



EDITORIAL

Liebe Leserinnen
und Leser,

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

An dieser Stelle möchte ich Sie nochmals ganz herzlich zu unserem **Nürnberger Vertriebsforum** einladen!

Die letzten Monate sind an uns allen nicht spurlos vorübergegangen. Noch immer beschäftigen uns viele Fragen:

- „Wie geht es weiter?“
- „Was können wir besser machen?“
- „Wie können wir uns behaupten?“
- „Welche Chancen lassen sich in schwierigen Zeiten nutzen?“

Antworten und Lösungsideen stellen wir Ihnen am **10. Juli 2009** bei uns in **Nürnberg** vor.

Nutzen Sie die Chance Ihren Vertrieb bestens auf die kommenden Monate vorzubereiten.

Alle Informationen rund um unsere Tagung **„Wege aus der Krise - Verstehen. Verändern. Verkaufen.“** erhalten Sie **hier...**

Ich freue mich, Sie bald persönlich kennenzulernen!

Ihre Cathrina Pflug

INHALTSVERZEICHNIS

Die Frage nach dem Sinn Dr. Gudrun Wilhelm	1
Kosten sparen im Marketing - aber sinnvoll! Prof. Ralph E. Hartleben	2
Erfolgreiches Produktmanagement Klaus J. Aumayr	3
Seminarangebot Juni bis August 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.

Die Frage nach dem Sinn



→ **Dr. Gudrun Wilhelm**

tritt, spielt sie barfuß. Ihr Körper bewegt sich im Rhythmus der Klänge. Die Augen geschlossen, schlagen die Hände das Instrument so, als ob sie auf ein Herz trommeln, um ihm den Takt zu geben. Alles ist außergewöhnlich, alles ist anders, was diese Frau macht. Doch nicht allein die Art zu spielen reißt jeden mit. Nein! Es ist ihr unwiderstehlicher Charme und ihr unglaubliches Schicksal: Evelyn Glennie ist taub. Und trotz dieses Handicaps hat sie es zur weltbesten Tonkünstlerin geschafft. Wie kann das sein?

Mit acht Jahren bekommt sie von ihrem Großvater eine Trommel geschenkt. Sie nimmt Unterricht und ist sofort von diesem Instrument hingerissen. Damals – als kleines Kind – beschließt sie, Trommlerin zu werden. Sie ist zwölf, spielt jetzt Trommeln, Pauke und Xylophon als ihr Leben eine tragische Wende nimmt: Aufgrund einer Nervenkrankheit verschlechtert sich ihr Hörvermögen bis auf 20 Prozent.

Doch sein Ziel verfolgt das junge Talent unbeirrbar. Gemeinsam mit ihrem Lehrer lernt sie, Töne mit dem ganzen

Körper zu hören. Sie empfindet allmählich immer speziellere Nuancen und kreiert neue Arten des Hörens. Doch trotz dieser Fortschritte, die sie allmählich macht, zweifeln ihre Eltern an ihrem Entschluss. Sie wollen nicht, dass sich ihre Kleine so quält. Sie wollen es ihr leichter machen.

In Evelyn Glennie aber wirkt eine Sehnsucht. Sie sieht sich bereits auf der Bühne spielen. Sie hört schon den Beifall, den bisher noch keiner für sie geklatscht hat. Und jeden Tag misst sie ihr Tun an ihrem Ziel. Jede Unterrichtsstunde bringt sie weiter, mit Klassenkameraden abhängen ist dagegen verträdelte Zeit. Sie kennt ihre Mission, sie weiß, wohin sie will.

Genau wie Evelyn Glennie haben wir alle eine Mission im Leben. Wir alle sind dazu aufgerufen, dieser Welt etwas zu hinterlassen. Schon Augustinus verurteilte die Tatsache, dass „die Menschheit über die Höhe der Berge, die Größe der Meereswellen, die Breite der Flüsse, die Weiten der Meere und den Lauf der Sterne staunt - aber an sich selbst vorübergeht, ohne zu staunen oder sich zu wundern“.

Unsere Seelen hungern nicht nach Ruhm, Bequemlichkeit, Reichtum oder Macht. Diese Dinge schaffen uns oft mehr Probleme, als sie zu lösen imstande sind. Unsere Seele hungert danach, so zu leben, dass irgendetwas in der Welt – und sei es nur ein ganz klein bisschen – sich verändert hat, weil es uns gegeben hat.



