleiner Sortimentsumfang 	<ul style="list-style-type: none"> • kurze Produktionsvorlaufzeiten • häufige Modelländerungen • umfassender Sortimentsumfang
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • techn. Möglichkeiten • Produktmerkmale • opt. Produkt zur Einführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Markterfordernisse • Orientierung am Kundennutzen • Time to Market
Finanz- & Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidität • Kostendeckung, Preiszuschlag 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition in den Markt • Wettbewerbsorientierte Preisstrategien

→ Seminarangebot

Neues aus Finanzen/Recht: Angleichung des HGB-Bilanzrechts an die IFRS



→ RA Dr. Helmut Liesegang

Die Bundesregierung legte am 08.11.2007 einen Referentenentwurf zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG“) vor.

Das HGB-Bilanzrecht soll zu einem den International Financial Reporting Standards (IFRS) gleichwertigen, aber kostengünstigeren und einfacheren Regelwerk weiterentwickelt werden.

Ziele des Gesetzesvorhabens sind die Deregulierung und Kostensenkung insbesondere für kleinere und

mittelgroße Unternehmen (KMU) und die Verbesserung der Aussagekraft der handelsrechtlichen Jahresabschlüsse.

Vom BilMoG betroffen sind Einzelkaufleute und Personenhandelsgesellschaften, die in zwei aufeinander folgenden Jahren einen Umsatz von wenigstens € 500.000,00 und einen Jahresüberschuss von wenigstens € 50.000,00 erreichen, ebenso wie nicht börsennotierte Kapitalgesellschaften. Für börsennotierte Unternehmen gilt schon seit 2005 das umfangreiche Regelwerk der IFRS.

Die Herausforderung des Gesetzge-

bers wird u.a. darin bestehen, die Kluft zwischen den auf kapitalmarkt-orientierte Unternehmen zugeschnittenen IFRS und den handelsrechtlichen Bilanzierungsgrundsätzen zu beachten, die auch den Bedürfnissen der KMU Rechnung tragen.

Die Anhebung des Detaillierungsgrades ist nicht nur mit hohen Kosten verbunden. Vielmehr wird der Rechnungslegung darüber hinaus auch verpflichtet, in erhöhtem Maße wettbewerbsrechtlich relevante Daten preiszugeben.

Das ist bei kapitalmarktorientierten Unternehmen noch hinnehmbar, kann



aber für die KMU zu einer Existenzgefährdung werden. Es ist daher zu begrüßen, dass die IFRS-Bilanzierungsgrundsätze nicht voll-ständig in das HGB übernommen, sondern nur deren wichtigste Komponenten teilweise in die handelsrechtliche Rechnungslegung integriert werden sollen.

Im Einzelnen: Das bisherige Aktivierungsverbot für selbst geschaffene, immaterielle Vermögensgegenstände (Ausprägung des Vorsichtsgebotes) wird aufgehoben.

Das wirkt sich insbesondere auf innovative Unternehmen aus. Sie sollen auf diese Weise ihre Fähigkeit verbessern, sich am Markt Kapital zu verschaffen. Weiter werden zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente (z.B. Aktien) zum Zeitwert bewertet. Dadurch werden dann nicht nur realisierte, sondern auch realisierbare Gewinne und Verluste in der GuV erfasst.

Um die Rückstellungen künftig realistischer in der Bilanz abzubilden, wird

die Bewertung dynamisiert. Zum Einen sind sie künftig abzuzinsen, zum Anderen sind bei der Bewertung der Rückstellungen künftige Entwicklungen (z.B. die Preisentwicklung) zu berücksichtigen. Nicht mehr zeitgerechte Ansatz-, Ausweis- und Bewertungs-wahlrechte, die einem informativen und vergleichbaren Jahresabschluss entgegenstehen, werden abgeschafft.

Für sog. Zweckgesellschaften, d.h. selbständige Rechtsträger, die eingesetzt werden, um Vermögensgegenstände oder Schulden „bilanzfrei“ zu verlagern, wird ein erhöhter Grad an Transparenz angestrebt. Für die Einbeziehung in den Konzernabschluss kommt es allein darauf an, ob die betreffenden Unternehmen einer einheitlichen Leitung durch ein Mutterunternehmen unterliegen.

