



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.

Systeme, wie das Familiensystem, prägen uns ein Leben lang. Welche Systeme es gibt und wie sie das Führungsverhalten beeinflussen, erfahren Sie von Herbert Bichlmeier in unserem ersten Artikel.

Bei der Personalauswahl und -entwicklung können Kompetenzen entscheidend sein. Sie beeinflussen nicht nur die interne Personalumbesetzung, sondern auch Neueinstellungen. Diesem Thema geht Annette Hentschel auf den Grund. Erfahren Sie [hier...](#) mehr

Haben Sie sich nicht auch schon immer gewünscht in der richtigen Situation schlagfertig zu sein? Aber was ist "Schlagfertigkeit"? Lesen Sie [mehr](#) von unserem Experte Matthias Pöhm.

Vom Teammitglied zum Chef des Teams ernannt zu werden, ist immer eine schwierige Situation - für beide Seiten. Was Sie in solch` einem Fall beachten sollten und wie Sie diese Umstellung erfolgreich meistern können, erklärt Ihnen Dr. Gudrun Wilhelm [hier...](#)

Verpflichtungen, die aus dem neuen Gesetzesentwurf des UWG entstehen können und warum diese schon jetzt eingehalten werden sollten, erfahren Sie [hier](#) von unserer Rechtsexpertin Martha Köhnke.

Wir freuen uns, Sie auch weiterhin über interessante Neuigkeiten und aktuelle Seminare informieren zu dürfen.

Ich wünsche Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

INHALTSVERZEICHNIS

Systemische Führung - Teil 2: Führung gestalten und persönliches Führungsverhalten reflektieren Herbert Bichlmeier	1
Nutzen kompetenzbasierter Personalentwicklungsprozesse und -auswahl Annette Hentschel	2
Schlagfertigkeit: was ist das? Matthias Pöhm	3
Vom Kollegen zum Chef! Dr. Gudrun Wilhelm	3
Neuregelungen im Wettbewerbsrecht RA Martha Köhnke	4
Seminarangebot Mai - Juli 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 2: Führung gestalten & persönliches Führungsverhalten reflektieren



➔ Herbert Bichlmeier

Vermutlich haben Sie eine Vorstellung, was ein „System“ ausmacht.

Doch wissen Sie auch, in welchen Systemen Sie sich - vor allem als Führungskraft - bewegen, wie diese funktionieren, welche Wirkungen von ihnen ausgehen und wie Sie Systeme beeinflussen können? Systeme sind, vereinfacht ausgedrückt, eine Gesamtheit von Elementen, die aufeinander bezogen sind und in Wechselwirkung zueinander stehen.

"Systemisch" bedeutet, alle Verknüpfungen und Wirkungen (incl. aller „Neben-, Fern- und Rückwirkungen“) eines Systems zu beachten und damit aktiv umgehen zu können. Diese Komplexität führt in der Praxis oft zu Überforderung. Doch keine Sorge, das geht ihren Mitmenschen meist genauso. Wenn Sie einige wichtige Zusammenhänge verstehen und beachten, macht sich das in Ihrem Führungserfolg bemerkbar.

Das erste System das wir kennen ler-

nen und das uns prägt, ist unser Familiensystem, in das wir hineingeboren werden. Dort bilden sich unsere prägenden Erfahrungen mit „Systemfaktoren“ aus, wir entwickeln Muster und Einstellungen zum Umgang mit Systemen, ohne dass wir Bewusstheit darüber haben. Solche Muster betreffen u.a. Themen wie

- Kommunikation und Ausdrucksfähigkeit
- Konfliktverhalten
- Leistungsverhalten
- Nähe und Distanz
- Umgang mit Gefühlen
- Umgang mit Erfolg und Rückschlägen
- Umgang mit Schwierigkeiten

Diese Prägungen, die wir hier erfahren, sind für den späteren Umgang mit Systemen gar nicht hoch genug einzuschätzen. Nicht alle, doch viele dieser Gesetzmäßigkeiten und „Ordnungen“ aus Familien finden wir später in anderen Systemen wieder, natürlich auch in der Organisation, in der wir heute unser Einkommen erzielen. Oft gibt es Ähnlichkeiten zwischen meinem jetzigen Wirken (z.B. als Führungskraft) und meinem Platz und Rolle in der Herkunftsfamilie. >

> Habe ich (meist als Ältester der Geschwister) früh gelernt, Verantwortung zu übernehmen, mache ich das meist auch später in anderen Systemen. Das kann sich zur ausgeprägten Stärke entwickeln, aber auch zum Engpass, etwa wenn ich in meinem Umfeld Verantwortung übernehme, die nicht zu mir gehört und ich dadurch zur Verwirrung beitrage.

