



MANDAT ● **GR** **WTH LETTER**®

Wachstumsfaktor: Marke



4

CEO-Tipp des Monats

Der CEO als Marke



5

Strategie & Führung

Marke als Wachstumsmotor – Der Treibstoff liegt im Hause



7

Marke

Mit acht Buchstaben um die Welt:
Coca-Cola® – ein Erfolgsrezept



9

Organisationsentwicklung

Ihre Projekte sind Marken – Nutzen, entwickeln und führen
Sie sie



10

Internationales Marken-Kolloquium

Jetzt wird es aber Zeit!



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues über Mandat Vorträge, die Wirtschaftsunioren,
den Marketing Club Dortmund und mehr



14

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

„Sommerloch“. Wie bitte? Kennen Sie auch die Begriffe, die wir seit jeher benutzen und die immer weniger Relevanz haben? „Sommerloch“ gehört bei uns auf jeden Fall dazu. War es früher noch so, dass die Geschwindigkeit in den Sommermonaten verringert wurde, dass es weniger Arbeit gab und dass Menschen weniger gut erreichbar waren, ist an diesem „Sommerloch“ heute nichts mehr gegeben; zumindest nicht bei uns. Die meisten unserer Beratungsmandate laufen mit unverminderter Geschwindigkeit weiter – warum auch nicht? Wir erhalten neue Beratungsmandate erteilt – wie just drei Mandate innerhalb einer (Juli-)Woche – und auch die internen Themen gehen ungebremst weiter, so habe ich beispielsweise gerade das Manuskript für mein neues Buch „Wachstum beginnt oben“ fertiggestellt – für das Protokoll: Eine Woche vor dem Endtermin. Auch die Erreichbarkeit ist heute kein Thema mehr. Zwar würden wir einen Klienten oder auch einen Kollegen nur aus wichtigem Grund im Urlaub kontaktieren, aber zumindest wäre es möglich.

Am – nicht mehr vorhandenen – „Sommerloch“ kann man wunderbar erläutern, warum es wichtig ist,

Dinge, die wir gewohnt sind, zu hinterfragen. Das Sommerloch hat heute weniger Relevanz als früher, Spinat enthält eben doch keine Popeye-Dosis Eisen und das Atom hat Konkurrenz von den Quarks bekommen. Wir müssen, wollen wir wachsen, Bestehendes immer wieder in Frage stellen. Das bedeutet nicht, dass wir jeden Tag alles über Bord werfen sollen, was wir wissen und was wir gestern noch für richtig hielten. Es bedeutet aber, Begriffe und Zusammenhänge nicht ungeprüft jahrzehntelang weiter zu nutzen, ebenso wenig, wie Verhalten unverändert fortzuführen.

Auch Marken müssen sich immer wieder einer Veränderung unterziehen, wollen sie attraktiv bleiben und damit dem Wachstum dienen. Auf diesem Weg sind wir bei dieser vorliegenden Ausgabe des Mandat Growthletters®. Als Berater können wir uns des Eindrucks nicht erwehren, dass klassische Markenberatung mitunter ins Leere greift, wenn es darum geht, für Wachstum zu sorgen, denn genau dieses Wachstum mit seinen dahinter liegenden Prinzipien, wird bei mancher Markenberatung überhaupt nicht hinterfragt. Es werden Marken geschaffen, die durch das Unterneh-

men nicht kongruent abbildbar, aber schön gestaltet sind und statt sich über die Zukunft des Unternehmens zu sorgen, wird die Marke behandelt, als sei sie Selbstzweck. Das ist sie aber nicht. Marke ist eine Wachstumsbasis, ein Katalysator – nicht mehr und nicht weniger – und erfolgreiche Unternehmen haben genau dies verstanden.

Lassen Sie sich heute also auf einige neue Gedanken zu unserem Fokusthema „Marke“ ein. Wenn Sie dies vertiefen möchten, haben Sie dazu intensiv Gelegenheit auf dem 10. Internationalen Marken-Kolloquium, unserem jährlichen Veranstaltungshighlight: Am 12./13. September gibt es ein unvergleichliches Treffen auf Top-Ebene und wir haben noch einige wenige Plätze im erlesenen, kleinen Kreis zu vergeben. Lesen sie mehr dazu auf Seite 10.

Einen schönen Sommer



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: In unserer letzten Ausgabe haben wir das Thema „Internationalisierung“ fokussiert. Jetzt sind wir selbst international präsent – mit Repräsentanzen in London und New York. Lesen Sie dazu Seite 14.



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/mandat_guido



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein „CEO Tipp des Monats“ von Prof. Dr. Guido Quelle auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Der CEO als Marke

Bei der Diskussion über Marken verhält es sich ein wenig wie bei der Diskussion über Wachstum: Es reden viele darüber, aber wenige verstehen etwas davon. Noch deutlicher verhält es sich diesbezüglich bei der Erörterung des Themas „Personen als Marke“. Hier treiben die Hinweise von interessierten Laien mitunter seltsame Stilblüten. „Selbstmarketing“ ist ein Begriff, der immer mehr in Mode zu kommen scheint. Die mitunter bedauernswerten Resultate sprechen Bände.

Bevor wir in das Thema „Der CEO als Marke“ einsteigen, eine Grundlage: Positiv besetzte Marken haben etwas mit absoluter Verlässlichkeit, hoher Berechenbarkeit, eingehaltenen Versprechen, hoher Qualität, hoher Attraktivität und damit verbundenem Sog zu tun – unter anderem. Führung – die Kernaufgabe des CEOs – wiederum hängt mit vorbildlichem Handeln und zahlreichen der oben genannten Aspekte zusammen. Wenn Sie unsere Fachartikel und Ausführungen zum Thema Wachstum regelmäßig verfolgen, wissen Sie, dass ich der Ansicht bin, dass eine Führungskraft – und hier insbesondere der CEO – Vorbild ist, ob er das möchte oder nicht. Unabhängig davon, ob sein Verhalten von außen erstrebenswert und wünschenswert erscheint oder nicht, wird dies als Vorbild für andere adaptiert.