> Es gibt das bekannte Beispiel vom Wanderer, der an einem grißgrämigen Menschen vorbei kommt, der Steine klopft. Der Wanderer fragt, was er denn da mache. Die mürrische Antwort: "Ich behauete Steine." Einige Meter weiter sieht der Wanderer einen weiteren, dieses Mal glücklichen Steinmetz. Gefragt, was er denn da mache, antwortet dieser: „Ich wirke am Bau einer Kathedrale

mit“. Sinn bezieht sich immer auf einen Nutzen für andere. Er steht nicht von vornherein fest, sondern wird vom Menschen geschaffen. Gesucht ist nicht die Antwort auf die Frage, was wir vom Leben erwarten. Gesucht ist die Antwort auf die Frage, was das Leben von uns erwartet.

Haben Sie Mut zur Individualität! Erkennen Sie Ihren eigenen Persönlichkeitstyp und stärken Sie Ihre Wirkung, Ausstrahlung und Überzeugungskraft.

Dr. Gudrun Wilhelm zeigt Ihnen in unserem Seminar "Mit Persönlichkeit überzeugen" Wege "sich selbst zu erkennen

Kosten sparen im Marketing – aber sinnvoll!



➔ Prof. Ralph E. Hartleben

Von den meisten Unternehmen wird jeder Euro nicht nur doppelt, sondern vielfach umgedreht, bevor er ausgegeben wird. Ganz besonderes Augenmerk richtet sich naturgemäß auf die Cost Center und die Gemeinkostenposten im Unternehmen. Dazu gehören normalerweise auch die Ausgaben des Marketing. Angefangen vom Personalstand, über die Infrastruktur bis hin zu den Sachkosten, z.B. für Broschüren, Messestände oder Anzeigenschaltungen.

Ich kenne kein einziges Unternehmen, wo das momentan nicht so ist. Unternehmen, wo keinerlei Euros verschwendet werden oder die Maßnahmen immer maximale Wirkung erzielen würden, sind auch selten.

Unnötige Kosten gibt es überall. Sie vermeiden und Geld sparen geht erfahrungsgemäß immer. Es wird nur selten konsequent gemacht. Krisenzeiten rücken das Thema Kosten nur verstärkt ins Bewusstsein unternehmerischen Handelns.

Wichtig ist jedoch immer, wie man spart. Ganz beliebt, da einfach, schnell und ohne Fachkenntnisse machbar, ist die sogenannte "Rasenmähermethode" – jede Abteilung und jeder Budgetträger muss einen bestimmten, festen Prozentsatz einsparen. Bei auffällig vielen Unternehmen – großen wie mittelständischen – sind zur Zeit 20 Prozent Budgetreduzierung angesagt. Es wird auch leider dort gespart, wo Geld absolut sinnvoll ausgegeben wird oder ein Markterfolg eigentlich sogar ein verstärktes Engagement bräuchte, z.B. bei der Einführung eines neuen Produkts. Zudem wird durch unreflektierte Budgetreduzierungen oft eine kritische Grenze unterschritten, so dass eine Totalstreichung sinnvoller wäre als nur die prozentuale Reduzierung. Wenn man z.B. eine Anzeige infolge reduzierter Mediabudgets nur noch zweimal schalten könnte, stehen die Ausgaben in der Regel in keiner sinnvollen Relation mehr zur erzielbaren Wirkung im Markt, weil die Kontakthäufigkeit viel zu niedrig wäre – man sollte sich die Anzeige dann

lieber ganz sparen. In jedem Fall sollte man daher Kostenreduzierungen nicht starr und schematisch angehen, sondern genau analysieren, welche Maßnahmen und welche Abteilungen was und wie viel zum Marketing Erfolg des Unternehmens leisten und welchen Kostensenkungsbeitrag sie verkraften können. Da natürlich jede Funktion aus ihrer Sicht ganz besonders wichtig ist, sollte man diese Analyse und Beurteilung nicht alleine den Betroffenen überlassen, sondern einen abteilungs-, vielleicht sogar unternehmensexternen Experten hinzuziehen.

Auf welchen Feldern kann man nun erfahrungsgemäß sinnvoll Kosten sparen? Oder anders gefragt: Wo wird üblicherweise Geld verschwendet?

