



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.

Kann man „erfolgreiches Führen“ lernen? „Ja!“ findet Christoph Schlachte und erläutert wie Sie durch authentische Entwicklung Ihrer Persönlichkeit mehr Wirkung erzielen.

Manchmal ist es schwer den Zuständigkeitsbereich des Produktmanagements klar von dem des Funktionsmanagements zu trennen. Es stellt sich die Frage: Was genau ist die Rolle eines Produktmanagers, wo liegen Abgrenzungen und wichtige Überschneidungen zum Funktionsmanager? Klaus J. Aumayr gibt [hier](#) Antworten...

Wichtige Entscheidungen und große Projekte hängen oft von Präsentationen ab. Wie aber verpackt man trockene Inhalte spannend und mitreißend für den Zuhörer? Tipps und Tricks dazu verrät Ihnen Matthias Pöhm. [Mehr...](#)

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

Ich wünsche Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Stefanie Funk

INHALTSVERZEICHNIS

Mehr Wirksamkeit durch authentisches Führen Christoph Schlachte	1
Wie sich Funktions- und Produktmanagement voneinander abgrenzen Klaus J. Aumayr	2
Schlagfertigkeit Teil 3: Anonymes Reden Matthias Pöhm	3
Wir stellen vor: Unsere neuen Seminare 2009 - Teil I Seminarangebot November bis Anfang Dezember 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.

Mehr Wirksamkeit durch authentisches Führen



➔ **Christoph Schlachte**

Manche Menschen in Unternehmen sagen entweder sei man eine charismatische oder wirksame Führungskraft, oder eben nicht. Wie denken Sie darüber?

Charismatische Führung per se gibt es natürlich nicht. Sie entsteht aus der Perspektive der Beobachter. Oft wird charismatische Führung beschrieben als stimmige innere und äußere Haltung, die überzeugend und selbstbewusst wirkt. Ist dies gemeint, lässt es sich auch mit „authentisch führen“ gut beschreiben. Ich wähle diese Formulierung bewusst, da charismatische Führung oft mit „Guruhaftem“ Verhalten vermischt wird.

Jedes Verhalten, jedes Denk- und Handlungsmuster, was wir als Menschen nutzen, erlernt und wird ständig erweitert. Lernen lässt sich nicht verhindern. Daher lässt sich auch „Führen“ lernen. Nicht jeder muss zwingend gerne andere Menschen führen. Dies hat viel mit anderen Faktoren zu tun. Zum Beispiel dem Maß an Verantwortung, was wir für andere übernehmen wollen, dem Mut Entscheidungen zu treffen und auch dem Willen unliebsame Dinge wie Kündigungen auszusprechen. Es gibt auf der anderen Seite auch sehr gut Gründe

für eine Laufbahn als Fachexperte, ohne Führungsverantwortung.

Ganz offensichtlich „führen“ wir uns schon einmal selbst. Sonst wären wir nicht zu dem geworden, was wir jetzt sind. Jeder ist sozusagen auch seine eigene Führungskraft. Ob die Leistungen als gut oder als herausragend eingeschätzt werden, liegt an den persönlichen Beurteilungskriterien.

Welche Aufgaben hat eine Führungskraft?

- Dafür Sorge tragen, dass es Ziele und Orientierung gibt
- Strukturen und Prozesse organisieren, um die Ziele zu erreichen
- Entscheidungen finden/treffen
- Rechtzeitige Kontrolle der Ergebnisse (Meilensteine)
- Mitarbeiter fördern und fordern (Potentialentwicklung und nicht Schwächen minimieren)

Der letzte Punkt gilt im übertragenen Sinne auch, wenn ich mich selbst als Führungskraft betrachte. Ich muss mich selbst immer weiterentwickeln. Diese Aufgaben sind ein Handwerk.

Entscheidend für die Wirksamkeit dieses Handwerkes ist jedoch die innere und äußere Haltung, in der geführt wird.

> Ein wichtiges inhaltliches Thema ist dabei auch der Umgang mit Führungssituationen, in denen keine direkte Führungsverantwortung (Führungskräfte auf gleicher Ebene, mit Partnerunternehmen, etc.) besteht.

Es geht um Ihr Selbstverständnis und Ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung als Führungskraft. Von welchen Werten und Prinzipien lassen Sie sich leiten? Wie können Sie diese Werte und Prinzipien effektiv kommunizieren, wenn Sie Ihr Handwerk anwenden?

Dies offen zu reflektieren und zu hinterfragen ist eine wertvolle Möglichkeit, um authentischer zu führen. Sich selbst besser verstehen und andere besser einschätzen zu können, ist besonders im

Führungskontext ein immer wieder zu reflektierendes und weiter zu entwickelndes Thema.