Alle Systeme unterliegen Gesetzmäßigkeiten. Die beiden wichtigsten, die einer autonomen Selbststeuerung unterliegen, lauten: Systeme streben nach Überleben und nach Balance/Ausgleich.

Wie macht sich das in Organisationen bemerkbar?
Da Überleben für jedes System oberste Priorität hat, müssen sich alle Aktivitäten danach ausrichten bzw. unterordnen. So wie ein Organismus Eindringlinge bekämpft bzw. schadhafte Teile abstößt, verhalten sich auch Unternehmen, etwa wenn sie sich zum Erhalt des Ganzen von (das Überleben gefährdenden) Teilen trennt. Rang, An-

sehen und Macht leiten sich daraus ab, welchen Beitrag der Einzelne zum Überleben des Systems leistet. Balance zu halten bzw. Ausgleich herzustellen ist für ein System häufig ein sehr komplexer bzw. subtiler Vorgang. Ähnlich dem vegetativen Nervensystem entzieht es sich meist der bewussten Wahrnehmung und Steuerung. Dennoch findet es unablässig statt:

- Ein verdeckter Konflikt auf der zweiten Führungsebene wird in der vierten Ebene manifest (und kann dort nicht gelöst werden!)
- Besonders auf Veränderung ausgegerichtete Individuen, Teams, Abteilungen werden von Traditionalisten eingebremst
- Mitarbeiter, die sich auf Dauer im „Geben und Nehmen benachteiligt fühlen, schaffen mitunter auf „kuriose“ Weise Ausgleich

Kurz gesagt: „Bewegt sich ein Element eines Systems, bewegt sich das ganze System!“ Systemisch ist eben oft das Gegenteil von „systematisch“. Viele Führungskräfte, vor allem tech-

nisch oder zahlenmäßig orientierte missverstehen dies häufig. Im Seminar lassen sich diese Wirkungen anhand der Metapher der „schwebenden Platte“ erlebbar machen. Sie lassen sich weiterhin unterscheiden in offene Systeme und geschlossene Systeme.

In Offenen kann und darf Austausch stattfinden – damit wird z.B. Veränderung, Lernen und Entwicklung ermöglicht. Geschlossene Systeme können das nicht bzw. verhindern dies (z.B. der Wasserkreislauf der Erde, ein Dampfkochtopf oder Sekten). Totalitäre Systeme versuchen i.d.R. ein geschlossenes System aufrecht zu erhalten – allzu autoritäre Vorgesetzte erreichen ähnliches. Völlig offenen Systemen fehlt andererseits Schutz und Kontinuität.

Die wesentliche Aufgabe von Führungskräften besteht nicht darin, „im System“ zu arbeiten, sondern „am System“! Systemisches Führen lässt sich lernen – machen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen!

➔ Seminarangebot

Nutzen kompetenzbasierter Personalentwicklungsprozesse und Personalauswahl



Was ist eine Kompetenz?
„Die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, die als Grundlage dienen, um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit

➔ Dipl. KfFr. Annette Hentschel die Erreichung von strategischen Unternehmenszielen unterstützt wird.“

auch der Personalentwicklung bedeutet Kompetenz auf einem Gebiet, dass dies ein Ergebnis vieler miteinander verknüpfter Faktoren ist, welche sowohl angeborene Charaktereigenschaften (natürliche Fähigkeiten, Persönlichkeit) und erworbene Eigenschaften (Wissen, Erfahrung und Fertigkeiten) beinhalten, wie die unten abgebildete Grafik zeigt.

