



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Projekterfolg



3

Editorial

Projekterfolg



4

CEO-Tipp des Monats

Projektitis ist heilbar



5

Marke

Projekterfolg – „Markenbremsen intern lösen“



7

Vertrieb & Expansion

Der Erfolg in Vertriebsprojekten lässt sich nicht nur an Zahlen ablesen



8

Prozesse & Organisation

„Geschafft – Weiter so wie bisher!“



9

Führung

Überlassen Sie den Projekterfolg nicht dem Zufall!



10

Internationales Marken-Kolloquium

Das war das 17. Internationale Marken-Kolloquium 2020 – „Marke – Hoch hinaus“



14

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen



16

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Der September ist für uns immer ein besonderer Monat, denn das Internationale Marken-Kolloquium findet stets im September statt. Dass es in diesem Jahr auch hat stattfinden können, hat uns besonders gefreut. Wir haben gehofft und gebangt und am Ende war alles gut und alle haben sich gefreut, wenigstens unter Corona-Schutzmaßnahmen ein Stück Normalität erleben zu können.

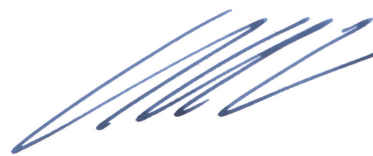
Jetzt ist aber der Oktober schon angebrochen und ich möchte Ihnen zum Aufbruch ins Abschlussquartal des verrückten Jahres 2020 ans Herz legen, sich wirklich jeden einzelnen Beitrag diesmal zumindest „querlesend“ vorzunehmen – wobei wir ja wissen, dass „querlesen“ eigentlich „nicht lesen“ meint. Egal, wenn Sie zwei, drei Dinge mitnehmen aus dieser Ausgabe des Mandat Growthletters, ist alles bestens, denn ...

... diesmal geht es um „Umsetzung“, „Realisierung“, es geht um das Fokusthema „Projekterfolg“. Schauen Sie einmal, wie meine Kollegen und ich das Thema rundherum beleuchten und nehmen Sie etwas mit für Ihre Initiativen, damit nicht nur gedacht, sondern auch gemacht wird.

Seien Sie mutig, gehen Sie an Ihre großen Themen. Denken Sie daran: Rückwärts gelesen beginnt das Wort „Wachstum“ mit M-U-T. Wenn wir Sie unterstützen sollen: Sie wissen, wie Sie uns finden.

Herzliche Grüße für einen starken Herbst

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM
[@guidoquelle](https://twitter.com/guidoquelle)



VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE
[/GuidoQuelleMandat](https://www.youtube.com/channel/UCGuidoQuelleMandat)



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL
Prof. Dr. Guido Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN
Prof. Dr. Guido Quelle



MEIN BLOG „WACHSTUMSTREIBER“
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Projektitis ist heilbar



Kennen Sie „Projektitis“? Es handelt sich dabei um eine akute, mitunter auch chronische Entzündung des Unternehmens durch eine Flut von mehr oder weniger sinnvollen Projekten, die nicht selten sogar durch die Unternehmensführung initiiert wurden. Die schlechte Nachricht: Projektitis macht das Unternehmen nicht nur langsam und müde, sie sorgt auch dafür, dass es weniger erfolgreich am Markt ist. Die gute Nachricht: Projektitis ist heilbar und zwar sogar vergleichsweise rasch, wenn man es will.

„Ich habe ein Projekt also bin ich“. Wer ein (wichtiges) Projekt leitet oder Teil eines solchen ist, scheint selbst auch wichtig zu sein, kann nicht selten über EKQZ-Ressourcen (Euro, Köpfe, Quadratmeter, Zeit) verfügen und der Arbeitsplatz scheint gesichert. Man mag zwar oft über eine hohe Arbeitslast klagen, aber das gehört ja auch zum guten Ton. „Ich habe so viele Aufgaben“ klingt irgendwie besser als „Ich brauche einen zweiten Bürostuhl, um die Beine darauf zu legen“.

Ich möchte Ihnen illustrieren, wie Sie mit Projektitis umgehen können, denn wir haben bei Mandat genau dafür das Konzept der Gesamt-Projektsteuerung entwickelt, das ich seinerzeit in meiner wissenschaftlichen Arbeit als „Schlüsselprojekt-Steuerung“ definiert und formalisiert habe.

Ich erinnere mich beispielsweise an den Anruf des CEOs eines Klientenunternehmens, der sich, neu in der Position, über riesige Investitionsantrags-Summen und eine Vielzahl von Initiativen in seinem Unternehmen wunderte. „Herr Quelle, wir müssen hier Klarheit schaffen“. Gesagt, getan.

In einem strukturierten Prozess erhoben wir alle Projekte der Unternehmensführung und der zweiten Führungsebene, glichen diese miteinander ab, erstellten Zeitach-

sen, visualisierten die Projektlandschaft und luden schließlich zu uns nach Dortmund ein, um dann ... gemeinsam zu staunen. Es waren Dutzende sogenannter Projekte, von denen einige gar keine echten Projekte waren, andere wiederum schon jahrelang unbemerkt und völlig resultatsbefreit durchs Unternehmen waberten und wiederum andere an zwei verschiedenen Stellen des Unternehmens mit gleichem Inhalt stattfanden.

Glücklicherweise war der CEO entscheidungsfähig, wir „dampften“ die Projekte-Landschaft um etwa die Hälfte ein, addierten einige wichtige marktgerichtete Initiativen (denn keines der Projekte zielte auf den Markt!) und schafften so erst einmal Raum in Form von mehreren Personenjahren, die anders eingesetzt werden konnten.

Es war sonnenklar, dass eine Veränderung der Projektkultur des Unternehmens einer strukturellen Veränderung bedürfe und dass eine Einmal-Reinigungsaktion nicht genüge. So definierten wir für das Unternehmen, welchen Kriterien ein Projekt entsprechen muss, was es bedeutet, ein Projekt zu führen, wer Projekte ins Leben und über Ressourcen entscheiden darf und vieles mehr.

Das Resultat: Eine ausgewogenere, stets aktuelle Projektlandschaft, die richtigen Menschen am Start, eine rege Bewerbung um die besten Plätze in Projekten und ein höherer Markterfolg. Dieses Unternehmen hat alles richtig gemacht: Klarheit geschaffen, Entscheidungen getroffen, Erkenntnisse umgesetzt, verankert und einen schlanken Prozess fest installiert.