Je stimmiger und authentischer Sie in Ihrer Kommunikation sind, desto mehr Wirkung erzeugen Sie. Authentisch führen heißt jedoch immer auch authentisch und gleichzeitig selektiv zu kommunizieren. „Sage nicht alles, was du weißt, aber wisse immer, was du sagst!“ (Matthias Caudius).

Ein Tipp zum Schluss für Sie: Vergewärtigen Sie sich Situationen in denen Ihre Führung wirksam und leicht gelang: Welche innere Überzeugung hatten Sie in diesen Situationen? Was von dieser Kompetenz können Sie auch heute ins Spiel bringen?

Sie interessieren sich für Techniken, Methoden, innere und äußere Haltung zu den Themen: Einflussnahme auf Teams und Organisation, Systemisches und Coaching Know-how für Führungskräfte, effektives und mentales Selbstmanagement, Umgang mit Macht sowie Vertrauensbildung und soziale Prozesse?

Dann lesen Sie mehr zum Seminar "Mehr Wirksamkeit durch authentisches Führen" **hier...**

Wie sich Funktions- und Produktmanagement voneinander abgrenzen



➔ Klaus J. Aumayr

Um das Funktionieren des Produktmanagements auch in Ihrem Unternehmen zu gewährleisten, bedarf es einer klaren Zuordnung von Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Produktmanagement 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

Diese Abgrenzung wird im Folgenden im Detail erläutert, da sie für ein erfolgreiches Produktmanagement, auch in Ihrem Unternehmen, von besonderer Wichtigkeit ist.

AUFGESCHNAPPT

"Wissen bedeutet, durch die Oberfläche zu den Wurzeln und damit zu den Ursachen vorzudringen."
 Erich Fromm (1900-1980), amerikan. Psychoanalytiker, dt. Herkunft

I. Der Funktionsmanager

Der Funktionsmanager ist Funktions-Spezialist und besitzt damit umfassendes Spezialistenwissen in seinem Fach- und Aufgabengebiet. Dieses Spezialistenwissen soll am Beispiel des Vertriebs als

funktionale Einheit verdeutlicht werden.

Beispiel: Der Funktions-Manager als Funktions-Spezialist

Der Vertrieb ist Spezialist (Profi)

- ... bei der Verhandlungsführung mit dem Kunden
- ... im Beziehungsmanagement beim Kunden
- ... bei Verhandlungen über Preise und Konditionen
- ... in der Kontaktaufnahme mit Kunden
- ... in der Routenplanung und Routenoptimierung
- ... in der Kundenselektion und Kundenpriorisierung
- ... in der Analyse der Entscheiderstrukturen bei Kunden
- ... in der Entwicklung einer Kundenstrategie
- ... im Management von Kaufprozessen bei Kunden
- ... im Aufbau von persönlichen Netzwerken
- ... usw.

Den funktionalen Bereichen sind auch die Ressourcen und Budgets zugeordnet (z.B. Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsbudgets). Die Zuteilung der funktionalen Budgets zu den einzelnen Produkten und Produktgruppen ist bei den jährlich stattfindenden Budgetprozessen eine besondere Herausforderung für das Produktmanagement.

Hier zeigen sich die unterschiedlichen Prioritäten der Funktions- und Produktbereiche besonders deutlich.

II. Der Produktmanager

Sie als Produktmanager sind Produkt-Markt-Spezialist und besitzen damit umfassendes Spezialistenwissen über den Produkt-Markt. Dabei hat sich in den letzten Jahren der Schwerpunkt vom Produkt hin zum Markt verschoben, so dass

Ihre Rolle im Produktmanagement heute eher als Markt-Spezialist für das Produkt angesehen werden kann. Wie dieses Marktspezialistentum im Einzelnen aussehen kann, zeigen Ihnen folgende Beispiele.

Beispiel: Der Produktmanager als Produkt-Markt-Spezialist

Als Produkt-Markt-Spezialist kennen Sie

- ... den Produkt-Markt im Detail
- ... die aktuellen Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien
- ... die zentralen zukünftigen Marktentwicklungen und Trends
- ... die zukünftig relevanten Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien
- ... die Wettbewerbsprodukte (zumindest der Hauptwettbewerber!)
- ... die Vorteile und Nachteile der Produkte im Wettbewerbsvergleich
- ... die zentralen Chancen und Gefahren im Produkt-Markt
- ... die Kaufprozesse und Kaufprozessphasen beim Kunden
- ... die Instrumente zur Kaufprozesssteuerung
- ... den produktbezogenen Marketing-Mix
- ... die produktbezogenen Strategien der Wettbewerber
- ... usw.

