

### EDITORIAL



Liebe Leserinnen  
und Leser,

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

In diesen Tagen häufen sich schlechte Nachrichten.

Man hat nun zwei Optionen:

Sich der zweifelhaften Stimmung hingeben und abwarten – oder die Offensive antreten.

Nur wer offensiv bleibt und Potentiale ausschöpft kann wettbewerbsfähig bleiben und der Krise trotzen.

Lassen Sie sich von unseren Experten überzeugen, dass es sehr gute Gründe gibt, gerade jetzt offensiv zu handeln!

Ich wünsche Ihnen inspirierende Lese-  
freude,

Ihre  
Stefanie Funk

### INHALTSVERZEICHNIS

Marketing in schwierigen Zeiten Ralph E. Hartleben	1
Vertrieb 2009 – Chance und Herausforderung zugleich! „Gute Verkäufer braucht das Land“ Wolfgang Steffen	2
Irrtümer in der Rhetorik Matthias Pöhm	3
Tipp des Monats: Buchneuerscheinung im März 2009	4
Seminarangebot März bis Juni 2009	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.

### Marketing in schwierigen Zeiten



→ **Ralph E.  
Hartleben**

Die Prognosen sind klar und eindeutig: Für die meisten Branchen wird sich 2009 die wirtschaftliche Situation verschärfen, die Folgen von Finanzkrise und Wachstumseinbrüchen werden manches Unternehmen in eine neue Krisensituation bringen.

Wie können Unternehmen darauf reagieren? Sofern sich diese Option überhaupt stellt, denn manche Unternehmen befinden sich in fataler Abhängigkeit von ein, zwei Hauptkunden, von deren Einkaufsvolumen sie auf Gedeih und Verderb abhängen. So haben infolge der Produktionseinschränkungen der Automobilhersteller bereits Ende 2008 die ersten Zulieferfirmen Insolvenz anmelden müssen. Ein strategischer Handlungsspielraum ist für diese Unternehmen in der dann zur Verfügung stehenden Zeit nicht mehr gegeben. Doch was ist mit den anderen Unternehmen, die breiter aufgestellt sind und derartige Marktabhängigkeiten nicht besitzen?

Grundsätzlich heißt die Parole noch mehr als sonst ‚profitabel bleiben‘. Dazu gibt es zwei Stoßrichtungen. Die Erste lautet „Kosten senken“ und die Zweite „besser verkaufen“ (denn profitabel mehr verkaufen zu können ist in Konjunkturtälern unwahrscheinlich).

**1. Zum Thema „Kosten senken“:**  
Hier sind viele der unmittelbaren Potentiale in den letzten Jahren schon ausgeschöpft worden. Reagiert wird dennoch meist mit denselben Affektmaßnahmen: Weitere Personalentlassungen (oft älteres Fachpersonal mit Erfahrungswissen, welches dann fehlen wird, wenn die Konjunktur wieder anzieht) und erneuten Kostensenkungsprogrammen, bis hin zu noch mehr Leistungsbeschneidung, was jedoch die von Kunden zunehmend gewünschte System- und Lösungskompetenz zerstört und damit die Grundlage zukünftigen Geschäfts.

Speziell das Marketing wird von pauschalen Budgetkürzungen bedroht. Getan wird nicht mehr das, was die Ziele und Aufgaben erfordern, sondern das, was man glaubt, sich noch leisten zu können oder zu müssen.

Jeder weiß, dass ein sinkendes Flugzeug nicht wieder auf Höhe gebracht werden kann, indem man die Motoren drosselt. Wie sollen also Unternehmen Krisenzeiten überwinden, wenn gerade die Maßnahmen zur Vermarktung der Leistungsangebote reduziert werden?

