



EDITORIAL

Liebe Leserinnen
und Leser,

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

Unser Themenschwerpunkt in diesem Monat sind Konflikte, die tagtäglich zwischen den verschiedensten Personen entstehen können, ob innerbetrieblich oder mit externen Partnern. Dabei beginnt es meist mit Mißverständnissen oder kleinen „Reibereien“ unter Kollegen.

Hierbei kann es von Vorteil sein, ein gewisses Maß an Schlagfertigkeit zu beherrschen. Doch vielen fällt es schwer im Moment des verbalen Angriffs etwas Passendes zu erwidern. Das können Sie ändern. Schlagfertigkeit ist lernbar. Matthias Pöhm verrät Ihnen Tipps und Tricks.

Doch wie entstehen Konflikte und warum es so wichtig ist, die Ursachen zu kennen, um Konflikte lösen zu können? Erfahren Sie von Birgit Huber-Metz mehr dazu [hier...](#)

Ist ein Konflikt erst einmal entstanden, ist eine Konfliktlösung für die Betroffenen selbst meist sehr schwierig. Welche Vorteile in solchen Fällen die Mediation bietet, erläutert Ihnen Dr. Frank Schmidt [hier...](#)

Auch Unternehmens-Insolvenz sind konfliktträchtig. Welche neuen Regelungen zur Behandlung von Lizenzverträgen bei Insolvenz des Lizenzgebers oder -nehmers gibt, erfahren Sie von unserer Rechtsexpertin Martha Köhnke [hier...](#)

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

Ich wünsche Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

INHALTSVERZEICHNIS

Der Kern der Schlagfertigkeit Matthias Pöhm	1
Konfliktmanagement: Ursachenforschung Birgit Huber-Metz	2
Konflikte und Probleme in und zwischen Unternehmen effizient und dauerhaft lösen RA Dr. Frank H. Schmidt	3
Lizenzen in der Insolvenz nach der geplanten Reform des Insolvenzrechts Martha Köhnke	4
Seminar-Tipp des Monats Seminarangebot September bis Mitte Oktober 2008	4 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.

Der Kern der Schlagfertigkeit



➔ Matthias Pöhm

"Wisst Ihr eigentlich warum Jonny den Spitznamen Jonny hat? Ich sag's euch: Weil Jonny früher einmal gesagt hat, wenn ich schwul bin, will ich Jonny heißen." Alles in der Runde prustet laut heraus vor Lachen. Jonny sitzt mitten unter der

sich auf die Schenkel klopfenden Meute und lächelt gequält. Er ist weder schwul, noch kann er darüber lachen. Die Kollegen machen halt "wieder einen Spaß" denkt er. Gerne würde er etwas Passendes erwidern. Aber er fühlt sich getroffen und ihm will einfach nichts einfallen.

Das ist eine Situation, vor der sich so manche Menschen fürchten: In eine Lage zu geraten, wo in geselliger Runde übereinander "gefrotzelt" wird und wo sie einfach "nicht mithalten" können. Passiv werden sie das Opfer von Flachereien. Es gibt immer einige, die in solchen Runden tonangebend sind und einige andere, die meistens das Objekt des Spaßes darstellen.

Im Prinzip ist das ein Gesellschaftsspiel, das die Schlagfertigkeit in seinem Wesen hervorragend trainiert. Hier wird dezent, subtil ausgeteilt - aber

in der gespannten Erwartung auch etwas zurückzubekommen. Ist diese Replik gelungen, wird das von der Umgebung mit schallendem Gelächter quittiert.

Nachher fällt Jonny dann der Spruch ein, den er hätte erwidern können: "Ja warum heißt DU dann nicht Jonny?"

Versuchen Sie sich ´mal zu erinnern: Die Bemerkungen, die Ihnen erst wieder mal eine Stunde später einfallen, sind meist von der Natur, das der andere eins übers Dach bekommen hätte. Aber Hand aufs Herz: Die Bemerkung, die Ihnen eine Stunde später eingefallen ist, hätten Sie die wirklich in 100% aller Fälle in dieser Situation auch gesagt? Ich will Sie ermuntern es auf jeden Fall zu tun. Auch wenn Sie nicht wissen, wie es aufgenommen wird. Sie erweitern dadurch dramatisch Ihre Selbstwertkreise. Und das ist das wichtigste bei der Schlagfertigkeit. Handle mutig – und du wirst mutig.