Um die produktbezogenen Aktivitäten funktionsübergreifend koordinieren und steuern zu können, müssen Sie als Produktmanager außerdem über ein ausreichendes Generalistenwissen aus den funktionalen Bereichen verfügen. Es ist daher empfehlenswert, Produktmanager vor dem Einsatz als Generalist in den wichtigsten Funktionen auszubilden. Dazu eignen sich Job-Rotation-Programme und Seminare. Job-Rotation-Programme eignen sich besonders gut, weil neben dem funktionalen Input der Produktmanager auch ein Beziehungsnetzwerk zu den funktionalen Bereichen



aufbauen kann und die unternehmensbezogenen Besonderheiten der funktionalen Bereiche (Prozesse, Verfahren, Tools etc.) kennen lernt.

Der Aufbau und die Pflege von Beziehungsnetzwerken sind für Sie als Produktmanager von besonderer Bedeutung, da Sie keinen hierarchischen Zugriff auf die funktionalen Bereiche ha-

ben und daher auf persönliche Kontakte und Beziehungen, insbesondere in der Planung und Umsetzung, angewiesen sind.

Daher ein wichtiger Tipp:

Bauen Sie Ihre Kontakte und Beziehungen in allen wichtigen Bereichen und Hierarchieebenen im Unternehmen konsequent aus. Pflegen Sie be-

sonders den Kontakt zu Führungs- und Managementebenen!

Hier geht es weiter zum Seminar "Produktmanagement I" von Klaus J. Aumayr. **Mehr...**

Schlagfertigkeit Teil 3: Anonymes Reden



→ Matthias Pöhm

Es gibt eine Methode, mit deren Hilfe Sie aus jedem noch so nüchternen Sachthema einen mitreissenden Krimi basteln können. Sie erzeugen dabei eine so große Spannung, dass die Leute an Ihren Lippen hängen und wie gebannt nach der Auflösung lechzen. Ich nenne diese Art des Redens „anonymes Reden“.

Anonymes Reden besteht darin, dass Sie anonym über irgendein Objekt reden, von dem das Publikum nicht weiß, was es ist, aber Sie reden trotzdem darüber.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Aufgabe über Ihre Lieblingsstadt zu referieren. Die meisten würden das in dieser Art machen:

„Meine Lieblingsstadt ist München. München hat 1,2 Millionen Einwohner. Was ich besonders an München schätze, sind die Biergärten im Sommer. München hat auch eine sehr große Fußgängerzone und einen Fußballverein, der sehr bekannt ist: den FC Bayern München...“ Und so weiter und so fort. Schauen Sie sich an, wie „anonymes Reden“ funktioniert:

„Die Stadt, von der ich Ihnen erzählen möchte, liegt in einer Gegend der Welt mit sehr hohen Bergen. Mitten in diesen Bergen gibt es einen großen See. Steile Hänge fallen zum Wasser hinab. Dieser See hat an einer Stelle einen Abfluss, an dem die besagte Stadt liegt. Diese Stadt ist sehr alt. Wenn Sie durch die Altstadt laufen, sehen Sie sehr dicke, wehrhafte Mauern und kaum ein Haus ist jünger als 300 Jahre. Einmal im Jahr wird ein riesengroßes Fest in der Stadt veranstaltet. Tausende, Zehntausende, manchmal Hunderttausende von Menschen strömen zu diesem Fest in die Stadt. Sie alle sind verkleidet. Das Fest nennen Sie Fasnacht, und die Stadt heißt ... Luzern.“ Entscheiden Sie bitte selbst, welche Geschichte wirkt spannender?

Beim „anonymen Reden“ geben Sie das Objekt, über das Sie reden, einfach noch nicht bekannt, aber Sie re-

den trotzdem darüber. Dadurch entsteht Spannung. Hier der Trick, wie Sie mit einem Signalwort immer eine Kontrolle haben, ob "anonymes Reden" vorliegt.

Benutzen Sie in Ihrer Rede die Wörter „dieser...“, „diese...“, „dieses...“.

Und danach folgt dann irgend ein Objekt. z.B. "Diese Stadt..." oder "Dieser Mensch..." oder "Dieses Projekt..." Sie reden ständig über "dieses Projekt", erzählen die Geschichte "dieses Projekts", Sie reden über die Marktchancen "dieses Projekts...", Sie erwähnen die geplante Finanzierung "dieses Projekts"... , aber Sie verraten noch nicht, welches Projekt es ist. Erst am Schluss lassen Sie die Katze aus dem Sack!