Schizophrenie unternehmerischen Handelns? Ich denke nicht. Vielmehr mangelndes Wissen und Vertrauen in die Leistungskraft von Marketingmaßnahmen. In manchen, insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen, fehlt eine einschlägige Fachkom-



petenz im Unternehmen ganz, Marketing „machen eben andere mit“. In sehr vielen Unternehmen hat man zudem in der Vergangenheit viel zu wenig Wert darauf gelegt, festzustellen, welche Marketingmaßnahmen welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisteten. Die flapsige und in der Sache falsche Aussage von Henry Ford „Von jeder Werbemark ist die Hälfte hinausgeworfenes Geld – ich weiß nur nicht, welche Hälfte“ sitzt hartnäckig in den Unternehmern und rechtfertigt für sie unreflektierte Budget- und Maßnahmenstreichungen. Da Viele zwar Marketing sagen, aber – fälschlicherweise - nicht mehr als Werbung und Promotion darunter verstehen, kommen sie gar nicht auf die Idee, dass sie hier die Grundlage jeden Vermarktungserfolges abwürgen.

Gerade in Krisenzeiten muss mehr in Marketing investiert werden. Gemeint ist damit aber nicht mehr Geld, sondern mehr Intelligenz, mehr Originalität, mehr Strategie, mehr Kompetenz. Man muss sich genau überlegen, welche Maßnahmen die gleichzeitig effizientesten und effektivsten sind. Und das ist mit geeigneten Evaluierungs- und Controllingmaßnahmen auch sehr gut machbar. Man muss es nur tun.

Zudem wird nach wie vor viel zu viel Zeit und Geld in innerbetrieblichen Abstimmungsprozessen vergeudet, liegen viel zu selten brauchbare, verbindliche und überprüfte von den Unternehmenszielen abgeleitete Marketingziele vor, fehlen hinreichende, systematisch erfasste Erkenntnisse zu Markt und Wettbewerb (Benchmarking). Es werden immer noch unwirksame, plumpe, ausgelutschte, einfalllose Marketingmaßnahmen realisiert und externe Dienstleister zwar teuer bezahlt, aber völlig sachfremd „geun-managed“.

**2. Zum Thema „besser verkaufen“:** Der in den meisten Branchen und Regionen herrschende Verdrängungswettbewerb wird in den angebrochenen, schwierigeren Zeiten noch härter werden. Besonders hart wird er von Unternehmen mit Reserven geführt werden. Denn für diese bietet er

die Chance, Mitbewerber z.B. durch aggressiven Preiswettbewerb loszuwerden oder aus Insolvenzmassen zu akquirieren. Für Unternehmen mit geringeren Ressourcen ist es mangels Ausdauer definitiv keine Option, einen Preiswettbewerb einzugehen. Im Gegenteil: Es muss unter schwierigen Marktbedingungen gelingen, bessere Preise zu erzielen. Das ist viel wichtiger, als Kosten zu senken. Denn ein um 1% höher erzielter Abverkaufspreis hat eine mehr als doppelt so hohe Gewinnwirkung wie 1% Kostensenkung. Schon von daher ist der Kostenfokus vieler Unternehmen völlig falsch ausgerichtet.

Doch wie gelingt das? Auch hier heißt eine Lösung „Intelligentes Marketing“, eine zweite heißt „Innovation“. Natürlich kann man innovative Produkte und Lösungen besser und teurer verkaufen, als „Me-too-Produkte“, die jeder anbietet. Allerdings geht es hier weniger um die technische Innovation, als um die Nutzeninnovation. Produkte, Dienstleistungen und Lösungsideen, die Kunden einen neuartigen und/oder höheren Gebrauchs-, Erlebnis- oder kommerziellen Nutzen bringen als bisherige Leistungsangebote.

#### AUFGESCHNAPPT

„Es ist nicht wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist viel Zeit, die wir nicht nutzen.“  
Lucius Annaeus Seneca  
(4 v.Chr. - 65 n.Chr.) röm. Philosoph u.  
Dichter

Doch auch bei noch so innovativer Schöpfungskraft kommt dem Marketing die Schlüsselrolle zu, diese Leistungsangebote erfolgreich zu vermarkten. Entscheidend ist dabei der Faktor Zeit. Neue Angebote müssen so schnell wie möglich und wuchtig kommuniziert und in den Markt gebracht werden. Zum Einen, weil zu Beginn die besten Preise zu erzielen sind, zum Zweiten, weil es unweigerlich Nachahmer und damit Preisverfall geben wird. Den Zeitvorsprung des Innovators gilt es unbedingt zu nutzen.