Will man nun über Wachstum sprechen – und Marken sind nichts anderes als eine Wachstumshilfe – muss man zur Kenntnis nehmen, dass es förderlich ist, wenn der CEO – und nicht nur der CEO allein, sondern jedes Mitglied der Unternehmensführung – in gewisser Hinsicht eine „Marke“ ausbildet. Dabei muss sich die „Personenmarke“, um sie einmal so zu nennen, in den unternehmerischen Kontext fügen, innerhalb dessen sich die Person bewegt. Ein CEO, der als harter, aber fairer Sanierer be-

kannt ist, wird sich in einer visionär orientierten, konsensgewohnten Unternehmung schwer tun und dies ist auch den Aktionären oder der Öffentlichkeit schwer zu vermitteln, einmal ganz abgesehen von den Mitarbeitern.

Auch die Presse möchte, das stellen wir immer wieder fest, nicht nur anonym über ein Unternehmen berichten, sondern sie freut sich darüber, wenn es etwas „Markantes“ über eine Person zu berichten gibt, die federführend für ein Unternehmen oder einen Geschäftsbereich steht, die einen gewissen Weg „markiert“. Wo also stehen Sie persönlich? Was sind die Eckpunkte, die Sie ausmachen? Wie passen diese Eckpunkte in den Kontext Ihres Unternehmens? Was macht Sie besonders? Diese Fragen sind zu stellen, wenn es darum geht, den CEO (oder weitere Mitglieder der Unternehmensführung) als Marke herauszuarbeiten. Es geht dabei wohlgerne nicht darum, etwas Künstliches aufzubauen, sondern es geht darum, Vorhandenes pointierter zu vermitteln, etwas herauszuarbeiten, das nur noch nicht akzentuiert genug ist. Es geht vor allem nicht darum, das Ego der Person zu befriedigen – dies wächst sich meist zum Nachteil des Unternehmens aus – sondern es geht darum, eine sichtbare Speerspitze zu bilden in der Kommunikation nach außen und nach innen, die kongruent zum Markenauftritt und zum Wertekanon des Unternehmens ist.

Vieles davon hat in erster Linie mit Selbstbewusstsein zu tun: sich seiner selbst bewusst zu sein. Dass die Person dabei das Unternehmen auch prägt und damit verändert, ist erwünscht und richtig, aber es darf dabei nicht das Unternehmensinteresse hinter dem Personeninteresse stehen. Schließlich ist der CEO der oberste Diener seines Unternehmens.



Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause

von Guido Quelle

Alle zwei Monate erscheint ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Guido Quelles Rubrik „Strategie & Führung“ auch im „Interview-Magazin“ der Profmedia GmbH, Sissach, Schweiz: <http://issuu.com/profmedia/docs>

Kurzübersicht

- o Der Mensch verinnerlicht das emotionale Versprechen einer Marke, auch im B2B-Bereich.
- o Eine starke Marke erzeugt Wachstum.
- o Wachstum kommt von innen.
- o Mitarbeiter, Sprache und Verhalten sind Spiegelbild einer Marke und eines Unternehmens.



Die Marke Apple® ist laut Millward Brown Optimor® zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Beitrags über 185 Milliarden US-\$ wert – wohlgemerkt: Nicht das Unternehmen „Apple“, sondern lediglich die Marke. Damit ist Apple® die wertvollste Marke der Welt, sie liegt damit weit vor google® (ca. 114 Milliarden US-\$) und ist fast zweieinhalb mal so wertvoll wie Coca-Cola® (78,4 Milliarden US-\$). Mastercard®? Eine bekannte Marke, aber mit knapp 28 Milliarden Dollar Markenwert zwar auch nicht schlecht, im Vergleich zu Apple® oder google® aber zweite oder gar dritte Liga.

Marken erzeugen Sog. Dieser Sog entsteht in zwei Dimensionen: Auf der rationalen Ebene durch Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, wiederholbar gute Qualität, Erneuerung und weitere Aspekte. Auf der emotionalen Ebene durch Begehrlichkeit, Status, Image, um nur einige Kriterien zu nennen. Beide Dimensionen zusammen verursachen einen Sog, der die Begehrlichkeit steigert und den Wunsch zur Zugehörigkeit stärkt. Der Käufer von Produkten oder Dienstleistungen der Marke möchte „dazu gehören“. Aspekte der Marke, das emotionale Versprechen der Marke, gehen für einen Augenblick – oder für die Dauer der Produkt- oder Leistungsnutzung – auf den Käufer über. Wir brauchen kein iPhone, keinen Porsche, keine Lange-Uhr, kein Rolf Benz Sofa. Ein altes Siemens-Handy, ein gebrauchter Seat, eine Quartzuhr, die wir mit einem Zeitungsabo bekommen und eine IKEA Couch täten es auch. Über den Nutzwert kommen wir aber hier nicht weiter. Bei Marken geht es nicht nur um Nutzen.

Sog statt Druck. Dies ist ein ehernes Prinzip des Wachstums. Pull statt Push. Energie aufwenden, um Attraktivität zu erzeugen, statt Energie aufzuwenden, um Druck zu erzeugen, dies ist ein Erfolgsmotor starker Marken. Sie fragen sich, wie ein solcher Motor angetrieben werden kann? Nun, der Treibstoff dazu liegt im eigenen Hause. Wir können in diesem Beitrag nicht auf alle Aspekte eingehen, die wir auch in unseren Beratungsmandaten herausarbeiten, um eine Marke – sei es eine Produkt-/Dienstleistungsmarke oder auch eine Unternehmensmarke zu stärken, aber auf drei Aspekte soll doch eingegangen werden, weil sie nicht unmittelbar auf der Hand liegen und weil sie von klassischen „Markenberatern“ gern vergessen werden oder ihnen gar nicht bewusst sind:

Eine Marke ist kein Selbstzweck

Klassische Markenberatung lässt häufig vermissen, dass es nicht um die Präzisierung oder Stärkung einer Marke geht, sondern dass dies nur Mittel zum Zweck ist. Marken müssen gestärkt werden, um was zu tun? Richtig, um Wachstum zu erzeugen. Insofern sehen wir die Herausbildung von Marken als Wachstumsbasis an. Ein Unternehmen kann auch ohne klassische Marken wachsen, aber das Wachstum wird mit einer starken Marke – oder mehreren Marken – wesentlich erleichtert. Dabei favorisieren wir stets, auch das Unternehmen selbst als Marke zu sehen, nicht nur die Marken eines Unternehmens, denn ein Unternehmen ist Marke, ob es will oder nicht, ähnlich wie eine Führungskraft Vorbild ist, ob sie es will

oder nicht. Ein Einmarken-Unternehmen wie Apple, das nicht in Divisionen oder Geschäftsbereichen denkt, hat es diesbezüglich natürlich wesentlich leichter, als beispielsweise (frei und zufällig ausgewählt) Intersnack, besser bekannt beispielsweise durch die Marken Chio® oder funny-frisch®. Wie auch immer: Kern hier ist, dass Markenbildung und -führung einen Zweck verfolgen muss. Dieser heißt: Sog erzeugen für Wachstum.

Mitarbeiter, Sprache, Verhalten, müssen zur Marke passen

Ein Modeunternehmen, das sich als schnell, stylish, trendy positionieren möchte, ist gut beraten, Mitarbeiter einzustellen, von denen es annimmt, dass sie ebenfalls schnell, stylish, trendy sind – immer bezogen auf ihren Wirkungsbereich. Wenn ein Hochschulabsolvent meint, er wäre nach der Universität „fertig“, wird er in einem solchen Unternehmen nicht glücklich. Wenn jemand der Ansicht ist, dass die ständige Erneuerung in der Mode Unfug ist, kommt sie in einem solchen Unternehmen schwer zurecht, es kostet enorm viel Kraft (man denke an „Andrea“ in „The Devil Wears Prada“). Die Mitarbeiter repräsentieren eine Marke und das Unternehmen, sei es nun direkt, im Verkauf, oder indirekt, durch die Produkterstellung. Wie soll ein Unternehmen



sich anders aufstellen, als seine Mitarbeiter dies erlauben? Daher ist ein wesentlicher Aspekt der Markenberatung auch der, die richtige Mannschaft an Bord zu haben. Auch die Sprache muss zum Unternehmen passen. Eine Marke, die als besonders seriös gilt, kann nicht verschwenderisch mit flippigen Trendausdrücken, Abkürzungen, Emoticons umgehen, weil dies nicht kongruent ist. Ein Vorbild des markenfördernden Umgangs mit der Sprache wird zum Beispiel bei Mercedes-Benz deutlich. Werbung, Fahrzeugbroschüren (oder PDFs), jegliche Formulierung: Es wimmelt von Vorteilen, souverän vor-

getragen, positiv gewendet, geschickt angeordnet. Nichts ist dem Zufall überlassen, die Marke wird durch die Sprache gestärkt. Ich gebe gern zu, dass Mercedes-Benz von seinem Anspruch „Das Beste oder nichts“ in manchem Showroom oder mancher Servicewerkstatt noch entfernt ist, aber es muss ja Luft nach oben bleiben.

Gern vergessen: B2B

Mit ein wenig Genugtuung lese ich zunehmend Beiträge über die Markenbildung in B2B-Unternehmen, die sich klassischerweise aus dem Diskurs über Marken ausgeklint haben, was ein Riesenfehler ist. Bereits vor einigen Jahren habe ich verschiedene Verbände darauf aufmerksam gemacht, dass sie gut daran täten, ihren Mitgliedsunternehmen das Thema „Markenbildung“ nahe zu bringen, denn anderenfalls würden sie von denjenigen Unternehmen, die sich exakt damit auseinandersetzen, überholt. Auch wenn das Thema „Marke“ einem Anlagenbau-Zulieferer, einem technischen Händler oder einem Holzverarbeitenden Unternehmen nicht unmittelbar einleuchtet, muss auch hier betont werden, dass Marken vor allem eine emotionale Wirkung haben. Auch am eigenen Unternehmen kann ich dies verdeutlichen; erlauben Sie mir diesen Ausflug: Bei Mandat haben wir den Anspruch, zu den führenden Denkern in Sachen Wachstum zu gehören. Unsere Klienten können dies überprüfen und erkennen einen Nutzen daraus: Man ist mit uns vorn. Wir haben über 20 Jahre Erfahrung in über 350 Projekten, woraus unsere Klienten einen weiteren Nutzen ziehen: Sicherheit. Und wir sind emotional engagiert, es ist uns nicht egal, ob ein Beratungsmandat funktioniert oder nicht: Persönlichkeit. Mit diesen Dingen können wir nur beschränkt werben, denn wer wollte schon von sich behaupten, dass er altes Know-how vermittele, keine Erfahrung habe und dass es ihm egal sei, ob sein Beratungsklient Erfolg hat, oder nicht? Wir vermitteln dies aber durch unser Auftreten kongruent und Klienten berichten begeistert darüber, dass die Arbeit mit Mandat nicht nur Resultate bringt, sondern auch Freude macht. Dies, gepaart mit unserer Wertaussage „Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen“, sorgt bei uns für eine Differenzierung. Man sage noch einmal, man könne im B2B auf Emotionen verzichten.

Was auch immer sie tun, um an Ihrer Marke zu arbeiten: Beginnen Sie innen. Schauen Sie, was im Moment noch nicht zu Ihrer Marke passt und nehmen Sie die erforderlichen Anpassungen vor. Manche Marke ist schon gut, aber es weiß noch niemand. Kommen Sie heraus aus dem Feld des bestgehüteten Geheimnisses.