In kaum einem Unternehmen sind die Marketing-Prozesse aktuell und sauber definiert. Hier würde ich immer den Hebel ansetzen. Es ist zwar eine mühsame Arbeit, aber lohnend. 10-15 Prozent Kosteneinsparung sind in der Regel möglich – wohlgemerkt ohne dass sich die Performance verschlechtern würde!

In vielen Unternehmen erfolgt Marketing mehr oder weniger stark dezentralisiert. Headquarter, Niederlassungen, Landesgesellschaften, Töchter etc. nehmen selbst Marketingaufgaben wahr. Im Sinne von Kunden- und Marktnähe ist dies auch durchaus sinnvoll, allerdings entstehen höhere Kosten als bei einer Zentralfunktion. Das beginnt bei vermehrtem Personalbedarf, potentiell wachsenden Schnittstellenproblemen (→ Prozesse!) und hört oft bei schlechteren Einkaufskonditionen auf. Im zweiten Schritt würde ich daher eine zumindest teilweise Zentralisierung von Marketingaufgaben prüfen. Im Einkauf von Medialeistungen, Produktionsleistungen (z.B. Druckeinkauf) oder auch Agenturdienstleistungen ist dies weitgehend ohne Verlust der Kundennähe schnell realisierbar. Nur durch Bündelung von Einkaufsvolumina können bis zu 30 Prozent bessere Konditionen erzielt werden – auch hier ohne Qualitätsverlust!

Ein weiterer Kostenvorteil, als Folge von Zentralisierungsmaßnahmen, wären resultierende mögliche Personalan-

passungen in den dezentralen Einheiten. Zudem würde das Durchsetzen und Controllen von Unternehmensrichtlinien, -strategien und -programmen ebenfalls deutlich einfacher und schneller gehen, was wiederum Kosten reduziert. Im selben Zusammenhang sollte die Zahl der Lieferanten und Dienstleister analysiert und ggf. auf ein vernünftiges Maß reduziert werden. Es macht nicht wirklich Sinn, mit 20 und mehr Dienstleistern zu einem Thema zusammen zu arbeiten. Drei bis fünf in einem Einkaufsfeld reichen völlig aus.

In vielen Unternehmen wird auch zeitweise unkritisch externe Leistung eingekauft. Man hat einmal einen Lieferanten ausgewählt und kauft dann mehr oder minder automatisch bei ihm ein. Die einzelnen Leistungen werden keinem Wettbewerbsvergleich mehr unterzogen, was in der Regel zu erhöhten Kosten führt. Hier würde eine entsprechende Richtlinie helfen Geld zu sparen. Zum Beispiel sollten ab einem Bestellvolumen von 5000 Euro mindestens zwei Vergleichsangebote eingeholt werden müssen.

Ein weiterer Quell der Geldverschwendung sind die unzähligen Meetings in Unternehmen. In den seltensten Fällen sind diese hinsichtlich Zweck, Teilnehmerart und -anzahl sowie Besprechungskultur gerechtfertigt. Von Rudolf Wöhrl – Multiunternehmer und mehrfach erfolgreicher Unternehmenssanierer stammt die Erkenntnis: „Das Einzige, was aus einem Meeting sicher herauskommt, sind die Teilnehmer, die rein gegangen sind.“ Leider hat er oft Recht damit. Viele Meetings sind völlig überflüssig, der Teilnehmerkreis ist zu groß, inhaltliche Planung, Pünktlichkeit und Besprechungskultur sind defizitär.

Eine mögliche Lösung wäre: Deponieren Sie doch die Schlüssel für die Besprechungszimmer bei sich oder im Vorstandssekretariat und geben Sie die Schlüssel nur bei begründeten Meetings mit Agenda und namentlich definiertem Teilnehmerkreis heraus...

Wenn Sie nach den genannten Lösungsmöglichkeiten Ihre 20 Prozent Kostensenkung immer noch nicht erreicht haben sollten, was unwahrscheinlich ist,