Oft hören wir: „Im Mittelstand, da ist doch schon alles schlank, da arbeiten wir hands-on“. Nun, wir sind im Mittelstand zuhause und eines ist ganz klar: In Sachen „Projekte“ gibt es viel zu tun. Das, was Sie bis hierher gelesen haben, können Sie jedenfalls auch und als CEO ist es an Ihnen, Projektitis zu heilen.

Projekterfolg

– „Markenbremsen intern lösen“

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Welchen Nutzen kann es Unternehmen stiften, die Marken-Perspektive auch intern einzunehmen?
- o Wie kann man analysieren, welches Verhalten die Marke von innen heraus stärkt oder sie konterkariert?
- o Was ist nötig, um wirklich messbare Erfolge feststellen zu können?



Markenbremsen werden intern kreierte. Durch fehlendes Verständnis für die Marke. Durch fehlendes Verständnis dafür, dass internes Handeln überhaupt relevant ist für den Erfolg der Marke. Durch fehlende Anwendung der Marke im internen Handlungsspielraum. So entstehen in vielen Unternehmen Verfahrensweisen, Prozesse und Abläufe, die möglicherweise sinnvoll und pragmatisch sind, aber nicht automatisch im Sinne der Marke. So können interne Prozesse zu echten Bremsen werden, die den Markenwert schädigen und die Positionierung der Marke beim Kunden nachhaltig verschieben können oder gar für Unglaubwürdigkeit sorgen.

1. Warum die Marke intern nutzt

Was außen wahrgenommen werden soll, muss innen gelebt werden. So wenig wie Sie Ihr Arbeitsleben vom Privatleben abtrennen können, können Sie den internen Umgang miteinander vom Umgang mit dem Kunden trennen. Ihre Marke kann und sollte Ihnen bei allen Entscheidungen die Antwort liefern. Wenn ein unvorhergesehenes Ereignis eintritt genau wie in den Regelabläufen: Was sagt Ihre Marke dazu? Wer den Markenkern kennt, kann deutlich kongruenter Entscheidungen treffen und Prozesse gestalten, die die Marke langfristig von innen heraus stärken. Ein Zusatzeffekt ist, dass sich dieses kongruentere Handeln auch auf die Mitarbeiter übertragen lässt.

Fehlentscheidungen reduzieren sich, Entscheidungsengpässe durch zurücklaufende Aufgaben an Führungspersonen nehmen ab und Sie haben die Möglichkeit hervorragend über Inhaltliches sprechen, führen und Ziele vereinbaren zu können

2. Wie man vorgehen kann

Ein Vorgehen, das sich in unserer Beratungspraxis sehr positiv herausgestellt hat, ist ein „Marken-Check“ der Prozesse oder auch ein Marken-Prozess-Audit wie wir es in unseren Projekten nennen. Hierbei geht es darum, die Prozesse-Landschaft des Unternehmens zu durchleuchten und an jeder Stelle den fit zur Marke festzustellen – von einer absoluten Stärkung, über eine Neutralität bis hin zum Schwächen und Konterkarieren der Marke durch den internen Ablauf. Im weiteren Verlauf picken wir uns als erstes nur diejenigen Prozesse heraus, die sich nicht mindestens neutral verhalten. Bei diesen lohnt es sich, tiefer reinzugehen und im Detail zu analysieren, was genau nicht markenkongruent abläuft, wo konkret der Markenkern nicht berücksichtigt wird, um hier Verhaltensweisen zu verändern. Der sehr positive Effekt an diesem Vorgehen ist, dass Sie das Thema Marke, was möglicherweise blumig und nur für Vertrieb und Marketing relevant wahrgenommen wird, auf eine ganz konkrete operative Ebene bringen. Weg von den metaphorischen bunten Bildchen.

3. Wie man Umsetzungserfolge kreiert

Umsetzungserfolge können Sie kreieren, indem sie Ziele, die der Marke entsprechen für diejenigen Prozesse definieren, die bis jetzt die Marke geschwächt haben. Hierbei ist es wichtig, die Veränderung zu messen und nachzuvollziehen, um die Umsetzung wirklich voran zu bringen. Vielleicht haben sie festgestellt, dass am Ende Ihrer Produktion in der Verpackung immer wieder Pakete gepackt werden, die von außen nicht dem von Ihnen gewünschten Standard entsprechen. Wenn Sie nun eine Marke haben, die für Elemente wie Premium, Freude, Glück, oder ähnliches steht, ist dies ein massiver Bruch für die Marke. Denn was denkt der Kunde, wenn er als ersten Berührungspunkt noch bevor er das Produkt in den Händen hält, ein dreckiges, vermacktes oder falsch verklebtes Päckchen bekommt? Möglicherweise stoßen Sie in der Beschaffung darauf, dass vorhandene Kennzahlen oder Sourcing Gewohnheiten nicht Ihrer Marke entsprechen. Sie möchten vielleicht mit Elementen wie Nachhaltigkeit, Zukunftsorientierung, Regionalität oder was auch immer verbunden werden, kaufen aber nur danach ein, wer Ihnen den günstigsten Rohstoff liefert. Das ist ein massiver Bruch für die Marke. Vielleicht fällt Ihnen im Rahmen der Personalpolitik auf oder auch an ganz banalen Punkten, wie in der Cafeteria, das Elemente Ihrer Marke, die möglicherweise lauten Augenhöhe, Zusammenhalt, Team überhaupt nicht gelebt werden. Auch das ist ein massiver Bruch für die Marke. Sie verstehen, wo-

rauf ich hinaus will. Bei allem startet es mit Ihrer Klarheit, wofür die Marke steht und was der Markenkern ist. Wählen Sie jeden Punkt aus, der im Rahmen der Prozess-Durchleuchtung aufgefallen ist als nicht mindestens neutral zur Marke stehend und lassen Sie Ihr Team einen Vorschlag entwickeln, wie dieser Prozess eigentlich laufen sollte, um die Marke zu stärken. Vereinbaren Sie Maßnahmen und sorgen Sie für die nötige Verbindlichkeit durch klare nächste Schritte, feste Termine und Verantwortlichkeiten.