Mit acht Buchstaben um die Welt: Coca-Cola® – ein Erfolgsrezept

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wussten Sie eigentlich, dass täglich 1,7 Milliarden Getränke der Coca-Cola Company® konsumiert werden?
- o Ernest Woodruff, Präsident der Coca-Cola Company® 1923, führte die Marke erfolgreich unter der Vision, dass Coca-Cola® nie weiter als „eine Armeslänge von der Lust“ entfernt sein darf.
- o Die Marke ist stets auf der Höhe der Zeit, glaubwürdig und differenziert sich.



Die Marke

Es begann mit einer Tinktur aus Kokablättern, Kolanüssen, ätherischen Ölen und Wein, die Apotheker John Pemberton 1886 in Downtown Atlanta zusammenbraute und zunächst „French Wine Coca“ taufte. Nach Einzug der Prohibition in Atlanta blieb Coca-Cola® übrig. Damals noch ein Sirup der mit Sodawasser vermischt und glasweise als Medizin gegen Müdigkeit, Kopfschmerzen, Impotenz und Depression gereicht wurde. 1888 erwarb Drogist Asa Candler die Rechte an dem Rezept des verstorbenen Pemberton und gründete 1892 die Coca-Cola Company®.

Mehr als 125 Jahre später erreicht das Unternehmen Menschen in mehr als 200 Ländern. Täglich werden 1,7 Milliarden Getränke der Coca-Cola Company® konsumiert. Die Marke Coca-Cola® führt seit Jahren die Interbrand-Statistik der wertvollsten Marke weltweit mit einem Markenwert von 77,8 Milliarden US-Dollar an. Die Nettoumsätze sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen und betragen 2012 rund 48 Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen beschäftigt über 150.000 Mitarbeiter, zählt man die Lizenzpartner dazu, sogar mehr als 700.000 Mitarbeiter. Über 500 Marken mit insgesamt über 3.500 Produkten hat der weltweit führende und größte Getränkehersteller in seinem Portfolio.

Die Vision

1923 wurde Ernest Woodruff Präsident der Coca-Cola Company®. Unter seiner Führung entwickelte sich das Unternehmen rasant. Woodruff hatte die Vision, dass Coca-Cola® nie weiter als „eine Armeslänge von der Lust“ entfernt sein dürfte und verfolgte sein Ziel zunächst durch die Gründung der Coca-Cola Export Corporation®. So makaber es klingen mag, der zweite Weltkrieg konnte als Hebel genutzt werden, um Coca-Cola® als globale Marke zu etablieren. Mit der Begründung, die Moral der Truppe zu stärken, sollte jeder Soldat der US-Armee, egal an welchem Ort, eine Coca-Cola® erwerben können. 248 Coca-Cola® Mitarbeiter begleiteten die US-Armee durch Europa und Asien und bauten Abfüllanlagen auf. Am Ende des Krieges verfügte die Coca-Cola Company® über 64 neue Abfüllanlagen weltweit und war dem Ziel, nie weiter als eine Armeslänge von der Lust entfernt zu sein, ein Stück näher gerückt. Heute ist Coca-Cola® nur in zwei Ländern nicht erhältlich: in Nordkorea und auf Kuba.

Die Markenführung

Coca-Cola® ist seit Jahrzehnten eine der bekanntesten Marken weltweit. Was Coca-Cola® seit der Gründung so einzigartig macht, ist die Werbung. Die Kampagnen wa-

ren und sind originell und stets auf der Höhe der Zeit. Bereits 1913 war Coca-Cola® das meist beworbene Produkt in den USA. Die Coca-Cola® Weihnachtskampagnen haben das Bild des Weihnachtsmannes und dessen Farbgebung stark geprägt. Gerade sorgt die „Trink ´ne Coke mit...“-Kampagne für großen Anklang in den sozialen Medien. Unter dem Motto: „Freude teilen war noch nie so einfach!“ kann Jedermann online das Coca-Cola®-Etikett mit einen Namen oder Begriff beschriften und erhält die individuelle Coke Flasche per Versand. Wer möchte, kann auch eine Coke mit der Bundeskanzlerin trinken, denn eine ausgewählte Liste an Namen und Begriffen befindet sich im freien Verkauf: „Trink ´ne Coke mit Angela“.

Neu und bisher nur in den USA ausgestrahlt, ist die aktuelle Werbeoffensive von Coca-Cola®, die sich deutlich von den bisherigen Werbepostern unterscheidet, die meist Genuss, Erfrischung, Freundschaft und Lebensfreude ausstrahlen. Coca-Cola® bricht gekonnt mit den bisherigen Werberegeln. Der faszinierende und überraschende TV-Spot wird jetzt schon als bester Werbespot des Jahres gehandelt und thematisiert das nicht mehr wegzudiskutierende Problem der Fettleibigkeit. Der Spot beschreibt, dass alle Kalorien, die man täglich zu sich nimmt, zählen – auch die Kalorien der Produkte des Limonaden-Herstellers. Mit einem zweiten Spot wird nachgelegt und gezeigt, wie man die 140 Kalorien einer Dose Coca-Cola® mit Bewegung wieder verbrennen kann. Das Unternehmen steht damit klar zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung, was von den Konsumenten positiv wahrgenommen wurde. Coca-Cola® geht einen neuen Weg einer ehrlichen, transparenten und lösungsorientierten Kommunikation.

Neben den originellen und aufmerksamkeitsstarken Werbekampagnen hat das Unternehmen sehr früh, zum Beginn des 20. Jahrhunderts, damit begonnen, in Merchandising-Artikel zu investieren. So prangt heute nicht nur das Coca-Cola®-Logo auf diversen Softdrinks, sondern ist unser steter Begleiter in unterschiedlichen Lebenslagen, ob auf Baseballkappen, Handtüchern oder Bekleidung.