Doch auch ohne Innovation kann gutes Marketing zu Premium-Preisstellungen verhelfen. Der entscheidende Faktor hierbei ist die Reputation, das Image, die Marke des Unternehmens. Es ist empirisch belegt, dass etwa ein Drittel der Kaufentscheider bereit sind, für eine bekannte/profiliertere Marke deutlich mehr Geld zu bezahlen. Doch zur Marke wird man nicht über Nacht und nicht automatisch. Dazu gehört konsequentes, facettenreiches, diszipliniertes, langfristig orientiertes, strategisches und fachkundiges Marketing, das auf die drei entscheidenden Fragen für unternehmerischen Erfolg überzeugendere Antworten aus potentieller Käufersicht finden muss, als der Mitbewerber:

1. Warum sollte sich überhaupt jemand für ein bestimmtes Produkt (z.B. einen neuen Laserdrucker zu kaufen) interessieren?
2. Wenn der Kunde sich dafür interessiert, weshalb sollte er sich dann bei diesem Produkt für das Leistungsangebot des Unternehmens X (z.B. eines bestimmten Herstellers und/oder Fachhändlers) interessieren?
3. Weshalb sollte er sich schließlich für den Kauf eines Produkts gerade von diesem Unternehmen X entscheiden?

Nur das Unternehmen am Markt, welches dem potentiellen Kunden auf diese drei Fragen die überzeugendsten Antworten und die besten Argumente liefert, wird zum Verkaufsabschluss kommen.

Gutes Marketing kann das leisten und muss es auch in schwierigen Zeiten. Investieren Sie also mehr in intelligentes Marketing und fachkundige Marketer, als in kontraproduktive Kostenschubberei. Es wird sich lohnen.

Mehr zu Thema "Marketing in Krisenzeiten" erfahren Sie **hier...**

## Vertrieb 2009 – Chance und Herausforderung zugleich! - „Gute Verkäufer braucht das Land“



**Warum es in den nächsten Jahren auf die besondere Qualität der Vertriebsmitarbeiter ankommt und warum die Chance auf Erfolg so groß ist wie lange nicht mehr.**

➔ **Wolfgang Steffen**

Es ist einerlei ob die Krise bereits da ist, kommt oder nicht kommt. Schon die Tatsache, dass durch immer neue Presse- und Medienberichte, in Interviews mit Politik-

und Wirtschaftsbossen, Angst und Zweifel geschürt werden, genügt. Eine kürzlich veröffentlichte Studie der Firma Xenagos hat festgestellt, dass sich die Führungskräfte vom Bombardement schlechter Nachrichten mehr beeinflussen lassen als Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt.

Im übertragenen Sinne trifft dies auch auf unsere Kundschaft zu. Die Entscheidung zu kaufen oder nicht zu kaufen, zu investieren oder sich zurückzuhalten findet in den Köpfen unserer Kunden

statt. Und genau aus diesem Grund wird in der aktuellen Phase wieder echte, solide verkäuferische Kompetenz benötigt. Nie war der Verkäufer so wertvoll wie heute.

Du kannst das beste Produkt, mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis haben - der Kunde wird nur bei Dir kaufen, wenn er Dich als Mensch mag.

Der Einsatz echter Vertriebsarbeit ist ein absolutes Muss, um Volumenrückgänge zu verhindern und/oder aufzufangen.

> Es wird viele Unternehmen geben, die die Vertriebs- und Marketingkapazitäten herunterfahren und damit genau an der falschen Stelle sparen. Diese Chance und Herausforderung gilt es zu nutzen. Es wird nie wieder so leicht sein Marktanteile zu gewinnen. Durch Maßnahmen, wie Cross Selling, Neukundenakquise, Optimierung der Abschlussquote und natürlich durch noch mehr Kundenorientierung bei den bestehenden Kunden sind echte vorzeigbare Ergebnisse zu erzielen. Ohne eine Steigerung der Vertriebsarbeit, wie z.B. mehr Einsatz, mehr Kundenbesuche, mehr Qualität und/oder mehr Verkäufer ist dies nicht zu erreichen.