Diese Art des Erwiderns stellt den Urkern der Schlagfertigkeit dar. Hier steckt der dezente Seitenhieb mit in der Antwort. Hier wird ausgeteilt, aber auch wieder eingesteckt. Der Kern des Wortes Schlagfertigkeit besteht aus "schlagen". Das heißt, den Anderen in

> irgendeiner Form schlecht aussehen zu lassen.

Ich war einmal bei Radio Köln zu einem Interview ins Studio eingeladen. Sonst in diesen Fällen ist es immer so, dass der Herr Schlagfertigkeitstrainer vom Moderator angegriffen wird und der soll gefälligst mal seine Fähigkeiten demonstrieren. Diesmal aber wollte der Moderator es umgekehrt haben. Ich sollte ihn angreifen und er wollte schauen, was ihm als Erwiderung einfällt. Der Moderator hieß Torsten Knippertz und der Bursche war wirklich gut. Hier sein größter Coup. Ich sagte zu ihm: "Eine Hirnzelle weniger und du wärst 'ne Pflanze" – Darauf sagte er: "Zwei Hirnzellen weniger und ich wäre DU" – Ich musste lachen, wie bei einer Vulkaneruption. Gelungene Schlagfertigkeit in so einer Runde ist schön, selbst wenn man das Opfer ist.

Ich habe bei der Beschäftigung mit dem Thema eins lernen müssen: Leute die Schwierigkeiten haben andere anzugreifen, sind dieselben Leute, die auch Mühe haben sich schlagfertig zu verteidigen. Deshalb fördert es ungemein Ihre Schlagfertigkeit, wenn Sie mal trainieren auszuteilen. Das meine ich wirklich so. Das können Sie täglich tun. Machen Sie das in einer Runde, die Ihnen wohlgesonnen ist und wo die Spielregeln bekannt sind. Am Fest in bierseeliger Stimmung, in der Kneipe nach Feierabend, beim Firmen-Aperitif, im Vereinsheim oder beim Apres-Ski. Aber warum nicht auch zu Hause, wo

der Herr Sohn oder die Frau Tochter schon länger meinen, den Eltern eins in die Seite geben zu können.

Trainieren Sie mal der Agressor zu sein und nicht immer das Opfer. So werden Sie auch in der Lage sein, einen Gegenschlag zu landen. Es ist eine Illusion zu glauben, dass man nur den Zweitschlag im Griff haben sollte. Das ist dasselbe wie eine Fußballmannschaft, die ausschließlich die Verteidigung trainiert. Niemals wird so eine Mannschaft Meister werden – im Gegenteil, sie wird zwingend absteigen.

Winston Churchill wurde einmal während einer Abendsoiree von einer Dame angegriffen: Die Dame sagte: „Wenn ich Ihre Frau wäre, würde ich Ihnen Gift geben!“ Churchill antwortete: „Wenn ich Ihr Mann wäre, würd ich's nehmen.“

Sagte ein Kind zum anderen Kind: "Du bist ja nur adoptiert, du gehörst ja gar nicht deinen Eltern." Darauf das erste Kind: "Mich konnten sie wenigstens aussuchen, dich mußten sie nehmen, wie du warst."

In meiner Gymnasialzeit war ich der ziemlich freche Klassenclown. Bei einem Schulkonzert, wo wir mit der Clique vereinbart hatten, einfach nicht mehr mit dem Klatschen aufzuhören, kam plötzlich der Direktor von hinten und brüllte mich an: "Pöhm du Spinner, was suchst du noch hier, du gehörst doch in die Irrenanstalt." Mit meinem

heutigen Wissen hätte ich antworten sollen. „Prima, da können wir ja 'ne Zelle teilen.“

Wenn ich die Hitparadenlieblinge der schlagfertigen Antworten aussuchen sollte, die von fast jedermann als gelungen eingestuft werden, so sind das ausschließlich Erwiderungen, bei denen ein versteckter Gegenangriff mit platziert wird. Mein Wunsch ist es, dass Sie bei solchen Angriffen einfach nicht mehr hilflos, verdattert stehen bleiben – sondern, dass Sie erstens, sich erlauben frech zurückzugeben und zweitens, ein Repertoire an möglichen Repliken besitzen. Das Zweite schaffen Sie durch Training oder aber durch Lernen von Bemerkungen, die einfach sehr oft passen.