Fazit

Coca-Cola® ist ein Symbol des westlichen Lebensstils geworden. Nicht nur das Logo, ebenso die Form und Kontur der Flasche, der sogenannte „Humpelrock“, sind universale Wiedererkennungszeichen. Sprachforschern zur Folge ist Coca-Cola® das bekannteste Wort weltweit nach „O.K.“. Seit dem ersten Entwurf 1886 hat das Markenzeichen nur leichte Veränderungen der Schrift erfahren und ist für uns selbstverständlicher als ein Straßenschild.

Die Vision, nie länger als eine Armeslänge von einem möglichen Konsumenten entfernt zu sein, zeigt deutlich,

wie wichtig Visionen und Zielbilder für eine positive Unternehmensentwicklung sind. Die Strahlkraft des Bildes ist enorm und hilft bei der Ausrichtung aller Entscheidungen. Coca-Cola® zeigt, dass die Markenführung, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, vielschichtiger gehandhabt werden sollte. Nicht nur Produkt, Vertrieb, Preis und Werbung sind im Marketing-Mix entscheidend, alle Elemente und alle Management-Entscheidungen sind relevant für den Erfolg und die Entwicklung der Marke. Die Bedürfnisse der Konsumenten, Mitarbeiter, Investoren und der Gesellschaft müssen im Rahmen der Markenführung konsequent berücksichtigt und befriedigt werden für ein ganzheitlich attraktives Markenimage. Die Marke ist immer ein Versprechen, egal an wen. Die abgelieferte Leistung definiert wiederum die Marke. Die beiden wichtigsten Faktoren, die Coca-Cola® als Weltmarke und vor anderen Unternehmen positionieren, sind die Relevanz für den Kunden sowie die Aspekte Glaubwürdigkeit und Differenzierung.

Die Marke ist enorm wichtig für eine positive Kaufentscheidung, denn wer ein Markenprodukt kauft, sei es auch ein kalorienreicher Softdrink, aktiviert das Belohnungszentrum des menschlichen Gehirns und verarbeitet ein positives Markenerlebnis. Der Erfolg der Marke schafft noch mehr Vertrauen beim Verbraucher. Gerade in unsicheren Zeiten, bietet nichts mehr Sicherheit als eine langfristig erfolgreiche Marke.

Die Marke ist einer der bedeutendsten Wachstumstreiber des Unternehmens. Dennoch muss sich eine Marke immer wieder neu beweisen, genau das tut Coca-Cola®. Das Unternehmen meistert die Herausforderung, beständig zu bleiben und sich zu verändern und anzupassen. Coca-Cola® reagierte enorm schnell auf negative Studien zur Herzgesundheit durch den langfristigen Konsum von Softdrink mit der „Hör auf Dein Herz-Kampagne“, hat es mit neuen Produkten rechtzeitig geschafft, den Wellnessstrend zu bedienen und startet jetzt einen neuen offenen Umgang mit den Problemen, die ein hoher Konsum der Produkte mit sich bringen kann.

Die Marke ist keine Garantie für zukünftiges Wachstum, da Marken aber nicht nur Konsumenten faszinieren, durchaus ein Entwicklungsvorteil. Anleger investieren gerne in starke Marken, starken Marken wird eher zugetraut Innovationen durchzusetzen und sie sind ein Vorteil auf dem Arbeitsmarkt, im Kampf um die klügsten Köpfe. Nicht jedes Unternehmen kann oder will zum Global Player werden, aber jedes Unternehmen kann im eigenen Rahmen ein glaubwürdiges Markenerlebnis aufbauen. Was ist relevant für Ihre Kunden? Wie differenzieren Sie sich glaubwürdig von Wettbewerbern? Welches Zielbild verfolgen Sie? Seien Sie sich bewusst darüber, wie vielschichtig die Markenführung ist. Es kommt auf alles an, was eine Marke tut oder nicht tut.

Ihre Projekte sind Marken – Nutzen, entwickeln und führen Sie sie

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Würdigen Sie den Markencharakter von Projekten.
- o An Projekt- und Markennamen werden Assoziationen und Emotionen geknüpft.
- o Eine gut geführte Projekt-Marke erzeugt Sog.
- o Wie werden Ihre Projekte wahrgenommen?



Projekte, die strategische Relevanz besitzen und den Arbeitsbereich von genügend Mitarbeitern betreffen, werden selber zu Marken – mindestens in der Organisation, fallweise darüber hinaus. Natürlich nicht im rechtlichen oder engen ökonomischen Verständnis, wohl aber im übertragenen Sinn. Üblicherweise wird im Rahmen der Projektplanung ein Projektname gewählt. Dieser ist vergleichbar mit dem Markennamen. An diesen werden im Projektverlauf Assoziationen geknüpft. Wie auch bei der Marke kann es sich um tatsächliche, angebliche und vermeintliche Eigenschaften handeln. Insbesondere werden auch Emotionen mit Projektnamen verknüpft. Da diese verhaltensprägend sein können, lohnt sich der Blick auf den Markencharakter. Prominente Beispiele hierfür sind die Projekte „Euro Hawk“ oder „Stuttgart 21“, aber auch das „Projekt Gutenberg“. Auch Mandat-Beratungsprojekte haben häufig Eigennamen. „PRISMA“, „DEKU“, „xxxx 2020“, „xxxx-VTS“ sind Beispiele, wobei „xxxx“ für den jeweiligen Klientennamen steht.