Durch die Verunsicherung der Kunden werden notwendige Entscheidungen häufig vertagt, andere auf den Prüfstand gestellt und wieder andere werden grundsätzlich infrage gestellt. Das heißt auf der einen Seite wird eine Qualitätsverbesserung bei unseren bestehenden Kunden notwendig sein, um Volumenrückgänge zu vermeiden, auf der anderen Seite ist die Chance lange nicht so groß gewesen, Neukunden zu gewinnen, da aus den o.g. Gründen eine große Bereitschaft zum Vergleichen, Überprüfen und/oder für Veränderung vorhanden ist.

Einsteiger im Verkauf, Praktiker und Pro-

fis werden sich in diesem Markt, der sich in Summe durch ein geringeres Marktvolumen und komplexere Kaufprozesse auszeichnet, zurechtfinden und sich gegen andere im Markt durchsetzen müssen. Spätestens jetzt ist jeder einzelne Mitarbeiter im Vertrieb gut beraten, sich und sein Können zu überprüfen und seine Werkzeuge und Möglichkeiten den neuen Herausforderungen anzupassen. Verkäuferworkshops eignen sich hervorragend um eine Standortüberprüfung durchzuführen und neue Chancen und Potentiale kennen zu lernen.

Folgende Grundlagen für erfolgreiches Verkaufen sollten bei jedem Verkäufer/Vertriebler präsent sein:

- Gebiets- und Kundenmanagement
- Vor- und Nachbereitung von Kundengesprächen
- Zielorientierte und erfolgreiche Durchführung des Verkaufsgesprächs
- Werkzeuge der Kommunikation
- Die Phasen des Verkaufs
- Argumentations- und Abschlusssicherheit

Verkäufer bei denen diese Grundlagen gefestigt sind, werden „verkaufsaktives Verhalten“ leben und die vor ihnen stehende Herausforderung „Verkauf“ mit Begeisterung angehen. Sie werden sich gegen andere im Markt besser be-

haupten und durchsetzen können und ihre Verkaufsergebnisse deutlich steigern.

Vertrieb 2009 heißt nicht nur den Einsatz von vorhandenem Wissen abzurufen und einzusetzen, sondern Kunden zu sichern und Marktanteile zu erhöhen. Dies gelingt nur mit professioneller Verkaufstechnik wie:

- Strategische Kundenergründung
- Argumentationssicherheit auch in schwierigen Gesprächssituationen
- Erfolgreiche Verhandlungstechnik
- Professionelle Preisdiskussion
- Der gelungene und erfolgreiche Abschluss

Insgesamt wird der Vertrieb in 2009 deutlich stärker gefordert und die Bedeutung wird den Erfolg des Unternehmens gleichermaßen steigern. Verkäufer und Unternehmen, die jetzt in Qualifizierungsmaßnahmen für den Vertrieb 2009 investieren, werden zu den Gewinnern gehören, weil sie als Sieger aus dieser spannenden Zeit hervorgehen.

Erfahren Sie mehr in unseren Seminaren:

"Vertriebstraining I" **hier...**

"Vertriebstraining II" **hier...**

## Irrtümer in der Rhetorik



➔ Matthias Pöhm

Ich habe vom Leben gelernt, dass eine Regel, nur weil sie jeder im Munde führt, noch lange nicht richtig sein muss. "Richtig" ist so zu verstehen: Führt es mich zum gewünschten Ergebnis? Ja oder nein?