Deshalb hier zwei Standard-Antworten die sich sehr oft auf Angriffe universell erwidern lassen:

Beispielangriff: "Mein Gott, siehst du fertig aus!"

- 1) "Weißt du, du bist halt mein Vorbild"
- 2) "Dann passen wir ja gut zusammen"

Liebe Leser, machen Sie jetzt bitte mal unmittelbar den Test: Prägen Sie sich eine der beiden Antworten ein, gehen Sie zu ihrem Kollegen und sagen ihm: "Los greif mich mal an". In 7 von 10 Fällen dürfte Ihre Antwort passen.

Läßt sich "Schlagfertigkeit" lernen? Matthias Pöhm zeigt Ihnen, wie. Mehr dazu [hier...](#)

Konfliktmanagement: Ursachenforschung



→ Birgit Huber-Metz

Treffen Menschen aufeinander, deren Grundausrichtungen konträr bzw. unverträglich sind, wächst die Konfliktwahrscheinlichkeit. Vor allem Konflikte in Teams gehören zum beruflichen Alltag. Die Teammitglieder besitzen meist unterschiedliche Anteile an Macht, Dominanz, Wissen, Interessen etc.. Diese verändern sich auch immer wieder. Grenzen und Rollen müssen deshalb immer wieder neu gefunden werden, da Konfliktquellen ständig vorhanden sind.

Konflikte können durch eine Vielzahl von Faktoren ausgelöst werden. Nachfolgende Ursachen spielen dabei vorrangig eine Rolle:

1. Wahrnehmung und Deutung

- Selektion: selektive Wahrnehmung der Umwelt - im Konfliktfall werden vor allem die negativen Seiten des Konfliktpartners wahrgenommen
- Individuelle Bewertung (der Welt/ Dinge durch individuelle Maßstäbe)
- Ausblendung des Kontextes

- „Es kann nur eine Wirklichkeit geben“: Menschen tendieren dazu, nur eine einzige Deutung eines Ereignisses oder Verhaltens zuzulassen und auf ihr zu beharren- "Monokausalität"
- Gewohnheit: Menschen neigen dazu, Verhalten, das sie nicht kennen als negativ zu beurteilen.
- Motivunterstellung: Verhaltensweisen bergen oftmals Konflikte, weil ihnen bestimmte Motive unterstellt werden.

2. Gefühle und Einstellungen (Umgang mit sich und anderen)

3. Unterschiedliche Bedürfnisse

4. Missverständnisse in der Kommunikation

5. Mentale Muster (u.a. unterschiedl. Selbst- und Fremdbild; verschied. Vorstellungen, wie Situationen verlaufen)

6. Werte und Normen (unterschiedl. Wertvorstellungen und -präferenzen)

- Konflikte bergen Risiken, bieten durch ihre Bearbeitung, aber auch eine Reihe von Chancen. Letztere sollten Ansporn und Motivation sein, Konflikte nicht auf sich beruhen zu lassen, sondern aktiv anzugehen. Chancen bieten:
- den Hinweis auf bestehende Probleme

- die Freisetzung von Energien für neue Lösungen
- die Erhöhung der Kreativität und Innovationsbereitschaft
- Spannungsabbau
- Selbsterkenntnis und Lernchancen
- besseres Betriebsklima
- die Voraussetzung für organisatorischen Wandel und Verhinderung von Stagnation

Kennt man Ursachen, aber auch Chancen und Risiken von Konflikten, so ist der erste wichtige Schritt zur Konfliktbewältigung und -lösung getan. Mit Hilfe eines konstruktiven Konfliktmanagements kann die Energie als Triebfeder für Entwicklung und notwendige Veränderungen nutzbar gemacht werden.

Doch welche Strategien zur Konfliktlösung beinhaltet ein gutes Konfliktmanagement und wie verhalten Sie sich in Konfliktsituationen richtig? Unsere Trainerin Birgit Huber-Metz gibt Ihnen im Seminar „Konfliktmanagement“ erprobte und praxisorientierte Lösungs- und Verhaltensinstrumente an die Hand. Mehr dazu [hier...](#)

Konflikte und Probleme in und zwischen Unternehmen effizient und dauerhaft lösen



→ Dr. Frank H. Schmidt

Der Konflikt gehört zur Arbeitswelt wie das Gewitter zum Wetter. Wo Menschen miteinander arbeiten, bestehen unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Vorgehensweisen. Oft gelingt es nicht, einen gemeinsamen Weg zu finden.