Der Markencharakter ist dabei weder als per se schlecht, noch als immer gut zu bewerten. Zunächst sei nur festgehalten, dass er besteht. Es lohnt sich, die Projekt-Marke bewusst aufzusetzen und zu führen. Folgende Punkte sollten Sie beachten:

- o Wie auch bei der Auswahl eines Markennamens, sollte ein Projekt mit Bedacht benannt werden. SPRINT als Projektname für den in der Fertigstellung weit hinter dem Zeitplan befindlichen Berliner Flughafen, erzeugt eher Irritation als positive Assoziationen. „Gutenberg“ als Projektname für ein Unterfangen mit Fokus auf der Digitalisierung und zur Verfügung stellen von Büchern, zeigt deutliche mehr Fingerspitzengefühl.
- o Kommunizieren Sie konsequent und transparent, wofür das Projekt steht und was auch nicht im Fokus des Projektes steht. Machen Sie Ziele konkret und deutlich.
- o Beziehen Sie in die Kommunikation bewusst auch die

- Mitarbeiter ein, die nicht direkt am Projekt mitarbeiten. Hier wird die Markenwahrnehmung stark geprägt. Auch über informelle Mitarbeitergespräche erzeugte, möglicherweise auf falschen Informationen beruhende Assoziationen, prägen das Verhalten von Mitarbeitern.
- o Sorgen Sie für Ansprechpartner, die zu Projektthemen auskunftsfähig und -willig sind. Diese müssen darüber hinaus bekannt sein. Dies ist ein wichtiger Baustein darin, gewünschte und tatsächliche Wahrnehmung deckungsgleich zu halten. Als erfolgreiches Instrument hierzu hat sich in unseren Beratungsprojekten die Einrichtung einer regelmäßigen „Sprechstunde“ mit dem Projektleiter herausgestellt.
- o Kommunizieren Sie im Verlauf regelmäßig Erfolge des Projektes. Es sollte gesehen werden, dass Dinge nicht nur besprochen und durchdacht, sondern dass konkrete Verbesserungen implementiert und Ergebnisse erzeugt werden.
- o Üben Sie im Projektteam auch den Blick zurück. Woher sind wir gekommen, was haben wir erreicht und wie haben wir das geschafft? Dies hilft dabei, Zuversicht für die Zukunft zu gewinnen und aus Erfahrungen zu lernen. Die Mitglieder des Projektteams tragen dies als Markenbotschafter auch in das Unternehmen.

Der Nutzen einer konsequent entwickelten und stringent geführten Projekt-Marke liegt unter anderem darin, dass Sie Sog und Aktivität erzeugen können: Man will mitmachen bei einem positiv besetzten Thema. Sie schaffen positive gemeinsame Erfahrungen und Erfolge, auf die man zurückblicken und die man in einem Projektnamen verdichten kann. Sie verbessern die Dialoggrundlage im Unternehmen, wenn geteilte Erwartungen von Eigenschaften des Projektes bestehen. Nicht zuletzt reflektiert die Wahrnehmung der von Ihnen beauftragten Projekte auch Ihre eigene Wahrnehmung in der Organisation – hier liegt ein Hebel für die Prägung dieser Wahrnehmung.

10. Internationales Marken-Kolloquium 12./13.09.2013 – Jetzt wird es aber Zeit!



Diskutieren Sie mit:



Sagen Sie nicht, wir hätten es Ihnen nicht gesagt. Sixt, American Express, Dyson, BoConcept, Steiff, Freenet und der ADAC – das 10. Internationale Marken-Kolloquium „Marke – Auf der Höhe der Zeit“ und das zugehörige Marken-Intensiv-Seminar „Markenführung heute“ sind zum Jubiläumsjahr gespickt mit Highlights und ermöglichen Ihnen den Einblick in faszinierende Marken und Unternehmen, die ihre starke Marke als hohes Gut und letztlich als eine Basis für profitables Wachstums ansehen.

Melden Sie sich noch in diesem Monat an ...

... um einer der maximal 80 Teilnehmer zu werden. Sie investieren zwei Tage Zeit, um sich abseits des operativen Geschäfts mit strategischen Themen auseinanderzusetzen. Ihr Nutzen sind Gespräche auf Augenhöhe mit den Referenten und mit anderen Unternehmern, Inhabern, Vorständen, Geschäftsführern und seniorigen Managern. Neue Kontakte, konkrete Ideen und wachstumsrelevante Impulse für eine erfolgreiche Markenführung erwarten Sie.

Das Kloster Seon feiert direkt im Anschluss an das Internationale Marken-Kolloquium sein 20-jähriges Jubiläum als Kultur- und Bildungszentrum. Sollten Sie also die Möglichkeit haben, noch länger im schönen Chiemgau bleiben zu können, erwartet Sie auch hier ein tolles Programm für jung und alt.



Direkt anmelden können Sie sich hier.



Informationen finden Sie auf unserer Website.



Fotos und Insights teilen wir auf Facebook.



Neuigkeiten erreichen Sie über Twitter.



Videos und O-Töne sehen Sie auf YouTube.

„Seit Jahren ist das Internationale Marken-Kolloquium als Termin ‚fest gesetzt‘: Viele Impulse und Anregungen außerhalb des Arbeitsalltages sind es absolut wert!“

Lars Diedrichs, Geschäftsführer Vertrieb DMV Diedrichs Markenvertrieb GmbH & Co. KG

Marketing-Club Dortmund: 55-Jahr-Feier, Sommerfest und ein herzlicher Abschied

„Zwei für den Club“ – Nachdem bereits am Donnerstag, den 27. Juni 2013 auf der Mitgliederversammlung des Marketing-Clubs Dortmund im Kongresszentrum der Westfalenhallen der neue Vorstand gewählt wurde, neuer Vorsitzender ist Dr. Michael A. Peschke, Geschäftsführer der Mittelstandswissen Services GmbH in Schwerte, galt es am 6. Juli 2013 im Museum für Kunst und Kulturgeschichte zwei wesentliche Wachstumstreiber des Clubs zu ehren. Auch wenn die Veranstaltung als Jubiläum zum 55-jährigen Bestehen eines der erfolgreichsten Marketing-Clubs Deutschlands in Kombination mit dem obligatorischen Sommerfest des Clubs im andalusischen Ambiente mit spanischer Gitarre und Flamenco geplant war, stand ein anderes Thema im Fokus der Mitglieder: Horst Müller, seit mehr als 13 Jahren Vorstand des Marketing-Clubs und seine Frau Elke Müller, die seit 14 Jahren die Geschäftsstelle des Clubs mit viel Energie und Herzblut leitete, verabschiedeten sich bereits im Rahmen der Mitgliederversammlung aus dem Vorstands-Team.