Fazit

Um Markenbremsen intern keine Chance zu geben, ist es wichtig, Marke als Element für alle, als Entscheidungskompass für jeden und als Ratgeber für alle Probleme heranzuziehen. Eine Möglichkeit, um Bremsen, die sich intern aufgebaut haben, zu lösen, ist ein schlankes Projekt auf die Beine zu stellen und dieses als „Marken-Prozess-Audit“ im Unternehmen zu etablieren. So erreichen Sie mindestens zwei wesentliche Vorteile. Erstens ein gestärktes Verständnis für die Marke auch in Abteilungen, die dieses möglicherweise bislang noch nicht so aus geprägt hatten und zweitens eine schnittstellenübergreifende Prozessverbesserung. Hierbei geht es nicht um Marketing. Hierbei geht es um das tägliche operative Handeln in Ihrem Unternehmen und um das Wachstum von innen heraus...

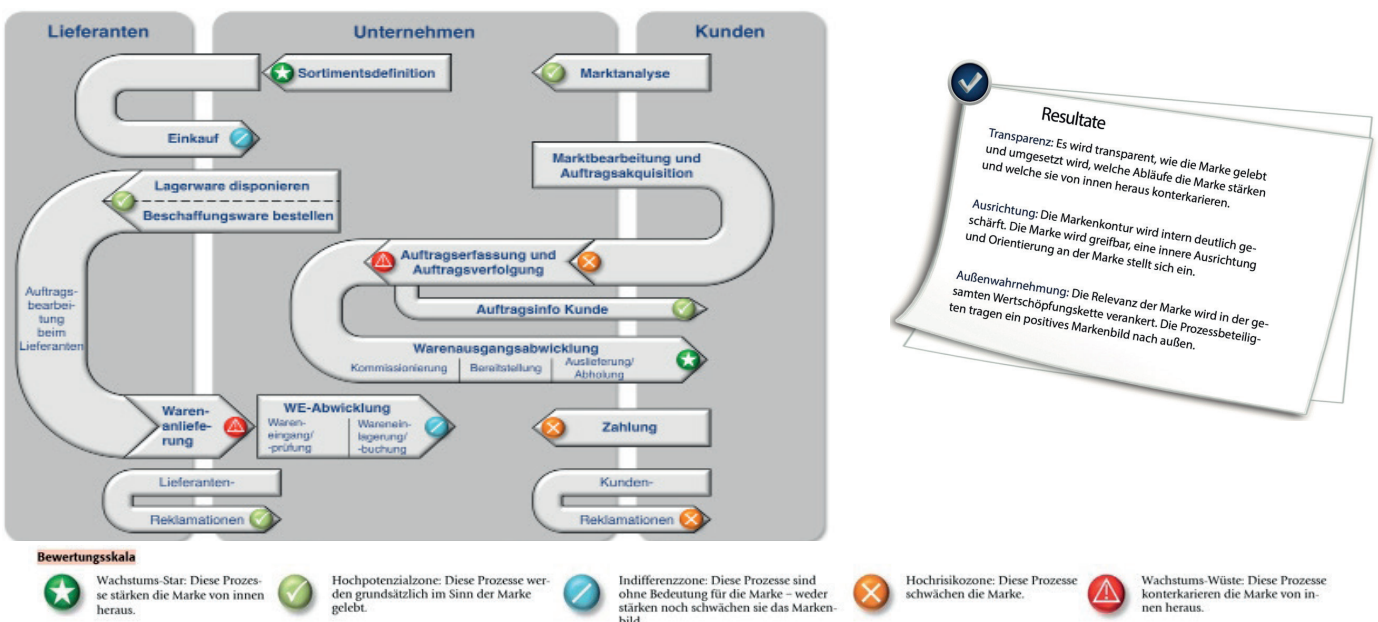


Abbildung: Mandat Prozess-Marken-Audit anhand einer Prozesse-Landschaft

Der Erfolg in Vertriebsprojekten lässt sich nicht nur an Zahlen ablesen

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Wachstum ist die Folge von richtigem Handeln, auf inhaltlicher Ebene.
- o Um den Vertrieb als Wachstumsmotor zu nutzen, sind Instrumente wichtig, die die Erfolge, aber auch das Handeln transparent machen.
- o Eine Vertriebsinitiative, die nur die quantitativen Erfolge misst, bleibt unter ihren Erfolgsmöglichkeiten.



Vielleicht kennt der Eine oder Andere die folgende Situation aus dem Dialog zwischen CEO und den Vertriebsverantwortlichen oder zwischen den Vertretern der Eigentümer und der Unternehmensführung: Das Thema Wachstum steht oben auf der Agenda. Im Diskurs erarbeitet man Wachstumspotenziale und/oder Wachstumsbremsen. Ein wesentlicher Schlüssel, sinnvoll mit diesen Faktoren umzugehen, liegt im Vertriebsgeschehen. Die Themen werden eingegrenzt und es wird eine entsprechende Vertriebsinitiative konzipiert. Wie von Geisterhand gesteuert, passiert dann jedoch eine unglückliche Wendung im Gespräch. Schnell wird die Diskussion nur noch über die Zahlenwelt geführt: Was für ein Hebel wird bedient, welchen Effekt erwarten wir uns also für den Umsatz, den Deckungsbeitrag, den Absatz in bestimmten Produktgruppen, etc.

Dies springt entscheidend zu kurz, denn die angestrebten Resultate sind die Folge richtigen Tuns und dieses Tun bezieht sich auf die inhaltliche Ebene. Zwei Stoßrichtungen sind häufig in Vertriebsprojekten. Entweder es steht eine substanzielle Weiterentwicklung des Vertriebsansatzes im Mittelpunkt (z. B. vom Produkt- zum Lösungsvertrieb, von der regionalen Aufteilung der Vertriebsgebiete zum Spezialistenvertrieb, von der traditionellen Kundenbesuchsfrequenz hin zur systematisch potenzialorientierten Marktbearbeitung etc.) oder die Initiative zielt auf eine schnelle Erhöhung des Markterfolges ab – die Hebel hierbei variieren und können von einer Fokussierung der Kräfte auf bestimmte Kundengruppen, bis hin zur Verstärkung der Online-Aktivitäten gehen.