Dann fliegen häufig die Fetzen. Oder ein Konflikt wird verdrängt, schwelt im Untergrund und belastet dauerhaft die Zusammenarbeit.

Als Selbstbetroffener einen Konflikt zu lösen ist oft schwierig. Da gibt es Wahrnehmungsverzerrungen, Distanzverlust, Kommunikationsprobleme bis hin zum Kontaktabbruch. Angst, Ärger oder Wut sind häufige Begleiter und beeinträchtigen sachorientierte Problemlösungen. Der Beziehungskonflikt überlagert den Inhaltskonflikt.

Die Einschaltung eines neutralen, vom Konflikt weder persönlich, noch inhaltlich beteiligten Dritten führt hier zu einer deutlichen Entlastung. Die effizienteste Methode dafür ist Mediation. In einer Mediation ist ein Mediator als neutraler Dritter verantwortlich für die Herstellung einer konstruktiven Kommunikation, für ein faires Gespräch, für die Klärung der Interessen und der Bedürfnisse der Beteiligten und für die gemeinsame offene Suche nach denkbaren Lösungen und deren Bewertung und Auswahl. Er sorgt für ein ergebnisorientiertes Vorgehen und bietet den Raum, auch schwierige Gefühle anzusprechen und zu verarbeiten. Die Wirtschaftsmediation ist bei Innen- wie bei Außenkonflikten eine außerordentlich wirksame Technik, Konflikte rasch, effizient und dauerhaft zu lösen.

Drei Beispielsfälle zur Illustration:

Fall 1: Innerbetrieblicher Konflikt

In einer Sparkasse mit rund 1000 Mitarbeitern gibt es massive Konflikte zwischen dem Vorstand und dem Personalrat, mit zahlreichen arbeitsgerichtlichen Verfahren und Einigungsstellenverfahren. In einer Mediation von insgesamt eineinhalb Tagen Dauer an einem neutralen Ort, unter Teilnahme des Vorstands und des gesamten Personalrats, erfolgen grundlegende Klärungen der bestehenden Sach- und Beziehungsprobleme. Als Ergebnis der Mediation werden „Zehn Regeln der Zusammenarbeit“ formuliert, die seitdem die dauerhafte Basis für eine gute Zusammenarbeit bieten.

(Den vollständige Text der „Zehn Regeln

der Zusammenarbeit“ können Sie anfordern unter 09 11/91 97 69-31 oder per E-Mail: anett.schmidt@naa.de)

Fall 2: Konflikt im Außenverhältnis

Zwischen der Lieferfirma einer vollautomatischen Produktions- und Abfüllanlage für Shampoos und der Bestellerfirma entstehen kurze Zeit nach Inbetriebnahme der Anlage und bereits erfolgter Abnahme schwere Konflikte. Der Besteller macht zahlreiche Mängel geltend und hält 50.000€ Werklohnforderung zurück. Der Lieferant sieht die Mängel überwiegend im Verantwortungsbereich des Bestellers aufgrund fehlerhafter Bedienung der Anlage. Es droht ein längerer Rechtsstreit. Mit ihm wäre jedoch keiner Seite gedient. Die Bestellerfirma ist auf zeitnahe volle Funktionsfähigkeit ihrer Anlage angewiesen und braucht dazu die Lieferfirma.

Diese wiederum möchte ihre Restforderung nicht erst in einem jahrelangen Rechtsstreit erkämpfen müssen, mit einem absehbaren „Zwangsvergleich“ am Ende vor mindestens zwei Instanzen.

In einer zehnstündigen Mediationssitzung wird eine grundsätzliche Konfliktlösung herbeigeführt, auf deren Basis dann anschließend die Ausarbeitung eines differenzierten Vertrages zur verbindlichen Regelung aller Konfliktpunkte erfolgt.

AUFGESCHNAPPT

„Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.“

Friedrich Nietzsche (1844-1900) - deutscher Philosoph und klassischer Philologe

Fall 3: Mediation zur Geschäftsanbahnung

Selbst bei der Anbahnung oder Intensivierung von Geschäftsbeziehungen kann die mediatorische Unterstützung hilfreich sein. Im Beispielsfall tritt ein Unternehmen aus dem IT-Bereich an ein Unternehmen aus dem Bereich der Sicherheitstechnologie mit dem Wunsch heran, die Geschäftsbeziehung miteinander zu vertiefen und auszuweiten.