Unter diesem Blickwinkel habe ich einige Irrtümer in der allgemein gelehrten Rhetorik entdeckt:

### Erster Irrtum: Ein Gleichnis aus dem Berufsumfeld der Zuhörer, hat höhere Wirkung.

Wenn Jesus zu Fischern spricht und dort ein Gleichnis vom "Fische fangen" erwähnt, wäre das angeblich einprägsamer. Meine Erfahrung ist: Das stimmt nicht! Machen Sie einmal den Versuch und bringen vor einem Ärztekongress ein Gleichnis, in dem Sie einen Sachverhalt mit einer Operation vergleichen. Dann stellen Sie für denselben Sachverhalt ein Gleichnis vor, wo Sie es mit der Arbeit eines Steinmetz vergleichen, von dessen Arbeitsweise die Ärzte im Normalfall keine Ahnung haben. Ich erlebe es in meinen Seminaren immer wieder: Die Wirkung eines weit von deren Be-

rufswelt angesiedelten Vergleichs ist um ein vielfaches höher.

### Zweiter Irrtum: Eine Information haftet besser, wenn ein zusätzlicher Sinneskanal angesprochen wird.

Sie haben fünf Sinne. Die zwei wichtigsten bei der Rhetorik sind Augen und Ohren. Der Spruch sagt jetzt Folgendes: Wenn Sie eine Information statt nur über den Sinneskanal Ohr noch zusätzlich über den Sinneskanal Auge aufnehmen, ist die „Behaltensquote“ höher. Meine Erfahrung ist: Das stimmt nicht! Dieser Spruch dient als Begründung, Botschaften zusätzlich nochmals als Text mit PowerPoint an die Wand zu werfen.

Wenn ich im Seminar den identischen Satz einmal freigesprochen vortrage und in einer zweiten Version denselben Text gleichzeitig hinter mir auf Folie zeige, dann rast die Wirkung dramatisch nach unten. Und damit gleichzeitig auch die „Behaltensquote“. Denn Sie merken sich etwas nicht vermehrt wegen eines zusätzlichen Sinneskanals, sondern wegen zusätzlicher Emotionen. Ein Text auf der Folie tötet allerdings Emotionen, das können Sie sofort selbst ausprobieren.

### Dritter Irrtum: Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.

Das ist ein hartnäckiger Irrtum. Dieser Spruch wird von der ganzen Menschheit wiederholt. Es kommt darauf an, welches Bild Sie zeigen. Bei einem schematischen Schaubild für einen komplizierten Sachverhalt sage ich nichts. Da wird dieses wirklich verständlicher. Wenn Sie aber ein Foto von einer Blumenwiese zeigen und gegenüberstellen zu jemandem der Ihnen die Blumenwiese sprachlich so beschreibt, dass Sie auf Ihrer geistigen Leinwand projiziert wird, dann werden Sie erstaunt feststellen, dass bei der reinen Sprachversion wesentlich mehr ausgelöst wurde. Der Grund ist einfach: Bei der Foto-Version ist das Bild außerhalb von Ihnen. Bei der Sprachversion habe ich das Bild in Ihnen selbst kreierte.

Matthias Pöhm klärt über rhetorische Irrtümer auf und "praktiziert" mit Ihnen Rhetorik. Werden Sie zum Profi-Redner und lernen Sie plastisch in Bildern zu reden und Faszination auszulösen. **Weiter...**

**Tipps des Monats: Buchneuerscheinung im März 2009**

**Verkaufen in der Krise**

Unternehmer und Verkäufer stehen in dieser Absatzkrise unter großem Verkaufsdruck. Kunden meiden Verkäufer – jene aus der Bankenbranche ganz besonders – weil sie fürchten, dass sie mittels ausgefeilter und für sie undurchschaubarer Techniken zu Verkaufsabschlüssen 'geführt' werden, deren Nutzen sich später oftmals als gering herausstellt.

In der gegenwärtigen Krise findet ein fundamentaler Paradigmenwechsel in Vertrieb und Verkauf statt. Niemand will etwas verkauft bekommen. Oder kennen Sie jemanden, der etwas verkauft bekommen möchte? Kunden wollen KAUFEN! Deshalb ist diese Krise eine Umbruchphase, ein Wendepunkt für Unternehmen, Unternehmer und Verkäufer – mit ungeahnten neuen Möglichkeiten und Chancen. Es geht nicht mehr nur um die Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen, sondern um die Vermittlung von Wert und Werten. Der Verkäufer, der nur ein Produkt vermittelt, der quasi als 'sprechendes Prospekt' handelt, wird zur Zeit keine Chance haben. Verkaufsprozesse müssen zu Kaufprozessen