Wenn Sie das "anonyme Reden" systematisch anwenden, stricken Sie aus allem, was Sie Ihren Zuhörern beibringen, einen mitreissenden Krimi. Damit erzeugen Sie Spannung und dann wirkt auch ihr Anliegen "spannend". Das Interesse an dem unbekanntem Objekt steigt sprunghaft nach oben und die Information bleibt länger haften.

Wie zeige ich dem Publikum einen Gegenstand

Das Restaurant hatte mich engagiert, um ihre Rede vor der 300 Köpfe starken Jury mit mir zusammen zu erstellen. Um das Ende dieser Rede zu trainieren, brauchten wir einiges an Zeit. Immer und immer wieder trainierte ich mit dem Geschäftsführer das Hervorholen des Hamburgers und die richtige Betonung des letzten Satzes. Viele Menschen, die ein Anschauungsobjekt mit auf die Bühne holen, laufen in eine Falle: Sie wissen nicht, wie man so ein Anschauungsobjekt dem Publikum mit größter Wirksamkeit präsentiert.

Der erste Fehler, der gemacht wird, ist, dass das Anschauungsobjekt schon vorher zu sehen ist. Es liegt irgendwo auf dem Tisch herum oder wird die ganze Zeit sichtbar in der Hand gehalten. So ist keine Überraschung mehr möglich. Ein Anschauungsobjekt muss solange versteckt bleiben, bis der Redner darauf Bezug nimmt!

Der zweite Fehler ist, dass der Gegenstand viel zu schnell hervorgeholt wird. Das ist ein kapitaler Fehler. Erst die Langsamkeit des Hervorholens gibt dem Gegenstand seine Bedeutung. Da sind die Pastoren in den Kirchen den gängigen Rednern um einiges voraus. Die Hostie, der Kelch, das heilige Buch - nur mit unendlich langsamen Bewegungen wird es ins Gesichtsfeld der Gläubigen gehoben.

Der dritte Fehler ist, dass beim langsamen Hervorholen des Gegenstands geredet wird. Plappern macht das Objekt kaputt. Damit das Zeigen eines Gegenstands volle Wirkung erzeugt, muss man schweigen, während man den Gegenstand langsam Richtung Publikum bewegt.

Immer wieder setzte ich bei wichtigen Reden meiner Coaching-Kunden auch Anschauungsobjekte mit ein. Ein Kunde, der bei sich im Büro den Generalmanager eines schweizerischen Konzerns sitzen hatte, holte mit dieser bewusst langsamen Geste einen Laptop aus einer Nische, um ihm das "Kernstück der Modellwohnung" zu zeigen. Ein anderer Kunde holte bei einer Rede vor Heilpraktikern einen medizinischen Heilstab aus der Lieferbox: Aber erst, nachdem er fünf Minuten darüber geredet hatte, ohne ihn zu zeigen. Wenn Sie ein Objekt zeigen und es zu einem "wertvollen" Objekt machen wollen, beachten Sie diese vier Regeln:

- Verstecken Sie vorher das Objekt,
- reden Sie vor dem Zeigen bereits über das Objekt,
- holen Sie das Objekt quälend langsam hervor,
- schweigen Sie beim Hervorholen.

Die Geschäftsführer des Restaurants "Die Kuh die lacht" hatten mich für die Vorbereitung ihrer Wettbewerbspräsentationen nach Frankfurt kommen lassen. Sie sagten mir im Vorfeld, dass es bei diesem alljährlich stattfindenden Wettbewerb in erster Linie auf die beste Präsentation ankäme, nicht auf das beste Konzept. Mir war das schon immer klar.

Sobald irgend jemand in Konkurrenz mit mehreren Präsentatoren eingeladen wird, kann es nur in zweiter Linie

> um das Konzept gehen.

In erster Linie geht es um das Gefühl, das bei der Präsentation ausgelöst

wird. Sonst würde man die unterschiedlichen Kandidaten gar nicht einladen, sondern würde nur, wie manche Behörden, auf Grund von Papier entscheiden.

Möchten auch Sie nüchterne Sachthemen Ihrem Publikum spannend vermitteln? Dann geht es **hier weiter...**

Wir stellen vor: Unsere neuen Seminare 2009 - Teil I

Motive erkennen - Persönlichkeit entwickeln

Was motiviert mich, meine Kollegen und Mitarbeiter? Wie lässt sich Engagement steigern und Potenzial nutzbar machen? Welche Konsequenzen ergeben sich aus unterschiedlichen Motivstrukturen für die eigene Wahrnehmung und das eigene Verhalten?