> vornehmen und die einzelnen Mittel und Maßnahmen auf Sinnfälligkeit, Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis überprüfen. Zum Beispiel erfolgt in vielen Unternehmen die Auswahl von Messebeteiligungen nicht sehr systematisch. Meistens geht man dort hin, wo man schon immer teilnahm, oder wo man angeblich hin muss, weil „die Anderen“ auch dort sind. Bewerten Sie die in Frage kommenden Messen doch systematisch nach Leistungskriterien und konzentrieren Sie sich auf die für Ihr Unternehmen wirklich sinnvollen. Treten Sie dort dann vernünftig auf (→ unternehmerisches Zustands- und Imagesi-

gnal – oder wollen Sie, dass jeder sieht oder mutmaßt, dass es dem Unternehmen schlecht geht?). Alle anderen Messeoptionen sind „nice-to-have“ und sollten bis auf Weiteres ausgesetzt oder ganz gestrichen werden. Auch Anzeigenwerbung besticht nicht mehr gerade durch besondere Effektivität, insbesondere bei geringer Schallfrequenz. Hier wären Direktmarketing-Maßnahmen und ein Customer-Relationship-Management oft viel wirkungsvoller. Prüfen Sie, welche Anzeigen z.B. aus politischen oder Pressearbeits-Gründen wirklich unvermeidlich sind und streichen Sie den Rest. Wie notwendig sind manche Bro-

schüren? Sind sie wirklich kundenrelevant oder eher Selbstdarstellung untergeordneter Geschäftseinheiten?

Konzentrieren Sie sich auf die großen systemischen Kostenhebel und tolerieren Sie ruhig die relativ geringfügigen sozialen Anreize an Ihre Mitarbeiter, die letztendlich nur die Motivation zerstören würden und nur wenig zum Kostenabbau beitragen.

Weitere kostensparende Lösungsmöglichkeiten und alltagstaugliche Tipps erfahren Sie von Prof. Ralph E. Hartleben **hier...**

Erfolgreiches Produktmanagement



➔ Klaus J. Aumayr

1. Positionierung des Produktmanagers

Die Positionierung des Produktmanagements im eigenen Unternehmen gehört zu den wesentlichen Grundsatzentscheidungen, die das Management zu treffen hat. Auf Basis dieser Positionierung können alle weiteren Themen zur erfolgreichen Implementierung oder zur Optimierung des Produktmanagements abgeleitet werden. Mit dieser Entscheidung wird im Unternehmen klargestellt, ob das Produktmanagement als Managementfunktion mit strategischer Verantwortlichkeit für das Produkt oder die Produktgruppe positioniert wird oder lediglich als Koordinations- oder Betreuungsfunktion im Unternehmen verankert wird.

Dieser „Produktmanager“ ist bestimmt nicht zu beneiden. Strategisch verantwortlich muss er auch noch sämtliche operativen Umsetzungsaufgaben wahrnehmen. Diese meist aus der Aufgaben-delegation entstandene Situation ist sowohl für den Produktmanager als auch für das Unternehmen keine sinnvolle Positionierung. Produktmanager in solchen Situationen haben meist eine kurze Verweildauer in der Position oder im Unternehmen. Interessant ist auch, das in Unternehmen meist nicht das gesamte Produktmanagement in dieser Positionierung zu finden ist. Einige Produktmanager schaffen es immer wieder, sich gegen Aufgabendelegation durchzusetzen. Ein Hinweis, dass bei gleichen Rahmenbedingungen und meist gleicher fachlicher Fähigkeiten die Persönlichkeitseigenschaften der Produktmanager dabei eine große Rolle spielen.

zeichnet, ist es aber nicht. Unternehmen, die diese Form des „Produktmanagements“ einsetzen, nutzen eher die Bezeichnungen Produktkoordinator, Produktspezialist, Produktbetreuer, Junior Produkt Manager, Produktassistent.

Da diese „Produktmanager“ keine strategische Verantwortung für das Produkt oder die Produktgruppe haben, können sie auch nicht für das Ergebnis (z.B. Umsatz, Absatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag ...) verantwortlich gemacht werden und damit auch nicht nach diesen Leistungskriterien bezahlt werden.

Hier gibt es jedoch in der operativen Ausrichtung und operativen Verantwortung zahlreiche Schwerpunkte. Manche "Produktmanager" sind eher operativ in den technischen Bereichen tätig, andere haben eher einen Schwerpunkt im Marketing und Vertrieb. Diese Schwerpunkte haben Auswirkung auf die organisatorische Eingliederung dieser Form des Produktmanagements.