Daran besteht an sich beiderseits grundsätzliches Interesse. Die angesprochene Firma hat jedoch das Problem, dass der Geschäftsführer der IT-Firma früherer Mitarbeiter bei ihr war. Sein damaliges Ausscheiden ging nicht völlig reibungslos über die Bühne. Von daher

bestehen Misstrauen und Ängste im Hinblick auf künftige Vertrauenswürdigkeit und loyale Zusammenarbeit.

In einer vierstündigen Sitzung erfolgte unter Teilnahme der Geschäftsführer und je eines weiteren verantwortlichen Mitarbeiters beider Unternehmen eine grundsätzliche Aufarbeitung der Vergangenheit und eine Klärung der diesbezüglichen Zweifelsfragen. Auf dieser Grundlage wird eine intensive Zusammenarbeit für die Zukunft vereinbart und schriftlich festgelegt.

In allen drei Beispielsfällen haben sich die entwickelten Lösungen auch mehr als ein bis eineinhalb Jahre nach ihrer Vereinbarung als wirksam und haltbar erwiesen.

In Umfragen bewerten deutsche Unternehmen die Konfliktlösung durch Mediation mit Hilfe eines neutralen Dritten als äußerst positiv, nutzen sie aber tatsächlich noch wenig. Die Gründe liegen zum einen in unzureichender Information. Zum anderen scheint auch eine gewisse Scheu davor zu bestehen, zur Lösung von Konflikten externe Experten heranzuziehen. Ähnliche Vorbehalte gab es vor Jahren beim Coaching von Führungspersönlichkeiten in der Wirtschaft. Mittlerweile ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, sich in herausgehobenen, herausfordernden Verantwortlichkeiten durch einen Coach unterstützen zu lassen. In derselben Weise wird über kurz oder lang die Beauftragung externer neutraler Experten, mit besonderer Fachkunde zur Lösung von Konflikten und schwierigen Problemen in der Zusammenarbeit, selbstverständlich sein. Selbst die Justiz hat mittlerweile in zahlreichen Pilotprojekten Mediation in ihr Konfliktlösungsrepertoire mit aufgenommen.

Ich ermutige dazu, dieses neue Instrument bei schwierigen Konflikten, die nicht zeitnah aus eigenen Kräften gelöst werden können, wahrzunehmen, um rasch durch effiziente Konfliktlösung Hände und Kopf wieder frei zu bekommen für die Kernaufgaben von Unternehmen: ertragreich arbeiten, produzieren und sich am Markt behaupten, ohne durch ungelöste Konflikte in seinen Energien gebunden zu sein.

Mehr über Mediation und deren Anwendung in Ihrem Unternehmen erfahren Sie von unserem Mediationsexperten Dr. Frank Schmidt persönlich mehr dazu [hier...](#)

Lizenzen in der Insolvenz nach der geplanten Reform des Insolvenzrechts



RA Martha Köhnke

Am 14. Februar 2008 hat der Bundestag in erster Lesung über einen Gesetzesentwurf der Regierung zur Reform des Insolvenzrechts beraten, welche unter anderem eine Regelung zur Insolvenzfähigkeit von Lizenzen beinhaltet.

darauf beschränkt, seinen Erfüllungsanspruch zur Tabelle anzumelden und einen Schadensersatzanspruch wegen Nichterfüllung geltend zu machen. Neben dem Verlust der Lizenz besteht für den Lizenznehmer somit ein hohes Risiko, im Voraus geleistete Lizenzgebühren – wie milestone payments oder Minimumgarantien – zu verlieren.

nicht mehr der Entscheidung des Insolvenzverwalters ausgesetzt. Bei einem krassen Missverhältnis zwischen der ursprünglich vereinbarten und der marktgerechten Vergütung für die Lizenz soll der Insolvenzverwalter allerdings die Anpassung der Vergütung verlangen können. In diesem Fall ist für den Lizenznehmer ein Kündigungsrecht vorgesehen.

Diese Regelung beabsichtigt, die Interessen von Lizenznehmern im Falle der Insolvenz des Lizenzgebers zu stärken, indem künftig Lizenzverträge nicht mehr dem Wahlrecht des Insolvenzverwalters des Lizenzgebers unterliegen sollen. Eine Regelung zur Behandlung von Lizenzverträgen in der Insolvenz des Lizenznehmers ist im Gesetzesentwurf dagegen nicht vorgesehen.