Eine wahre Ära ging damit zu Ende. Im kommenden Jahr geht Horst Müller in den wohlverdienten Ruhestand, was er und seine Frau zum Anlass nahmen, nicht mehr zu kandidieren, um einen Berufsverband zu führen. Die 55-Jahr-Feier wurde von den neuen Vorstandsmitgliedern kurze Hand zur 14-Jahr-Feier der Müllers umgeplant. Die anwesenden Mitglieder, aus Mandat-Sicht Linda Vollberg

in Begleitung von Fabian Woikowsky, waren begeistert und gerührt von den herzlich zusammengeführten Erinnerungen und Überraschungen an ein Paar und Team, dass den Marketing-Club Dortmund in die TOP 10 des Landes geführt hat. Chapeau – für diese Leistung, begeistertes Engagement im Ehrenamt und einen stets enorm hohen Sympathiewert bei Mitgliedern, Gästen und Referenten.



Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm: Sommerfest und Disco für Menschen mit Behinderung



Wirtschaftsjunioren bei der IHK zu Dortmund e. V.

Die Wirtschaftsjunioren Dortmund sind einer der aktivsten Kreise bundesweit. Dies stellten sie auch im vergangenen Monat wieder unter Beweis.

Die Mandat Berater Linda Vollberg und Fabian Woikowsky (stv. Vorsitzender der WJ Dortmund) waren fleißig mit von der Partie, sei es bei der Vorbereitung und dem Feiern des Sommerfestes oder der Mithilfe bei der Aktion "Stern sucht Himmel", einer Disco für Menschen mit Behinderung.



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

- 12./13. Sept. 2013: Gastgeber des 10. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
16. Oktober 2013: „Wachstum kommt von innen“
GVA Kongress, Gesamtverband Autoteile-Handel, Maritim Airport Hotel Hannover
14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist – Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
12. September 2014: „Vortragstitel folgt“
FEST-Kongresses 2014, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., München

RÜCKBLICK

23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure e. V., Unita GmbH, Workshop, Dortmund
14. März 2013: „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg“
Frühjahrstagung BILLA AG (Interne Tagung), Perchtoldsdorf, Österreich
6. Mai 2013: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben wir auf Wachstumskurs?“ Jahrestagung Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie (BOGK) e.V., Würzburg
8. Juni 2013: Wachstum kommt von innen – Ihr bester Schutz gegen den Wettbewerb?
VFF Jahreskongress Inside 2013, Verband Fenster + Fassade, Erfurt
11. Juni 2013: „Wachstum kommt von innen – Veränderungen erfolgreich umsetzen und den Wachstumskurs halten“ Hauptversammlung Sagaflor AG, Bremen
13. Juni 2013: Prof. Dr. Guido Quelle als Teilnehmer auf der REGAL-Podiumsdiskussion
REGAL-Branchentreff 2013, Messe Wien, Österreich

„Professor Quelle hat uns an diesem Abend nicht nur inspiriert, sondern an Hand von eingängigen Beispielen den Weg zu echtem Wachstum von innen heraus aufgezeigt.“

Michael Radau, Vorsitzender des Vorstandes, SuperBioMarkt AG, Münster

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART #67: VERGESSEN SIE „TIEFHÄNGENDE FRÜCHTE“

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-67-vergessen-sie-tiefhangende-fruchte>

Mandat-Telekonferenz-Serie 2013:

„Formel 1 statt Linienbus – Neun Bausteine für profitables Wachstum“



Für die Konferenzen
in 2013 registrieren

„DIE ZUSCHAUER: GEZIELTE MARKTBEARBEITUNG“

Die nächste Telekonferenz **„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“** findet am 19. August 2013 um 16.30 Uhr statt.

Wachstum, insbesondere profitables Wachstum, wird am Markt entschieden. Was ist ein Formel-1-Rennen ohne Zuschauer? Was ist ein vermeintlich tolles Produkt ohne Käufer? Die gezielte Marktbearbeitung in Richtung des im Rahmen der Strategieerarbeitung Beschlossenen ist essentiell, um den Absatz der Produkte und Leistungen sicherzustellen. Fatal, wenn hier trotz neuer Produkte, Prozesse und Leistungen nur „business as usual“ vollzogen wird. In dieser Telekonferenz gehen wir den Prinzipien wachstumsorientierter Marktbearbeitung auf den Grund und Sie lernen konkrete Ansatzpunkte für Ihr Geschäft kennen.

WIE SIE TEILNEHMEN

Die Teilnahme ist denkbar einfach und funktioniert von jedem Telefon weltweit: Registrieren Sie sich für eines oder mehrere Themen und Sie erhalten Zugangsdaten, die es Ihnen ermöglichen, an den von Ihnen gewählten Telekonferenzen teilzunehmen. Die Vorträge und Interviews werden von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehalten. Alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.00 Uhr. Als registrierter Teilnehmer wird Ihnen nach jeder Konferenz ein MP3-Download zur Verfügung gestellt. So ist es Ihnen möglich, sich einen Vortrag mehrfach anzuhören, auch, wenn Sie zur Konferenz selbst verhindert waren.

www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2013/

Sie haben Interesse an einer Telekonferenz-CD? Besuchen Sie unseren Online-Shop:

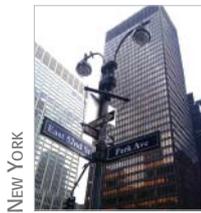
www.mandat.de/de/shop/Telko-CDs/

TERMINE UND THEMEN

- 18. Februar 2013:
„Der Start: Wirkungsvolle Wachstumsstrategie“
- 18 März 2013:
„Der Motor: Leistungsstarke Marke“
- 15. April 2013:
„Die Fahrer: Echte Wachstumsführung“
- 13. Mai 2013:
„Die Straße: Pfeilschnelle Prozesse“
- 17. Juni 2013:
„Die Regeln: Verabschiedete Zusammenarbeit“
- 15. Juli 2013:
„Das Cockpit: Geeignete Instrumente“
- 19. August 2013:**
„Die Zuschauer: Gezielte Marktbearbeitung“
- 28. Oktober 2013:
„Die Zwischenzeit: Bindender Service“
- 25. November 2013:
„Die nächste Saison: Ausblick 2014“