Wirksame Vertriebsinitiativen eint folgendes: Es soll etwas verändert werden, es soll anders sein, als in der Vergangenheit, ergo sind auch die Erfahrungswerte eingeschränkt eins zu eins übertragbar. Wie kann es nun gelingen, die Initiative inhaltlich zum Erfolg zu führen

und gleichzeitig ihren Erfolg transparent und steuerbar zu machen. Im groben Zügen, empfehlen wir das folgende Vorgehen:

- o **Zielklarheit herstellen:** Welche strategiekonformen, abgestimmten Ziele hat die Vertriebsinitiative – sowohl in qualitativer, als auch in quantitativer Hinsicht? Warum gibt es diese Initiative und warum werden diese Ziele angestrebt?
- o **Inhaltlichen Ansatz finden:** Die folgenden Fragen dienen der Orientierung und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie bilden aber einen guten Startpunkt. Welche Kunden wollen wir erreichen? Welche Bedürfnisse nehmen wir an? Welche Produkte & Leistungen stellen wir diesen Bedürfnissen gegenüber? Welche Positionierung wählen wir? Welche Marktbotschaft wollen wir verstanden wissen? Welchen Vertriebsansatz wählen wir? Wie gehen wir ganz konkret vor?
- o **Erfolge und Fortschritte messbar machen:** Woran lässt sich der Fortschritt im Hinblick auf die Ziele messen – sowohl inhaltlich, als auch quantitativ, sowohl in Bezug auf die Aktivitäten, als auch in Bezug auf die Ergebnisse? Dies ist die Leitfrage, dies es hierbei zu beantworten gilt.

Wenn Sie zu letztgenanntem Punkt Verabredungen treffen, so haben Sie eine exzellente Grundlage, um den Fortschritt substanziell zu tracken, Deltas schnell festzustellen und in die entsprechende Diskussion zur Justage einzusteigen. Auf diese Art und Weise bilden Sie eine Art „Define, Trial, Learn, Improve-Prozess“. Wenn Sie an einer Visualisierung interessiert sind, die Sie in den beschriebenen Punkten zu Rate ziehen können, schreiben Sie mir eine kurze Mail:

Fabian.Vollberg@mandat.de

„Geschafft – Weiter so wie bisher!“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Eine Weiterentwicklung des Tagesgeschäftes ohne Weiterentwicklung der Strukturen steht auf tönernen Füßen.
- o Der echte Erfolg von Prozess-/Organisationsprojekten ist erst verzögert erkennbar.
- o Die Organisation sollte auch an den (Miss-)Erfolgen im Projekt für künftige Projektarbeit lernen (Lessons Learned).



„Durchlaufzeiten und Kosten runter, Effizienz hoch“ – das könnten für nahezu alle Projekte zur Prozess- und Organisationsgestaltung die Ziele sein. Doch sind es in der unternehmerischen Praxis häufig andere Facetten, die im Mittelpunkt stehen: Klarheit zu Verantwortung und Schnittstellen, weniger Reibungsverluste, mehr Eigenverantwortung uvm. Der Unterschied zu den erstgenannten: Hier geht es letztlich um die Frage „Wie wollen wir künftig arbeiten?“ Es geht also um die dauerhafte Weiterentwicklung der Arbeitsweisen und deshalb ist es erfolgskritisch, dass auch nach Abschluss eines Projektes die Ergebnisse wirken. Folgend finden Sie drei Impulse, um Projekterfolge im Tagesgeschäft zu verankern:

- o **Anpassung von Strukturen und Standards:** Eine vermeintliche Selbstverständlichkeit, doch häufig nicht bis zu Ende gedacht. Jüngst haben wir in einem Arbeitstreffen mit einem Klienten verabredet und dokumentiert, wie ein Prozess künftig durchgeführt werden soll. Die Stolperfalle hier war, dass die Mitarbeiter für die Ausführung des Prozesses andere Befugnisse benötigten, als sie bislang formell hatten. An diesem Beispiel wird erkennbar, dass bereits im Projekt die Anpassung von Strukturen mitgedacht werden muss. Häufige Vehikel dazu sind Prozesse, Organisationsstruktur, Werkzeuge, Checklisten, Meetings.
- o **Verantwortlichkeiten für die bearbeiteten Themen nach Projektende:** Es ist ein befreiendes Gefühl, wenn nach langer Projektarbeit endlich die Ziele erreicht sind und die meist zum Tagesgeschäft zusätzliche Aufgabe wegfällt. Dennoch ist es dringend zu empfehlen, Verantwortlichkeiten für die im Projekt behandelten Themen auch für die Zeit „danach“ zu

klären. Wer soll Ansprechpartner sein, wenn Mitarbeiter Probleme mit einem (angepassten) Prozess haben? An wen wendet man sich mit Verbesserungsvorschlägen? Häufig favorisiert ist im Falle der Prozess-/Organisationsgestaltung neben der ursprünglichen Projektleitung das Qualitätsmanagement. Dabei geht es nicht darum, dass diese Stelle als „Prozess-Polizei“ auftritt oder alle Fragen/Probleme selbst löst, sondern eine Lösung koordiniert und Wildwuchs verhindert.

- o **Zäsur „Projektabschluss“:** In einem Klientenprojekt startete bereits während der Einführung des umfangreich erarbeiteten prozessualen Fundaments ein nächstes Projekt zum Einstieg in ein neues Marktsegment. Der Abschluss des Prozessprojektes wäre beinahe unter die Räder gekommen und damit ein beachtliches Potenzial des Projektes verpufft. Erfreulicherweise haben wir doch ein Abschlusstreffen im Projektteam durchgeführt – diese Zäsur ist wertvoll zur Reflexion und hilft dabei, erreichte Projekterfolge auch zu bewahren. Wie? Fragen Sie das Projektteam, welche Erfolge/Fortschritte unbedingt gesichert werden sollten. Das bringt häufig auch Unerwartetes zutage: Eine bessere Abstimmung zwischen zwei Bereichen und die abteilungsübergreifende Kommunikation zu besonderen Kundenaufträgen können solche Aspekte sein. Besprechen Sie hier ganz konkret, was der Einzelne zum Erhalt dieser positiven Nebeneffekte unternehmen wird.

Zwar ist mit Erreichen der Ziele ein Projekt abgeschlossen – doch berücksichtigen Sie, dass die Verankerung und das Bewahren der Ergebnisse auch nach Projektende Aufmerksamkeit und Führung erfordert.

Überlassen Sie den Projekterfolg nicht dem Zufall!