Bei der Insolvenz des Lizenznehmers dagegen besteht für den Lizenzgeber vor allem das Risiko, dass der Insolvenzverwalter die Erfüllung des Vertrages wählt, ohne die lizenzierten Rechte angemessen zu nutzen. So können umsatzabhängige Lizenzen für den Lizenzgeber wertlos werden, wenn sie zur Umsatzerzielung nicht oder nicht angemessen eingesetzt werden.

Ausblick

Nach der Entwurfsbegründung soll die Änderung eine nachhaltige Stärkung des Wirtschafts- und Forschungsstandorts Deutschland zur Folge haben und der drohenden Abwanderung lizenznehmender Unternehmen in das Ausland zur Nutzung der dortigen Insolvenzfähigkeit von Lizenzen verhindern. Ob dieses Ziel durch die beabsichtigte Änderung erreicht werden kann, wird kontrovers diskutiert. Vor allem sind noch wichtige Fragen offen, so z.B. die Handhabung des neuen § 108 a InsO-RegE in der Lizenzkette. Es bleibt daher abzuwarten, ob der Entwurf in seiner jetzigen Fassung in Kraft treten wird.

Nach der jetzigen Rechtslage steht dem Insolvenzverwalter ein Wahlrecht hinsichtlich der Erfüllung noch nicht vollständig erfüllter Lizenzverträge zu. Lehnt er im Fall der Insolvenz des Lizenzgebers die Erfüllung des Lizenzvertrages ab, verliert der Lizenznehmer das Recht, die Lizenz zu nutzen. Er ist

Neue Regelung

Nach dem geplanten § 108 a InsO-RegE soll der Lizenzvertrag in der Insolvenz des Lizenzgebers im Interesse des Lizenznehmers fortbestehen. Der Lizenznehmer ist daher hinsichtlich der Nutzung von Lizenzen, die unter Umständen zur Aufrechterhaltung seines Geschäftsbetriebs erforderlich sind,

rechten Umsetzung. Dieses Grundlagenseminar gibt Ihnen den nötigen Überblick über alle wichtigen Anforderungen im Marketing.

Eine ausführliche Seminarbeschreibung unseres Trainers Prof. Ralph E. Hartleben finden Sie **hier...**

Seminar-Tipp des Monats

Marketing I - Grundlagen

Steigende Transparenz der Märkte und Produkte zwingen Unternehmen, verstärkt Aktivitäten zu entwickeln, um Produkte vom Wettbewerb abzugrenzen und in immer kürzer werdenden Zeitrhythmen die Produktprofitabilität sicherzustellen.

In diesem Seminar lernen Sie, Marketing als "Macht der Nachfrage" zu verstehen. Sie leiten die nötigen Aktivitäten für adäquates Marketing ein.

Sie diskutieren die strategische und operative Marktorientierung und trainieren in Übungen die Anwendung analytischer und methodischer Tools bis zur praxisge-

Seminarangebot September bis Mitte Oktober 2008

REFERENT	SEMINARTHEMA	DATUM	ORT
Ulrich Grothe	Wachstumsstrategien entwickeln und umsetzen	03.-05. Sept.	Köln
Klaus J. Aumayr	Professionelle Produkteinführung	15.-16. Sept.	Wartmannsroth
Birgit Huber-Metz	Führen von virtuellen Teams	15.-16. Sept.	Berlin
Klaus J. Aumayr	Key Account Management	17.-18. Sept.	Wartmannsroth
Rolf H. Ruhleder	Brillante Rhetorik und Körpersprache	21.-23. Sept.	Bad Harzburg
Matthias Pöhm	Rhetorik Premium	22.-24. Sept.	Heidelberg
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement I	25.-26. Sept.	Wartmannsroth
Matthias Pöhm	Sicher und schlagfertig sprechen und reagieren	25.-26. Sept.	Heidelberg
Birgit Huber-Metz	Konfliktmanagement	29. Sept.-01. Okt.	Berlin
Prof. Dr. Elke Theobald	Online-Marketing	30. Sept.-01. Okt.	Köln
Annette Hentschel	Projektmanagement I	06.-08. Okt.	Nürnberg
Dr. Michael Schade	Unternehmerische Vertriebssteuerung	06.-07. Okt.	Frankfurt am Main
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketing-Controlling	13.-14. Okt.	Berlin

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 | SteuerNr.: 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.