1.1 Positionierungsmöglichkeiten für das Produktmanagement

Die Positionierung des Produktmanagements erfolgt im Wesentlichen nach der Zuordnung von strategischen und/oder operativen Aufgaben zum Produktmanagement.

b.) Der Freizeitorientierte

Strategische Aufgaben: GERING
Operative Aufgaben: GERING

Diese Positionierung des Produktmanagers ist (möglicherweise zum Leidwesen mancher Produktmanager) in der Praxis nicht anzutreffen.

d.) Der "echte" Produktmanager

Strategische Aufgaben: HOCH
Operative Aufgaben: GERING

Der echte Produktmanager! Er wird mit Recht als PRODUKTMANAGER bezeichnet. In strategisch verantwortlicher Managementposition ist er für das Ergebnis der Produkte/Produktgruppen voll verantwortlich. Dieser Produktmanager sollte auch nach den entsprechenden Leistungskriterien bezahlt werden. Mit seinem strategischen Aufgabenprofil kann er den Erfolg des Produktes maßgeblich gestalten und beeinflussen. Diese Positionierung des Produktmanagements setzt sich zunehmend in den jeweiligen Branchen durch.

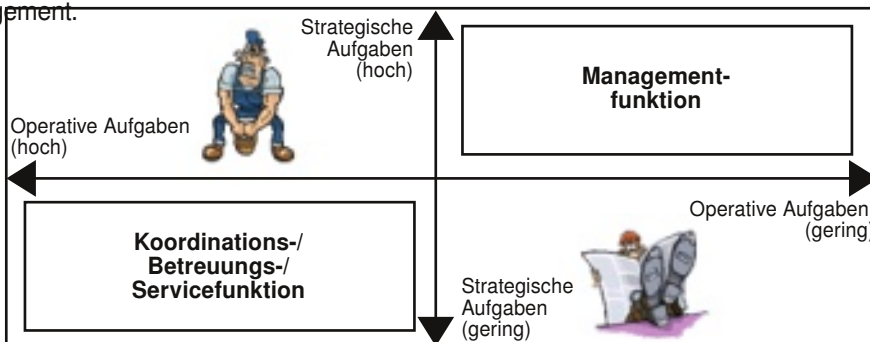


Abbildung 1: Positionierung des Produktmanagements

Die unterschiedlichen Positionierungen des Produktmanagers entsprechend obiger Matrix sind wie folgt zu verstehen:

a.) Der Schwerarbeiter

Strategische Aufgaben: HOCH
Operative Aufgaben: HOCH

c.) Der Produktkoordinator

Strategische Aufgaben: GERING
Operative Aufgaben: HOCH

Dieser „Produktmanager“ ist klar operativ ausgerichtet. Er wird zwar in der Praxis häufig als Produktmanager be-

1.2 Operatives und strategisches Produktmanagement

Die Abgrenzung zwischen operativem und strategischem Produktmanagement kann in der Praxis natürlich nicht zu 100 Prozent vollzogen werden. Es gilt auch hier die klassische 80:20 Regel. Wei-

eines strategisch ausgerichteten Produktmanagers Zeiten und Situationen, in denen eine operativ ausgerichtete Tätigkeit sinnvoll, wenn nicht sogar Erfolgsvoraussetzung ist. Nachfolgende Abbildung zeigt den zeitlichen Schwerpunkt der operativen Tätigkeit eines Produktmanagers im Rahmen der Produkteinführung.

ung eines neuen Produktes Probleme im Vertrieb. Trotz Produktschulung der Vertriebsmannschaft hatten viele Außendienstmitarbeiter große Mühe, das erklärungsbedürftige Neuprodukt beim Kunden zu verkaufen. Zusätzlich erschwerend war die Tatsache, dass für das neue Produkt eine neue Technologie einge-

- „Nachschulung“ einzelner Vertriebsmitarbeiter etc.

Die operative vertriebsunterstützende Tätigkeit sollte aber klar zeitlich beschränkt bleiben. Die Unterstützung nach der Einführungsphase eines Produktes sollte sich auf wenige Spezialfälle beschränken.