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Viele Projekte dauern länger als geplant, übersteigen das veranschlagte Budget oder erreichen nicht das gewünschte Ergebnis.
- o Projekterfolg ist kein Zufall!
- o Es braucht neben den methodischen und inhaltlichen Kenntnissen vor allem Führungsstärke



Das Projekt dauert länger als geplant? Das Budget wird knapp? Die Motivation der Mitarbeiter schwindet? Und nun? Eine Vielzahl von Projekten scheitert. Die zu Beginn gesetzten Projektziele werden nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit oder zu den geplanten Kosten erreicht. Dabei ist der Projekterfolg kein Zufall! Um Projekte zum Erfolg zu führen, braucht es neben den methodischen und inhaltlichen Kenntnissen vor allem Führungsstärke.

Mit Führungsstärke zum Projekterfolg

Zielklarheit schaffen: Viele Unternehmen gehen zu schnell in die Phase der Umsetzung über. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, ein möglichst konkretes Bild davon zu erstellen, was Sie am Ende des Projektes erreicht haben wollen. Achten Sie bei der Definition Ihrer Projektziele darauf, dass sie nachweislich überprüfbar sind und eine Einschätzung darüber ermöglichen, ob sich das Projekt noch im geplanten Zielrahmen bewegt. Nur durch regelmäßige Kontrolle der Ziele haben Sie die Chance, frühzeitig und korrigierend eingreifen zu können.

Ein starkes Projektteam zusammenstellen: Formulieren Sie vor Beginn des Projektes klare Anforderungen an die Projektmitglieder, setzen Sie sich mit den Stärken Ihrer Mitarbeiter auseinander und führen Sie diese gewinnbringend für das Unternehmen zu einem starken Projektteam zusammen.

Die Verzahnung mit dem Tagesgeschäft sicherstellen: Das Projekt darf nicht als Fremdkörper gesehen werden. Es muss sichergestellt sein, dass sich durch die im Projekt angestoßenen Veränderungen eine nachvollziehbare Verbesserung im Tagesgeschäft der Beteiligten einstellt. Dafür müssen Projektergebnisse anwendbar und ausprobierbar sein.

Bei der Priorisierung unterstützen: Keiner Ihrer Mitarbeiter wartet auf ein Projekt – Helfen Sie Ihren Mitarbeitern gerade zu Anfang bei der Priorisierung der Aufgaben und unterstützen Sie sie durch regelmäßige Austausche dabei, das Projekt deurecht erfolgreich zu machen.

Kurzfristige Erfolge schaffen: Sorgen Sie dafür, dass sich schnell erste Erfolge zeigen, die auch im gesamten Projektteam sichtbar werden. In regelmäßigen Abständen sollte das gesamte Projektteam zusammenkommen, um sich gegenseitig über den aktuellen Stand ihrer Aufgaben sowie erste positive Resultate zu informieren.

Eine offene Kommunikationskultur etablieren: Wo Menschen miteinander arbeiten, treffen unterschiedliche Meinungen aufeinander. Dies kann zu Konflikten führen. Seien Sie Ansprechpartner für Ihre Mitarbeiter und reflektieren Sie mit Ihnen gemeinsam die Arbeit im Projektteam. Führen Sie Mitarbeiterinformationen in einem regelmäßigen Turnus ein, um die Gesamtorganisation zu den Projekthinhalten abzuholen.

Best Practices erheben: Dokumentieren Sie Ihre Erfolgsmuster nach jedem Projekt! Sprechen Sie mit Ihrem Projektteam über mögliche Best Practices, die es für kommende Aufgaben zu bewahren gilt.

Welches sind Ihre Erfolgsmuster, um Projekte rechtzeitig, budget- und erwartungsgerecht ins Ziel zu führen? Aus welchen Gründen ist möglicherweise eines Ihrer Projekte schon einmal gescheitert? Schreiben Sie mir (lisa.wolff@mandat.de)! Ich freue mich, von Ihnen zu lesen.

Das war das 17. Internationale Marken-Kolloquium 2020 – „Marke – Hoch hinaus“

80 Unternehmerinnen und Unternehmer aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und der Tschechischen Republik kamen im Kloster Seon zusammen – darüber lohnt es sich zu berichten. Lassen Sie uns diese zweieinhalb Tage voller Wachstumsimpulse und spannender Gedankenaustausche gemeinsam Revue passieren.

Kampfkunst und Unternehmertum mit Bernd Höhle

Bereits am Mittwochnachmittag trafen die ersten Teilnehmer ein, um an unserem alljährlichen „Vorabend-Event“ teilzunehmen. Getreu dem Motto „Marke – Hoch hinaus“, überzeugte uns Bernd Höhle, Präsident des internationalen Kampfkunst-Verbandes der „Martial Arts Association – International“, mit Liegestütz auf rohen Eiern davon, dass man mit Ausdauer, Fleiß und Ehrgeiz seine selbstgesetzten Grenzen überschreiten kann. Danach waren die Teilnehmer selbst an der Reihe und lernten mit Holzschwertern die Techniken der Kampfkunst kennen. Im Fokus standen blitzschnelles Reagieren und Entscheiden sowie der Mut, Neues zu wagen.



Abendessen im Klosterstüberl

Das gemeinsame Abendessen vor dem offiziellen Beginn des Kolloquiums hat sich für viele unserer Teilnehmer in ihrer Planung fest etabliert. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer fand sich bereits zum Vorabend im Klosterstüberl ein. Die Teilnehmer lernten einander kennen, trafen auf bekannte Gesichter der letzten Jahre, tauschten erste Impulse aus und konnten bereits am Donnerstag vertraut miteinander in die Veranstaltung starten.

Der erste Tag: Marke – Hoch hinaus

Wir blicken auch in diesem Jahr auf unglaublich starke Vortragende mit hochspannenden Unternehmensgeschichten zurück. Auf Unternehmer und Unternehmerinnen, denen es gelungen ist, mit einer klaren Markenpositionierung und entschiedenem Vorgehen ihr Unternehmen so auszurichten, dass es über Jahre hinweg „hoch hinaus“ gewachsen ist.

CEO der LR Global Holding GmbH Andreas Friesch eröffnete das Internationale Marken-Kolloquium in diesem Jahr mit seinem Vortrag „Vom Kleinunternehmer zum Global Player?“ und stellte anschaulich dar, wie ein Unternehmen mithilfe einer Vision und einem gesunden Maß Wachstumsmut, auch nach mehreren Anläufen wieder auf den Wachstumskurs finden kann.