Die dringend notwendige Annäherung an internationale Rechnungslegungsgrundsätze ist zu begrüßen. Es bleibt zugleich zu hoffen, dass es ge-

lingen wird, alle betroffenen Interessen sachgerecht miteinander in Einklang zu bringen. Das neue HGB soll erstmalig für die Geschäftsjahre Anwendung finden, die im Jahr 2009 beginnen.

AUFGESCHNAPPT

„Die Zukunft gehört denen, die an die Schönheit ihrer Träume glauben.“
Eleanor Roosevelt (1884-1962) US-amerik. Menschenrechtsaktivistin und Ehefrau von Franklin D. Roosevelt.

Das Thema „Internationale Bilanzierung und Rechnungslegung“ ist Bestandteil unseres Seminars „Betriebswirtschaft kompakt I“. In diesem Seminar erfahren Sie fundiertes Grundwissen aus der Betriebswirtschaft und lernen die Begrifflichkeiten und Struktur des Rechnungswesens kennen.

Möchten Sie nähere Informationen? Lesen Sie mehr in unserem Seminar-Tipp des Monats oder [hier ...](#)

Seminar-Tipp des Monats

Betriebswirtschaft kompakt I & II
Betriebliche Entscheidungen setzen betriebswirtschaftliches Know-how voraus. Um hier mithalten zu können, benötigen Fach- und Führungskräfte aus dem nicht-betriebswirtschaftlichen Bereich ein funktionales kaufmännisches Rüstzeug.

Im **Grundlagen-Seminar** lernen Sie die Grundstrukturen des Rechnungswesens kennen. Erfahren Sie mehr über Unternehmens- und Rechtsfor-

men sowie Wirtschafts-Trends. Ihre kaufmännischen Entscheidungen werden mit fundierten Kenntnissen untermauert.

Im **Aufbau-Seminar** lernen Sie die Instrumente zur Steuerung der Kostenverantwortung kennen und bekommen einen Überblick über Strategien und aktive Einflussnahmen bei Budgetverantwortung. Praxisorientierte Beispiele werden Ihnen helfen sich die Sprache der Controller anzueignen. Ih-

re Entscheidungen im Bereich Finanzierung und Geldströme im Unternehmen werden mit fundierten Kenntnissen untermauert.

Möchten Sie mehr wissen? Eine ausführliche Seminarbeschreibung unseres Trainers Michael Edinger finden Sie zu:

Betriebswirtschaft kompakt I [hier...](#)
Betriebswirtschaft kompakt II [hier...](#)

Seminarangebot April - Anfang Juni 2008

REFERENT	SEMINARTHEMA	DATUM	ORT
Brigitte Lewisch	Beschwerdemanagement	10.-11. April	Nürnberg
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketing I	07.-09. April	Nürnberg
Ralph Ohnemus	Marketing II	10.-12. April	Nürnberg
Sabine Lanius	Strategien und Methoden gewinnender Gesprächsführung	14.-15. April	Nürnberg
Rolf H. Ruhleder	Brillante Rhetorik und Körpersprache	16.-18. April	Bad Harzburg
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining I	22.-23. April	Nürnberg
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining II	24.-25. April	Nürnberg
Martin Limbeck	Verkaufstraining Premium	25. April	Königstein
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketingcontrolling	28.-29. April	Köln
Wolfgang Steffen	Verhandlungs- und Verkaufsrhetorik	05.-06. Mai	Köln
Rainer H.G. Großklaus	Positionierung und USP	26.-27. Mai	Frankfurt am Main
Michael Edinger	Betriebswirtschaft kompakt I	26.-27. Mai	Wartmannsroth
Michael Edinger	Betriebswirtschaft kompakt II	28.-29. Mai	Wartmannsroth
Dr. M.-Oliver Zomer	Gehirngerechtes Marketing	02.-03. Juni	Wartmannsroth

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 09 11/ 91 97 69 - 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
Erlangenstraße 7 | D-90491 Nürnberg | ++49.911.919769-0 | Fax ++49.911.919769-20
E-Mail: service@naa.de | Internet: www.naa.de
Handelsregister Nürnberg HRB 11584

Geschäftsführer: Peter Karg

Bankverbindung: Postbank Nürnberg | Kto-Nr. 68384-855 | BLZ 760 100 85
Steuerangaben: USt.-IdNr.: DE 157417032 | Steuer-Nr.: 24118881835

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 © 2008 NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH
Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.