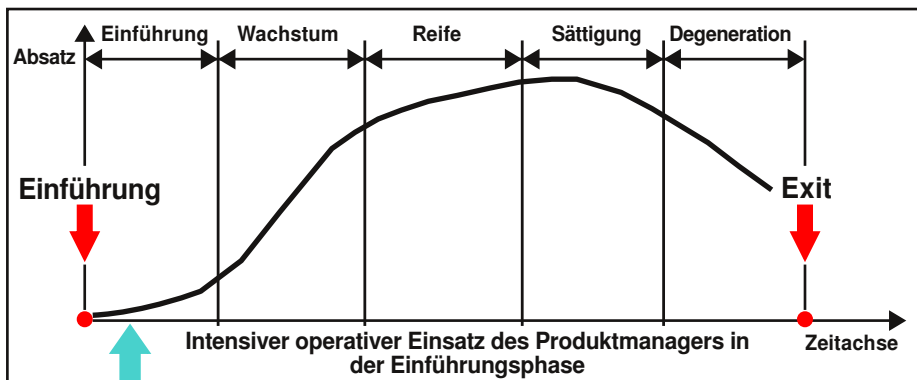


Abbildung 2: Operativer Einsatz eines Produktmanagers

In der Phase der Produkteinführung ist es häufig sinnvoll, die funktionalen Bereiche operativ zu unterstützen. Vor allem im Vertrieb wird diese Unterstützung benötigt, da neue Produkte, trotz Produktschulung, noch nicht so im Vertriebsdenken verankert sind, wie bestehende Produkte.

Beispiel: Operativer Einsatz eines strategisch orientierten Produktmanagers:
Ein Unternehmen in der Verbrauchsgüterindustrie hatte bei der Markteinfüh-

setzung wurde. Der Produktmanager, der in diesem Unternehmen in strategischer Managementposition verankert war, musste in der Einführungsphase vermehrt den Vertrieb unterstützen, um eine erfolgreiche Einführung des Produktes am Markt sicherzustellen. Dies beinhaltete folgende operative Tätigkeiten:

- Begleitung des Vertriebes bei Kundenkontakten (selektiv)
- Coaching für den Vertrieb per Telefon
- Präsentation erfolgreicher Referenzbeispiele bei Kunden (Key Accounts)

Weiter gibt es auch Situationen in denen die Ressourcen im Unternehmen für die operative Abwicklung von Aufgaben nicht vorhanden sind. In größeren Unternehmen mit mehreren hunderten Außendienstmitarbeitern macht es keinen Sinn, dass der Produktmanager die Produktschulung durchführt. Hier sind in der Regel eigene Abteilungen vorhanden, die diese operative Tätigkeit durchführen. Der Produktmanager wird zwar in der Erstellung des Schulungsprogrammes involviert sein und wird wahrscheinlich auch bei Pilotveranstaltungen dabei sein, aber die Umsetzung erfolgt dann durch diese Abteilung.

Wenn jedoch das Unternehmen nur einige wenige Außendienstmitarbeiter hat, ist es durchaus notwendig, dass die operative Tätigkeit der Produktschulung durch den Produktmanager erfolgt.

Mehr über zentrale Prozesse und Anforderungen im Produktmanagement erfahren Sie **hier...**

Quelle: Klaus J. Aumayr: Erfolgreiches Produktmanagement - Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005

Seminarangebot Juni bis August 2009

REFERENT	SEMINARTHEMA	DATUM	ORT
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketing I	15.-17. Juni	Köln
Matthias Pöhm	Rhetorik für Führungskräfte	22.-24. Juni	München
Matthias Pöhm	Sicher und schlagfertig sprechen und reagieren	25.-26. Juni	München
Prof. Dr. Elke Theobald	Online-Marketing	29.-30. Juni	Stuttgart-Filderstadt
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining I	29.-30. Juni	Hamburg
Tom Schmitt	Führen von Teams	01.-03. Juli	Berlin
Wolfgang Steffen	Vertriebstraining II	01.-02. Juli	Hamburg
Prof. Ralph E. Hartleben	Marketing II	06.-08. Juli	Köln
Dr. Eva Brandt	Selbst- und Zeitmanagement	08.-09. Juli	Bonn
	Nürnberger Vertriebsforum 2009: Wege aus der Krise - Verstehen. Verändern. Verkaufen.	10. Juli	Nürnberg
Dr. Gudrun Wilhelm	Mit Persönlichkeit überzeugen	13.-15. Juli	Timmendorfer Strand
Dr. Gudrun Wilhelm	Emotionale Intelligenz und Sozialkompetenz	16.-17. Juli	Timmendorfer Strand
Sabine Lanius	Strategien und Methoden gewinnender Gesprächsführung	22.-23. Juli	Rottach-Egern
Rolf H. Ruhleder	Brillante Rhetorik und Körpersprache	16.-18. Aug.	Timmendorfer Strand
Rolf H. Ruhleder	Dialektik exklusiv	18.-20. Aug.	Timmendorfer Strand

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.

IMPRESSUM
Herausgeber: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH

Anschrift: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH
Erlensteigenstraße 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.