Lernen Sie sich und andere besser kennen und erzielen Sie mehr Effizienz und geringere Reibungsverluste. Sie erhalten in diesem Seminar einen umfassenden Überblick zum Modell der Grundmotive sowie viele Ideen und Anregungen für Ihren beruflichen Alltag.

Erfahren Sie mehr zum Seminar mit Stefan Lapenat **hier...**

Gruppendynamik Von der Gruppe zum „Dream-Team“

In diesem Verhaltenstraining erfahren Sie die Dynamik und die Gesetzmäßigkeiten von Entwicklungen einer Gruppe. Sie werden enorm von diesem Training profitieren, wenn Sie sich mit Ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen.

Sie werden gewinnbringend mit Ihren Reaktionen und denen anderer konfrontiert. Sie berühren so grundlegende Themen wie Führung ohne Weisungsbefugnis, die eigene innere Autorität und Autonomie, Umgang mit Widerständen und Entwicklung einer glaubwürdigen Vorbildwirkung. Als Führungskraft bekommen Sie wertvolles Feedback und als Mensch gewinnen Sie an Sozialkompetenz.

Werden Sie Teil des "Dream-Teams". Mehr dazu **hier...**

Frauen führen anders! Weibliche Führungskompetenz im 21. Jahrhundert

Weibliche Führungskräfte haben es in vielerlei Hinsicht schwerer als ihre männlichen Kollegen. Deshalb ist es an der Zeit, dass sich Frauen auf ihre Stärken konzentrieren und ihr eigenes Führungsprofil entwickeln, um ihre Erfolge ohne Rollenklischees effektiv einzubringen und zu leben.

Neben den klassischen Führungsinstrumenten lernen Sie, Ihre Kommunikationsmittel gezielt und professionell einzusetzen. Sie reflektieren eigene Unsicherheiten und erleben eigene Führungsstärke - ohne typisch männliche Verhaltensweisen zu kopieren. Sie entwickeln Ihren eigenen, weiblichen Führungsstil und gewinnen an Authentizität jenseits von Rollenklischees.

Hier gibt es mehr zu "Frauen führen anders!"

Mehr zu unserem Seminarangebot finden Sie in unserem neuen Katalogbuch 2009. Möchten auch Sie Ihr persönliches Exemplar des NAA Katalogbuches 2009 bestellen? Wir freuen uns auf Ihren Anruf. Oder bestellen Sie sofort: **hier klicken!**

Seminarangebot November bis Anfang Dezember

REFERENT	SEMINARTHEMA	DATUM	ORT
Martin Limbeck	Verkaufstraining Premium	07. Nov.	Königstein
Michael Edinger	Betriebswirtschaft kompakt I	10.-11. Nov.	Frankfurt am Main
Tom Schmitt	Führen von Teams	12.-14. Nov.	Bonn
Michael Edinger	Betriebswirtschaft kompakt II	12.-13. Nov.	Frankfurt am Main
Wolfgang Steffen	Verhandlungs- und Verkaufsrhetorik	13.-14. Nov.	Frankfurt am Main
Wolf Hirschmann	CRM - Customer Relationship Management	13.-14. Nov.	Berlin
Kathrin Imke	Erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	13.-14. Nov.	Köln
Dr. Ulrich Ulonska	Mehr Stimme und eine Sprache, die ankommt	13.-14. Nov.	Frankfurt am Main
Rolf H. Ruhleder	Brillante Rhetorik und Körpersprache	17.-19. Nov.	Bad Harzburg
Ulrich Grothe	Wachstumsstrategien entwickeln und umsetzen	19.-21. Nov.	Frankfurt am Main
Prof. Dr. Werner Correll	Psychologie und Technik der Führung und Überzeugung	21.-22. Nov.	Frankfurt am Main
Dr. Gudrun Wilhelm	Emotionale Intelligenz und Sozialkompetenz	25.-26. Nov.	München
Dr. Eva Brandt	Selbst- und Zeitmanagement	27.-28. Nov.	München
Sabine Lanus	Strategien und Methoden gewinnender Gesprächsführung	27.-28. Nov.	Berlin
Matthias Pöhm	Rhetorik für Führungskräfte	01.-03. Dez.	Rottach-Egern
Matthias Pöhm	Sicher und schlagfertig sprechen und reagieren	04.-05. Dez.	Rottach-Egern
Stefan Lapenat	Motive erkennen - Persönlichkeit entwickeln	04.-05. Dez.	München
Osama A. Rifai	Finanzmanagement für Führungskräfte	12.-16. Jan.	Rottach-Egern
Klaus J. Aumayr	Key Account Management	16.-17. Febr.	München

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
Erlenstegenstraße 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.