Wie **Max Renggli**, CEO der Renggli AG, der im Jahr 1991 das Schweizer Unternehmen übernahm, den Holzbau revolutionierte und das Unternehmen konsequent digitalisierte, ließ er die Teilnehmenden in seinem Vortrag „Innovationen, die echten Mehrwert schaffen“ wissen. Die Leidenschaft mit der Renggli mit seinem Team vorangeht, ist ansteckend und sorgt für den entscheidenden Unterschied.



Nach einer gemeinsamen Mittagspause startete **Dr. Andreas Hettich, Vorsitzender des Beirats der Hettich Holding GmbH & Co. oHG** mit seinem Vortrag „Was tun, wenn digitale Produkte nicht in Sicht sind?“ in das Nachmittagsprogramm und beleuchtete, wie das Beschreiten von kreativen Lösungswegen stetige Innovationen ermöglicht. Dabei ging es um sinnvolle Digitalisierung, die auf der Prozessebene zentrale Vorteile schafft.

Das Wachstums-Café: Zeit für ihre Fragen

Zum Abschluss des inhaltlichen Parts des ersten Tages ging es nach draußen an den Klostersee, um bei Kaffee, Obst und Kuchen individuelle unternehmerische Fragestellungen zu diskutieren. Ein einzigartiges Format, das wie kein anderes die offene, vertrauliche und konstruktive Atmosphäre des Marken-Kolloquiums widerspiegelt. Fünf Teilnehmer nutzen die Zeit, um ihre Fragen an die Gruppe zu stellen und vom breiten Erfahrungsschatz der Runde zu profitieren. Es wurden unterschiedlichste Fragen rund um Themen wie Outsourcing, die Zukunft von Fachzeitschriften, die schnelle Bekanntmachung eines Produktes vor dem Wettbewerber und relevante Wege in Exportmärkte gestellt und diskutiert. Alle Teilnehmer konnten interessante Lösungsansätze mit nach Hause nehmen, bevor es mit dem Abendprogramm weiterging.



In der Alten Zollstation: And the Winner is..

Unsere Location für das traditionelle festliche Dinner am ersten Abend überzeugte auf ganzer Linie. Highlight des Abends war die Verleihung des nunmehr 9. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums – der in diesem Jahr nach Österreich ging. „Wir machen Freude – und Getränke“, so das Motto unseres diesjährigen Preisträgers, Dr. Alfred Hudler, Vorstandspräsident der Ottakringer Getränke AG. Dr. Alfred Hudler ist es gelungen, nicht nur eine Marke neu zu positionieren, sondern er hat zur langfristigen positiven Entwicklung der Ottakringer Getränke AG sowie des Tochterunternehmens Vöslauer beigetragen sowie beide Unternehmen auf einen herausragenden Wachstumsweg geführt. Das Familienunternehmen steht für eine besonders klare Markenpositionierung verbunden mit einem intensiven Innovationskurs.



Lesen Sie gerne mehr in der veröffentlichten Pressemitteilung. Nach einem rundum gelungenen gemeinsamen Abend mit spannenden Gesprächen bei Tisch, ging es zurück zum Kloster, wo einige unserer Teilnehmer den Abend in der gemütlichen Atmosphäre des „Klosterstüberls“ ausklingen ließen.

Der zweite Tag: Gut gelaunt und inspirierend ging es weiter

Perry Soldan, Geschäftsführender Gesellschafter der Soldan + Bonbonspezialitäten GmbH eröffnete mit seinem Vortrag „Der süßeste Job der Welt... und wie er sich verändert“ den zweiten Tag und sprach darüber, wie es der Traditionsmarke „Em-eukal“ bis heute gelingt, erfolgreich zu sein: Dazu gehört nämlich ein starker Teamgeist und über sich hinauszuwachsen. Neuheiten zu bringen, gehört dabei zur Strategie von Soldan dazu.

Den Abschluss der beiden Tage bildete **Anna Yona, Gründerin und Geschäftsführerin der Wildling Shoes GmbH**, und erstaunte das Plenum mit ihrem Vortrag „Digitally Native – vom Vertrieb bis zur Arbeitsweise“. Mit ihren MitarbeiterInnen hat sie eine Remote Kultur etabliert, die insbesondere in Sachen Effektivität und Modernität ihresgleichen sucht.



Start-Up-Session

Unsere Start-Up-Session – ein Format, dass wir wegen des großen Erfolgs im letzten Jahr auch in diesem Jahr wieder ins Leben gerufen haben. Insbesondere der Wissenstransfer, wie es auch in etablierten Unternehmen gelingen kann, neue Ideen mit Start-Up-Geschwindigkeit umzusetzen, interessierte das Plenum hochgradig. Die Start-Up-Session gestalteten in diesem Jahr zwei Gründer und eine Gründerin aus den unterschiedlichsten Bereichen und ließen die Zuhörenden an ihren Erfolgsgeschichten teilhaben:



- o **Andreas Weinzierl**, Gründer und Geschäftsführer der SUSHI Mobility GmbH, der mit funktionalen, top-designten und preiswerten e-Bikes den Markt revolutionieren möchte.
- o **Eva Jarošová-Korte**, Gründerin App „blepi – Haustier-Freund“ von JaKo Medien GmbH, die Haustierbesitzer und Dienstleister rund um die Lieblinge auf vier Pfoten zusammenbringt.
- o **Lutz Haufe**, Geschäftsführer KISSYO eine Marke der fresh five* premiumfood GmbH, dem es gelungen ist, mit nachhaltigen, super schmeckenden und gesünderen Eisprodukten in die hart umkämpften Tiefkühlregale zu kommen.

Der gemeinsame Ausklang

Das letzte Wort gebührte dann dem Gastgeber Prof. Dr. Guido Quelle, der, nachdem er seine wesentlichen Erkenntnisse aus den Vorträgen geteilt hatte, das 17. Internationale Marken-Kolloquium mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und dem gesamten Mandat-Team bei einem gemeinsamen Mittagessen im Rosengarten ausklingen ließ. Viele der Teilnehmer nutzen die Zeit nach dem Kolloquium für eine Probefahrt mit den eBikes von Andreas Weinzierl, die er und seine Mitarbeiter für die Teilnehmer mit nach Seeon gebracht hatten.

Das diesjährige 17. Internationale Marken-Kolloquium bot den 80 Teilnehmern ein breites und sehr abwechslungsreiches Programm, das Branchen- und Ländergrenzen überschritten hat und Einblicke hinter die Kulissen gänzlich unterschiedlicher Marken und Unternehmen bot.

Last but not least ...