Talent – Management durch Nachwuchs-Führungskräfte-Entwicklung
Talent - die natürlichen (angeborenen) und erworbenen Fähigkeiten, Eigenschaften und Qualitäten unserer Mitarbeiter; unser „Human Capital“.
Talentmanagement – unternehmerische Strategie und unternehmerischer Prozess zur Identifizierung, Auswahl und Entwicklung der zentralen Talente, die für das zukünftige Wachstum und Leistungsvermögen entscheidend sind.

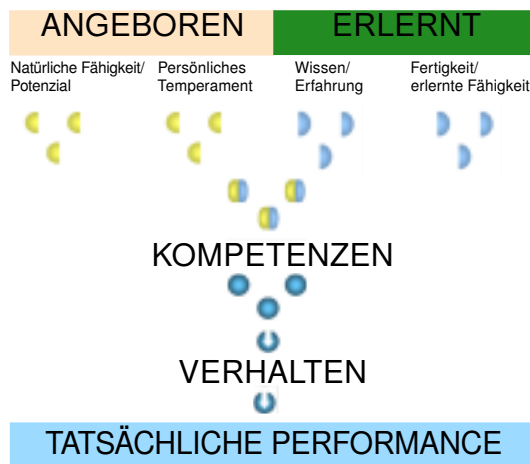
Benchmark the Job!
Erster Schritt für eine erfolgreiche Personalauswahl und Personalentwicklung ist daher ein Benchmark-Profil. Das heißt, das Unternehmen legt fest, welche Verhaltensmerkmale und Softskills der Job täglich fordert, welche Schlüsselkompetenzen gefragt sind und - noch wichtiger - welche Belohnungskultur im Unternehmen herrscht. Erst wenn dieser Prozess klar definiert ist, kann mit einer talentorientierten Weiterbildung und einer effizienten Personalauswahl begonnen werden.

Potenziale messen und punktgenau einsetzen
Kompetenzmodelle haben vielfältige Vorteile. Sie definieren die Erwartungen an die Arbeit und bieten für die Gesprächspartner eine Verständigungs- Plattform über Funktionen, sogar über das Unternehmen hinweg. So gesehen legen sie verbindliche Standards fest.

- Kompetenzmodelle:**
fokussieren die kritischen erfolgsrelevanten Kompetenzen
- orientiert an der Unternehmensstrategie
 - definiert anhand der vorrangig erwünschten Handlungsergebnisse
 - setzen Prioritäten
 - ermöglichen Spitzenleistungen

- machen persönliche Stärken und Schwächen transparent
- Welche angeborenen und erworbenen Eigenschaften sind Voraussetzung für die Ausprägung von Kompetenzen?
- Angeborene Eigenschaften sind eher stabil.
 - Erworbene Eigenschaften sind durch Erfahrungen oder Interventionen eher veränderbar.

Ziel und Aufgabe kompetenzbasierter Personalauswahl und Personalentwicklung
Sowohl innerhalb der Personalauswahl als



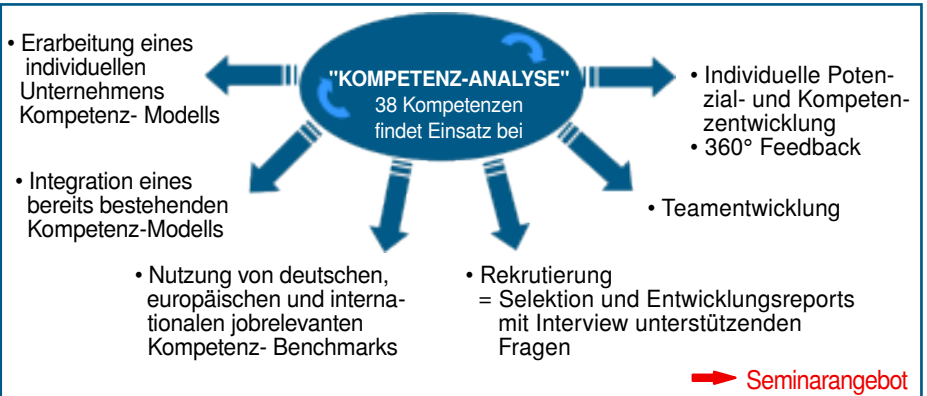
Diejenigen, die für eine Arbeitsstelle die richtigen Kompetenzen bereits haben oder das Potential besitzen, diese zu entwickeln, werden eher die richtigen Dinge tun (Verhalten), um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen (effektive Ergebnisse). Dauerhafte Höchstleistungen können nur diejenigen Mitarbeiter erbringen, die einen hohen Grad an Arbeitszufriedenheit besitzen.