LONDON



NEW YORK

Mandat Goes International – Repräsentanzen in London und New York

Wir wachsen weiter – hier ist die aktuelle Pressemitteilung zu unseren neuen Repräsentanzen in Großbritannien und in den Vereinigten Staaten:

Mandat geht den nächsten Wachstumsschritt in eigener Sache und eröffnet Repräsentanzen in London und New York. „Unternehmenswachstum kennt keine geografischen Grenzen und unsere Klienten sind schon längst nicht mehr ausschließlich in Deutschland zu finden“, stellt Mandat-Geschäftsführer Prof. Dr. Guido Quelle fest. „Expertise ist ein globales Exportgut“, weiß der Wachstumsexperte. Deutsche Wachstumsexpertise sei in Großbritannien und in den USA überdies hochgradig gefragt. „Nach 24 Jahren in Deutschland werden wir jetzt auch international präsent, weil es in nun zu unseren eigenen Wachstumsplänen passt, wir näher auch an unseren Klienten sind dies unseren Klienten somit zugute kommt“, so der Mandat-Geschäftsführer.

Dass die Zahl der multinationalen Mandate weiter steigt, liegt nicht zuletzt an den bereits bestehenden Klientenbeziehungen und Netzwerkverbindungen – und Quelles Veröffentlichungen. Der international anerkannte Wachstumsexperte hat zwölf Bücher und hunderte Fachartikel zu Unternehmenswachstum verfasst bzw. herausgegeben. Als zweites englischsprachiges Buch ist 2012 das Grundlagenwerk „Profitable Growth: Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level“ bei Springer erschienen. Das Manuskript für das nächste Buch liegt bereits bei seiner Lektorin, verrät Quelle.

Mandat-Repräsentanz London:

Phone: +44 207 256 4257
Level 17, Dashwood House
69 Old Broad Street
London EC2M 1QS

www.servcorp.com/en/locations/worldwide-locations/london/dashwood-house

LONDON



Emily Little

Mandat-Repräsentanz New York:

Phone: +1 212 634 7466
The Seagram Building
375 Park Avenue, Suite 2607
New York City, NY 10152

www.servcorp.com/en/locations/new-york/the-seagram-building

NEW YORK



Lauren Healey



Mandat-Team „Kraftvoll“ verstärkt

Wir freuen uns über unseren neuesten Neuzugang. Getreu dem Motto: „Wachstum kommt von innen“ verstärkt nun seit dem 1. Juli Michael Kraft das Mandat-Team. Der aus dem Süden stammende Norddeutsche fand seinen Weg zu Mandat durch eine Initiativbewerbung bei Prof. Dr. Guido Quelle.

Nachdem Michael seinen Zivil-Dienst in einer sozialtherapeutischen Einrichtung absolviert hatte, begann er sein Studium der Wirtschaftspsychologie in Hamburg. Dieses Studium verknüpfte psychologische Sichtweisen mit wirtschaftlichen Fragestellungen und ermöglichte durch den Praxisbezug eine interdisziplinäre und problemlösungsorientierte Sichtweise.

Schon während seines Studiums erlangte Michael durch seine Tätigkeiten in Unternehmensberatungen erste praktische Kenntnisse im Bereich des Change Managements und in der Organisationsentwicklung. Mit dem Ziel der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung ist Michael nun Master-Student der Wirtschaftswissenschaften im Studienprofil „Management & Organizations“ an der TU Dortmund. „Gerade die Fragestellungen nach einer geeigneten Organisationsaufstellung sowie nach zielgerichteter Führung faszinierten mich schon im Bachelor-Studium und begründen daher meine Studienwahl“, so Michael.

Michael wird als studentischer Mitarbeiter neben einzelnen Aufgaben im Wissensmanagement mit Unterstützung des Mandat-Teams, Branchen-Analysen durchführen sowie Wachstumsverläufe und Wirkungszusammenhänge darstellen. Auf die Frage nach seinem Engagement bei Mandat, entgegnet er: „Die Möglichkeit, meine bisherigen Erfahrungen nun bei Mandat einzubringen und weiterzuentwickeln, reizt mich sehr. Mandat bietet mir mit dem strategischen Fokus eine einmalige Gelegenheit, meine persönlichen Interessen mit wirtschaftlichem Handeln zu verbinden. Gerade die Herausforderung, analytisch vorzugehen, kreativ zu denken und sich ständig weiterzuentwickeln, treiben mich an.“

In seiner Freizeit engagiert sich Michael ehrenamtlich als Aufsichtsratsmitglied bei einem Fußballverein in Hamburg, dem er auch selbst als Spieler angehört. Zudem spielt er gerne Volleyball und trifft sich regelmäßig mit seinen Freunden.

Michael, herzlich willkommen im Team!

Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund
Deutschland
Phone +49 231 9742-390
Fax +49 231 9742-389

Geschäftsführender Gesellschafter
Prof. Dr. Guido Quelle

Amtsgericht Dortmund:
Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Redaktion
Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de

Redaktionsassistentz/Satz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:
[Download](#)

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild „Briefmarken“: parema
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, haveseen, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emerald-photo, Karin Hildebrand Lau (Struktur).
Bild 4: Olga Pasławska, www.istockphoto.com.
Bild 7: TZDO

© S. 6: Franz Pfluegl
© S. 13: Cover-Gestaltung: Mandat, Foto: Marcel Sarközi
© S. 14: Building London: Emily Little

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de

– Der nächste
Mandat Growthletter®
erscheint am 02.09.2013 –



Michael Kraft
michael.kraft@mandat.de



Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de