... möchten wir uns im Namen des gesamten Mandat-Teams bei unseren Teilnehmern, Gästen, Referenten und Partnern von Herzen für diese inspirierenden und gehaltvollen Tage bedanken. Ein großes Dankeschön geht natürlich auch an das Kloster. Dank des gut durchdachten Hygienekonzeptes und den einzuhaltenden Corona-Schutzmaßnahmen vor Ort war es uns überhaupt erst möglich, das Internationale Marken-Kolloquium in diesem für uns alle besonderen Jahr stattfinden zu lassen – getreu dem Motto „mit Abstand so nah wie möglich.“

Worüber wir uns besonders freuen, ist, dass es Ihnen anscheinend genauso ergangen ist wie uns – denn vor Ort haben sich bereits 34 Teilnehmer für das kommende Internationale Marken-Kolloquium am 9. und 10. September 2021 angemeldet. Mit den bereits vorab eingegangenen Anmeldungen und Umbuchungen sind somit 44 Plätze bereits vergeben! Und damit deutlich über die Hälfte des Kontingents nicht mehr verfügbar. Wir freuen uns über diesen großen Zuspruch und auf das kommende Jahr mit Ihnen, auf spannende Gespräche und auf bekannte sowie neue Gesichter vor Ort!

Wenn Sie sich bisher nicht **angemeldet** haben und die Chance jetzt direkt nutzen möchten, **schreiben** Sie Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de) oder **registrieren** Sie sich über unseren [Onlineshop](#).

Das sagen die Teilnehmer

„Ich kann das Internationale Marken-Kolloquium bestens empfehlen, weil ich hier eine faszinierende Vielfalt von echten Erfolgsgeschichten erlebe, wo auch die Fehler auf dem Weg dorthin nicht unausgesprochen bleiben.“

Günter Thumser, Geschäftsführer des mav Österreichischer Verband der Markenartikelindustrie, Wien.

„Dieses Jahr hat es sich für uns wie eine vertraute Familienfeier angefühlt. Etwas, was man aus dem Businessalltag in der Form und Konstellation nicht kennt und sicherlich einmalig ist.“

Amelie Sperber, CEO & Founder der supernatural GmbH, München

„Es war eine der besten Veranstaltungen, die ich je besucht habe. Echt klasse.“

Volker Braun, Geschäftsführer der Blue Tomato Technologies GmbH, Hösbach.





Mandat-Vortragstermine 2020-2021

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: guido.quelle@mandat.de

21. April 2020	✓	Digitaler Vortrag „Strategie, Zukunft, Wachstum? Gerade jetzt!“ Webinar des Wirtschaftsverbandes Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM)	
10./11. September 2020	✓	Gastgeber des 17. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seeon, Chiemgau	
22. September 2020	✓	Digitaler Vortrag „Wachstum auch in der Krise“ Virtueller Mittelstandstag des Industrieverbandes Körperpflege und Waschmittel e.V. (IKW)	
2. Oktober 2020	✓	Digitaler Vortrag „Wachsen aus eigener Vertriebskraft“ Mitgliederversammlung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH)	
13. Oktober 2020		Digitaler Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“ Mitgliedertag des Österreichischen Verbandes der Markenartikelindustrie (mav)	
27. Oktober 2020		Digitaler Vortrag „Profitable Growth – How to Release International Growth Brakes“ Global Launch Meeting, interne Unternehmensveranstaltung	
11. November 2020		Digitaler Vortrag „Das Wachstum von morgen beginnt heute“ Vortragsveranstaltung des Gesamtverbandes Autoteile-Handel e.V. (GVA)	
4. Dezember 2020		Digitaler Vortrag „ <i>Titel folgt</i> “ Virtueller Kongress des Handelsverbandes Heimwerken, Bauen und Garten e.V. (BHB)	
14./15. April 2021		Gastgeber des 5. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach	
9./10. September 2021		Gastgeber des 18. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seeon, Chiemgau	
September 2021		Vortrag „ <i>Titel folgt</i> “ Campus Symposium, Iserlohn	
4./5. November 2021		Keynote „ <i>Titel folgt</i> “ Jahreshauptversammlung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH) Bamberg	

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

- „**Wie geht wachstumsstarker Vertrieb in Krisenzeiten?**“ – veröffentlicht am 23. März über LinkedIn
- „**Wachstumsmotor Strategieklausur**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03/2020
- „**Corona-Alarm: Und was ist nun mit Wachstum?**“ – www.kmu-magazin.ch, 03/2020
- „**Wachstum erfordert Veränderung**“ – KSI-Magazin, Ausgabe 04/2020
- „**B2B-Vertrieb: Über Timing und Geschwindigkeit**“ – KMU-Magazin, Ausgabe 05/2020
- „**Das Schlimmste ist, jetzt abzuwarten**“ – DAS BRANCHEN forum, Ausgabe 08/2020

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie auf unserer [Website](#).

CHILDREN KURATORIUM

– Einberufung in das Kuratorium der Kinderhilfsorganisation

Der 20. September 2020, auch bekannt als der Weltkindertag, ist in diesem Jahr ein ganz besonderer Anlass für Mandat gewesen.

Professor Dr. Guido Quelle wurde in das Kuratorium von „Children for a better World“ berufen und darf sich nun ebenfalls dieser wichtigen Aufgabe stellen und die Arbeit der Kinderhilfsorganisation fördern.

CHILDREN wurde im Jahr 1994 von Gabriele Quandt und Florian Langenscheidt unter dem Motto „Mit Kindern. Für Kinder!“ gegründet und ist eine spendenfinanzierte Kinderhilfsorganisation mit Sitz in München. Die Kinderhilfsorganisation ist insbesondere in deutschen

Brennpunkt-Stadtteilen aktiv und setzt sich gegen Kinderarmut ein. Seit 2003 wird diese Arbeit von einem Kuratorium unterstützt, dessen Vorsitzender einer der Gründer Dr. Florian Langenscheidt ist.

Wir freuen uns sehr, dass Professor Guido Quelle nun Teil des Kuratoriums ist und gratulieren ihm für die ehrenvolle Aufgabe.

Mehr erfahren Sie [hier](#).