umgestaltet werden und den Kunden als Menschen in den Mittelpunkt rücken. Denn die Kunden begegnen denjenigen Verkäufern zurückhaltend bis ablehnend, die sie mit klassischen Verkaufsmethoden zu überzeugen versuchen. Spür- und messbar ist dies insbesondere in der Banken- und Finanzbranche. Dort geht es zunächst darum, das verlorene Vertrauen wieder zurück zu gewinnen – intelligent und respektvoll. Nur so lassen sich Umsatz- und ertragreiche sowie beständige Geschäftsbeziehungen aufbauen und erhalten. Dazu brauchen Verkäufer und alle, die im Kontakt mit Kunden sind, ein tieferes Verständnis darüber, wie der Kunde denkt, fühlt, handelt und entscheidet – und was sein Handeln und Entscheiden verhindert. Dann wird der Verkäufer zum 'Möglich-Macher' für seine Kunden.

Die Erfahrungen und Überlegungen zu diesem Themenkomplex beruhen auf jahrelanger Praxis als Vertriebsleiter und Unternehmer, Trainer, Coach und Berater in der Wirtschaft. Sie finden deshalb in diesem Ratgeber zahlreiche nützliche Anregungen, Tipps und Fallbeispiele aus der Praxis für

die Praxis. Vieles wird für Sie unmittelbar in Ihren Unternehmer- und Verkäuferalltag übertragbar sein, anderes möge Sie im Sinne neuer Denkanstöße dazu motivieren, eigene Ideen zu entwickeln und Ihre persönlichen Lösungen zu finden – für großartige Erfolge in der Krise.

**Mehr zum Thema ...**



**"Verkaufen in der Krise"**  
 Roland M. Löscher  
 ISBN 078-3-8029-3264-9

**Seminarangebot März bis Juni 2009**

REFERENT	SEMINARTHEMA	DATUM	ORT
Matthias Pöhm	Rhetorik für Führungskräfte	02.-04. März	Bonn
Prof. Dr. Elke Theobald	Online-Marketing	05.-06. März	Frankfurt am Main
Dr. Raimund Wildner	Marktforschung verstehen und anwenden	09. März	Nürnberg
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement I	16.-17. März	Köln
Ralf-Michael Lüters	Gehirngerechtes Marketing	17.-18. März	Nürnberg
Dr. Gudrun Wilhelm	Mit Persönlichkeit überzeugen	18.-20. März	Köln
Klaus J. Aumayr	Produktmanagement II	18.-19. März	Köln
Rolf H. Ruhleder	Brillante Rhetorik und Körpersprache	18.-20. März	Heidelberg
Roland M. Löscher	Effiziente Wege zur Neukundengewinnung	19.-20. März	München
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining I	23.-24. März	Frankfurt am Main
Tom Schmitt	Führen von Teams	23.-25. März	Rottach-Egern
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining II	25.-26. März	Frankfurt am Main
Dr. Eva Brandt	Selbst- und Zeitmanagement	30.-31. März	Frankfurt am Main
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketing-Controlling	20.-21. April	Nürnberg
Rainer H.G. Großklaus	Positionierung und USP	23.-24. April	Berlin
Wolfgang Seidel	Aktives Beschwerdemanagement	27.-28. April	Nürnberg
Gerd Kalmbach	Mehr Pepp beim Moderieren und Präsentieren	28.-29. April	Frankfurt am Main
Sabine Lanus	Strategien und Methoden gewinnender Gesprächsführung	29.-30. April	Frankfurt am Main
Heike Bühler	Erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	14.-15. Mai	Stuttgart
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketing I	15.-17. Juni	Köln

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 09 11/ 91 97 69 - 0 sind wir gerne für Sie da. Weitere Seminare aus unserem aktuellen Katalog finden Sie auch unter [www.naa.de](http://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](mailto:service@naa.de) | Internet: [www.naa.de](http://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.