Umgekehrt nutzen Human Resource Abteilungen gerne diese systematische Herangehensweise, um die Personalauswahl und die Personalentwicklung kontinuierlicher und passgenauer zu gestalten. Die Personalauswahl-Prozesse sind effektiver und zielgerichteter, wenn jede Sequenz im Selektionsprozess so entwickelt wurde, dass eine oder mehrere für den jeweiligen Job notwendigen Kompetenzen bewertet werden.

Beispielsweise unterstützen vorher definierte Kompetenzen sowohl die Recruiter darin, potentielle Kandidaten zielgerichtet zu suchen und zu bewerten, als auch die Unternehmen, diejenigen Assessments und Interviews auszuwählen, zu entwickeln und zu nutzen, die für diese Stelle angemessen sind.

Alle diese Komponenten ermöglichen sowohl eine höhere Sicherheit bei Personalauswahl-Kriterien als auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, den besten Kandidaten oder die beste Kandidatin für eine Position auszuwählen.

Bei Mitarbeitern können durch den Abgleich aktueller und zukünftig erforderlicher Kompetenzen Entwicklungspotentiale und -notwendigkeiten festgestellt und so zielgerichtet und effizient gefördert werden.



Schlagfertigkeit - was ist das?



Matthias Pöhm

Schlagfertigkeit ist ein Gesamtphänomen. Wenn Sie sich mal dabei beobachten, in welchen unterschiedlichen Situationen Sie den Kommentar abgeben: „Das war aber schlagfertig!“, so werden Sie erkennen, dass es ganz unterschiedliche Arten der Schlagfertigkeit gibt. Ich habe drei große Bereiche ausgemacht: Erwidlungsfertigkeit, Witzfertigkeit und Diskussionsfertigkeit.

Erwidlungsfertigkeit
Den Begriff Schlagfertigkeit haben wir dafür parat, wenn jemand beleidigt wird, dieser jemand aber eine geistreiche Erwiderung gibt, die den Angreifer selbst wieder in schlechtem Licht erscheinen lässt.

Erwidlungsfertigkeit

Kirchweihfest in Wendelstein bei Nürnberg: Eine ehemalige Teilnehmerin, ihre Freundin Ramona und ihre beiden Männer sind unterwegs. Zwei angetrunkene, fürchterlich aussehende Männer versuchen mit den beiden Frauen anzubandeln. Ihr Mann später zu ihr: „Wo-

her kommt das nur, dass immer die hässlichsten Männer auf euch stehen?“ Darauf meine Teilnehmerin: „Wenn wir uns mit so Typen wie euch rumtreiben, machen die sich wahrscheinlich Hoffnungen!“ Bei der Erwidlungsfertigkeit erfolgt auf einen Verbalangriff ein versteckter Gegenangriff.

Witzfertigkeit

Wir bezeichnen es als schlagfertig, wenn ein Mensch in der Lage ist, in egal welcher Situation spontan eine witzige Bemerkung zu machen. Thomas Gottschalk, Harald Schmidt oder Helge Schneider sind fast ausschließlich Repräsentanten dieser Art der Schlagfertigkeit. Jemand hat Kaffee auf die Hose des Kollegen verschüttet. Der Kollege: „Mensch, pass doch auf!“ Der Erste: „Hab ich doch – ich hab dich getroffen!“

Diskussionsfertigkeit

Wenn es einem Menschen gelingt, sich in einer Verhandlung, einem Meeting oder einer Diskussion souverän zu verkaufen, dann empfinden wir diesen Menschen ebenfalls als schlagfertig. Dies ist eine subtilere, strate-

gischere Art der Schlagfertigkeit. Vor allem im Geschäftsleben, bei Politikern und Wirtschaftsführern ist diese Art der Schlagfertigkeit wichtig.