Aufnahme vom 15. Internationalen Marken-Kolloquium
Prof. Dr. Guido Quelle Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Florian Langenscheidt Vorsitzender Kuratorium, Linda Vollberg Geschäftsführende Gesellschafterin

Prof. Dr. Guido Quelle ist Mitglied der Mittelstands- und Wirtschaftsunion

MIT, das ist die Mittelstands- und Wirtschaftsunion – ein Verband, der aus rund 25.000 politisch interessierten Unternehmern, Freiberuflern, Handwerkern, Startups und Führungskräften besteht, die sich für die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft einsetzen.

Seit November 2019 bin ich Mitglied der Kommission Wirtschaft/Handwerk/Handel/Gastgewerbe unter dem Vorsitz von Matthias Heider MdB und Dorin Müthel-Brenncke – für die Vorstandsperiode 2019 bis 2021. Seit Kurzem bin ich auch Mitglied der MIT und möchte mich so in Zukunft hier mit Ideen und Anregungen ein-

bringen. Ich fühle mich dem Ziel verpflichtet, Deutschlands Wirtschaftspolitik langfristig und nachhaltig zu gestalten und Wachstumsgedanken für unser Land einzubringen.

Mehr erfahren Sie [hier](#).



©Mittelstands- und Wirtschaftsunion

Zukunft Mittelstand

– Im Gespräch mit Professor Dr. Guido Quelle

Wie genau definieren Sie Wachstum? Fragte Felix Aschenbrücker Geschäftsführer bei Inno99, dem Herausgeber des Podcasts Zukunft Mittelstand. Der Podcast für Unternehmer, Geschäftsführer, Gründer, Visionäre und die, die es werden möchten. Professor Dr. Guido Quelle erläutert unter anderem, warum es falsch ist, bei dieser Frage einen zu starken Fokus auf Zahlen zu legen. Er spricht über seine langjährigen Erfahrungen als Wachstums-Experte und die Begleitung zahlreicher mittelständiger Unternehmen. Insbesondere ist hervorzuheben, dass Wachstum vorerst inhaltlich definiert werden sollte.

Zu oft habe Professor Dr. Quelle die Erfahrung machen müssen, dass sich zu wenig strukturiert mit der Ausrichtung des Unternehmens beschäftigt wird.

Ein besonderer Apell gilt der momentan so ereignisreichen Zeit – es gilt sich nicht zurückzulehnen und abzuwarten, sondern sich zukunftsgerichtet mit unternehmerischen Themen auseinander zu setzen.

Er gibt eine Vielzahl an Impulsen und Tipps die jeden Unternehmer und jede Unternehmerin motivieren und inspirieren können.

Hier geht es zum [Podcast](#).



“Der Erfolg von heute ist das Resultat des Tuns von gestern.”

Prof. Doc. Guido Quelle – Mandat

ZUKUNFT
MITTELSTAND

INNO⁹⁹

Jetzt heißt es Daumen drücken

Die aufmerksamen LeserInnen unter Ihnen, die regelmäßig in unserer internen Rubrik des Mandat Growthletters vorbeischaun, haben sicherlich mitbekommen, dass sich unsere Junior-Beraterin Lisa Wolff, in den letzten Zügen ihres Masterstudiums befindet. Seit 2018 absolviert sie den Studiengang Organizational Management nebenberuflich an der Ruhr-Universität Bochum.

Wir freuen uns sehr für sie, dass sie am 25. September ihre Masterarbeit final einreichen konnte und damit ihre letzte prüfungsrelevante Leistung des Masterstudiums abgeschlossen hat.

In ihrer Masterarbeit ist sie der Frage nachgegangen, wie es traditionellen Unternehmen der Lebensmittelbranche gelingen kann, für jüngere Generationen, die ein neues Werteverständnis und andere Lebensgewohnheiten mit sich bringen, weiterhin attraktiv zu bleiben.

Jetzt heißt es: Daumen drücken für die Abschlussnote! Wir wünschen Dir viel Erfolg, liebe Lisa.

Jetzt heißt es: Daumen drücken für die Abschlussnote! Wir wünschen Dir viel Erfolg, liebe Lisa.



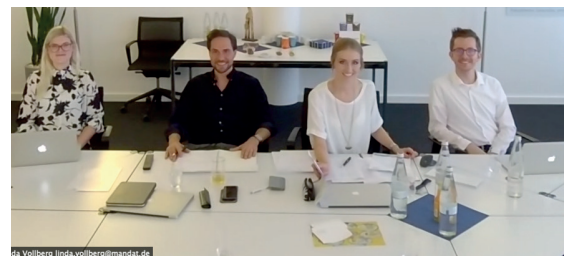
Vor dem Internationalen Marken-Kolloquium ist nach dem Internationalen Marken-Kolloquium

Um eine Veranstaltung wie das Internationale Marken-Kolloquium kontinuierlich zu verbessern und für alle zu einem denkwürdigen Erlebnis zu machen, bereiten wir sie nicht nur mit Liebe zum Detail vor, sondern auch entsprechend nach:

Nach Abschluss des Internationalen Marken-Kolloquiums besprechen wir gemeinsam, was gut lief, was wir verbessern können und wo Potenziale liegen.

Überraschenderweise konnten wir gerade aus diesem von der Pandemie geprägten Jahr einige Learnings mitnehmen, die uns auch in Zukunft noch gute Dienste leisten können.

Mehr zur Veranstaltung im kommenden Jahr finden Sie hier.



Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Vanessa Taibbi
vanessa.taibbi@mandat.de



Fabian Vollberg
fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de

Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
02. November 2020!

Impressum

Dortmund (Headquarters):
Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund
Germany
Phone: +49 231 9742-390
Fax: +49 231 9742-389
info@mandat.de
www.mandat.de

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

Geschäftsführung:
Prof. Dr. Guido Quelle (Vors.),
Fabian Vollberg, Linda Vollberg

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

Redaktionsassistentz:
Vanessa Taibbi
vanessa.taibbi@mandat.de

Copyright:
Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt.

London:
Mandat Consulting Group
Level 17, Dashwood House
69 Old Broad Street
London EC2M 1QS
United Kingdom
Phone: +44 207 256 4257
info@mandat-group.com

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

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.

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.

New York:
Mandat Consulting Group
The Seagram Building
375 Park Avenue, Suite 2607
New York, NY 10152
United States of America
Phone: +1 212 634 7466
info@mandat-group.com

Bildquellen:
www.stock.adobe.com
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Cover: AdobeStock – emerald_media
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial
2. CEO-Tipp
3. Marke
4. V&E
5. P&O
6. V&V
7. Internationales Marken-Kolloquium
8. Mandat Intern