Während der Ausführungen eines Redners in einem Vortrag fällt plötzlich ein Zwischenruf: „Da fehlt doch völlig der Bezug zur Praxis!“ Der Redner kontert trocken: „Sie täuschen sich, Herr Kollege, das ist absolute Praxis. Ich frage mich, warum Sie den Bezug zur Praxis nicht herstellen können?“ Das ist nicht zum Schmunzeln, aber das sitzt! Bei der Diskussionsfertigkeit geben wir souveräne, glasklare Antworten, stellen strategisch kluge Fragen, bauen dem Gegenüber sprachliche Brücken, halten die Zügel des Gesprächs aktiv in der Hand und sind einem Ziel verpflichtet.

Möchten Sie mehr über die Seminare mit unserem Trainer Matthias Pöhm erfahren? Eine ausführliche Seminarbeschreibung finden Sie zum Seminar:

- ➔ **Sicher und schlagfertig sprechen und reagieren** [hier...](#)
- ➔ **Rhetorik Premium** [hier...](#)

Vom Kollegen zum Chef!



Dr. Gudrun Wilhelm

Wenn ein Mitarbeiter eines Teams zum Chef dieser Gruppe ernannt wird, ist das eine schwierige Situation.

Viele frisch gebackene Führungskräfte unterschätzen ihre neue Aufgabe: Das Führen ist ein ganz anderes Geschäft als das Arbeiten: Mit dem Tagesgeschäft hat es nicht mehr viel zu tun - das erledigen die Teamkollegen.

Ein Chef muss und darf nicht der oberste

und fleißigste Mitarbeiter des Teams sein. Als Chef ist man vielmehr der erste Dienstleister für seine Mitarbeiter. Es gilt, ständig neue Strategien und Ziele zu entwickeln, die die Abteilung voranbringen. Zusammengefasst heißt das: „Der Chef ist zum Steuern nicht zum Rudern an Bord.“

Ehemalige Teammitglieder, die sich unversehens in der Rolle als Chef wiederfinden, sind in dieser Position enorm gefordert, mitunter sogar überfordert. Allein der gute Wille oder Fachkenntnisse reichen keinesfalls aus, um sich als Führungskraft zu qualifizieren.

Zum Steuern einer Mannschaft braucht man neben Vision eine gehörige Portion Menschenliebe, die sich mit innerer Stärke paart. Letzteres erweist sich im Alltag durch gelebte Werte:

- Integrität: Steht man stets zu seinem Wort, auch wenn sich daraus ein Nachteil ergibt?
- Einheit: Schafft man ein Umfeld, in dem Auseinandersetzungen auf eine behutsame Art stattfinden können?
- Ständige Verbesserung: Ist man auch als Führungskraft offen für Korrektur?
- Verantwortung: Gibt man eigene Fehler zu, entschuldigt sich dafür, bessert nach?

> Mangelt es an derartigem Führungsverständnis kommt es im Team zu Härte, Enttäuschung, Unsicherheit, übermäßiger Kontrolle oder Arroganz.

Zu Beginn der neuen Tätigkeit zahlt es

sich für Führungsfrischlinge unbedingt aus, sich als Chef zurückzunehmen und das Team durch eine langfristige Strategie des dienenden Führers zu überzeugen. Dazu gehört, die anfallenden Aufgaben einfühlsam - nicht von

oben herab – an die ehemaligen Kollegen zu delegieren und das Team stets durch ehrliche Anerkennung zu motivieren.

➔ Seminarangebot

Neues aus Recht und Marketing: Neuregelungen im Wettbewerbsrecht



➔ RA Martha Köhnke

Der deutsche Gesetzgeber arbeitet derzeit an einem Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), das die europäische Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken umsetzen soll.

Ein diesbezüglicher Gesetzesentwurf liegt dem Bundestag seit August 2007 vor. Die Änderungen im Hinblick auf die Verbraucher schützenden Vorschriften des UWG werden für sämtliche werbenden Unternehmen von Bedeutung sein.

Die Schwerpunkte des Gesetzesentwurfs liegen zum einen in der Erweiterung des Anwendungsbereichs des UWG und zum anderen in der Einführung einer so genannten Schwarzen Liste, in der Wettbewerbshandlungen normiert sind, die ohne weitere Wertungsmöglichkeit stets unzulässig sein sollen. Die Erweiterung des Anwendungsbereichs hat zur Folge, dass nunmehr jedes Verhalten wettbewerbsrechtlich relevant sein kann. Das Merkmal „Handlung“ wurde durch „Verhal-

ten“ ersetzt, so dass zukünftig auch ausdrücklich ein Unterlassen erfasst wird. Zudem soll nach dem Entwurf auch nachvertragliches Verhalten in den Anwendungsbereich miteinbezogen sein, was bisher nicht der Fall war.

Die Schwarze Liste gilt nur bei Verhaltensweisen, die unmittelbar an den Verbraucher gerichtet sind (B2C). Ein solcher Katalog von per se unlauteren Handlungen war dem deutschen – vor allem durch richterliche Einzelfallwürdigung geprägten – Wettbewerbsrecht bislang systemfremd.

Er enthält insgesamt 30 Punkte, wobei deren Großteil (Punkte 1 bis 24) dem Schutz vor Irreführung dient und der restliche Teil aggressive Geschäftspraktiken aufführt. Unzulässig ist nach diesem Katalog zum Beispiel die Angabe, dass der Warenerwerb oder die Dienstleistungsinanspruchnahme die Gewinnchancen bei einem Gewinnspiel oder Preisausschreiben erhöhen können. Überdies sind unwahre Angaben über tatsächlich nicht vorhandene Preise oder Vorteile sowie die Abhängigkeit eines Preises von einer Geldzahlung oder einer Kostenübernahme unabhängig von Wertungsfragen nicht gestattet.

Zu den aggressiven und daher stets unzulässigen Geschäftspraktiken zählen etwa Lockvogelangebote und Schneeballsysteme, aber auch unmittelbare Kaufaufforderungen an Kinder. Ferner ist die beabsichtigte Herbeiführung einer Herkunftstäuschung durch Nachahmung von Waren und Dienstleistungen untersagt.

AUFGESCHNAPPT

„Weit ist der Weg vom Ohr zum Herzen, aber noch weiter ist der Weg zu den helfenden Händen.“
Josephine Baker (1906-1975) US-amerik. Tänzerin, Sängerin, Schauspielerin

Auch wenn das geplante Gesetz noch nicht in Kraft ist, empfiehlt es sich, die daraus resultierenden Verpflichtungen schon jetzt einzuhalten. Da die von der EU vorgegebene Umsetzungsfrist für die Richtlinie bereits abgelaufen ist, ist die Richtlinie grundsätzlich direkt, das heißt auch ohne Umsetzung durch den deutschen Gesetzgeber, anwendbar. Es ist daher nicht auszuschließen, dass Verbraucher oder Verbraucherverbände bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes gerichtlich gegen die in der Schwarzen Liste aufgeführten Verhaltensweisen vorgehen.

Seminarangebot Mai - Juli 2008

REFERENT	SEMINARTHEMA	DATUM	ORT
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
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement I	10.-11. Juni	Timmendorfer Strand
Dr. Gudrun Wilhelm	Mit Persönlichkeit überzeugen	11.-13. Juni	Nürnberg
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement II	12.-13. Juni	Timmendorfer Strand
Matthias Pöhm	Rhetorik Premium	16.-18. Juni	Nürnberg
Matthias Pöhm	Sicher und schlagfertig sprechen und reagieren	19.-20. Juni	Nürnberg
Tom Schmitt	Führen von Teams	23.-25. Juni	Timmendorfer Strand
Annette Hentschel	Führung für Nachwuchsführungskräfte	25.-27. Juni	Nürnberg
Rolf H. Ruhleder	Brilliant Rhetorik und Körpersprache	02.-04. Juli	Timmendorfer Strand
Annette Hentschel	Überzeugend präsentieren und zielgerichtet moderieren	03.-04. Juli	Köln
Ralph E. Hartleben	Marketing I	07.-09. Juli	Wartmannsroth
Ralph Ohnemus	Marketing II	10.-12. Juli	Wartmannsroth
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining I	14.-15. Juli	Timmendorfer Strand
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining II	16.-17. Juli	Timmendorfer Strand

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.: 2411881835

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.