



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Projektarbeit



3

Editorial

Projektarbeit

4

CEO-Tipp des Monats

„Ich habe zu viele Projekte!“

5

Marke

Das erfolgreiche Markenprojekt
– 6 Teilprojekte, die Sie berücksichtigen sollten

7

Vertrieb & Expansion

„Ich kann mich einfach nicht um das Projekt kümmern,
Chef. Ich muss doch Umsatz machen!“

8

Prozesse & Organisation

„Nein, nicht später – jetzt.“

9

Führung

Was tun, wenn Ihr Projekt ins Stocken gerät?

10

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Neues wagen“
– 9./10. September 2021

13

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Nach dem Internationalen Marken-Kolloquium ist vor dem Internationalen Marken-Kolloquium. Haben wir uns noch vor wenigen Wochen alle gemeinsam, mit fast 100 Personen inklusive Mandat-Team, darüber gefreut, dass wir unser jährliches Veranstaltungs-Highlight im Kloster Seon haben durchführen können – es war übrigens wieder fulminant und, wie manche sagen, ein „Muss“ für Unternehmenslenker –, sehen wir jetzt dem Kolloquium 2022 entgegen und zwar sehr positiv, denn 50% der Plätze sind bereits jetzt vergeben. Das bestärkt uns darin, immer besser zu werden und dafür sind wir dankbar.

Der Ablauf des Internationalen Marken-Kolloquiums gelingt auch deshalb so gut, weil wir es stets in Projektform fassen. Jedes Kolloquium ist ein Projekt, jedes Jahr neu, immer basierend auf den Erfahrungen der Vorjahre, um Doppelarbeit zu vermeiden, aber keines der Projekte gleicht exakt dem anderen. Die Balance zwischen dem sorgsam Bewahren des Bewährten und dem Schaffen des erwünschten Neuen ist stets zu finden. Highlights aus 2021 sehen Sie auch in diesem Mandat Growthletter®.

Das führt uns zum Fokusthema: „Projektarbeit“. Eigentlich sollte man meinen, dass Projektarbeit inzwischen in Fleisch und Blut der Unternehmen und deren Arbeitsweise übergegangen ist, zumindest wenn

man sich die Anzahl der Projekte – oder der Aktivitäten, die „Projekt“ genannt werden – in Unternehmen ansieht. Die Wirkung, indes, ist oft dürftig und das ist schade, denn die Zeit, die in Unternehmen in Projekte investiert wird, ist nicht nur immens, man bekommt sie auch nicht zurück. Diejenigen von Ihnen, die uns kennen, kennen auch unsere Haltung: „Tausend Euro kann man wiederverdienen, eine Stunde nicht.“

Weil Projektarbeit so wichtig ist und weil sie regelhaft durch viele vermeintlich gute Dinge, die sich zu oft als Beraterprodukte ohne Wertschöpfung darstellen, verwässert wird, widmen wir diese Ausgabe des Mandat Growthletters® diesem Thema und freuen uns, wenn Sie neue Erkenntnisse aus unseren Ausführungen ableiten, die – wie immer bei Mandat – ohne Berater-Schnickschnack auskommen.

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR
guido.quelle@mandat.de



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



VORTRAGSLIPS 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

„Ich habe zu viele Projekte!“



Schließen Sie für einen Moment die Augen – Moment, erst lesen Sie weiter – und denken Sie einmal an die Projekte, die in Ihrem Unternehmen laufen.

Es gibt drei Dimensionen, die wir aus Unternehmenslenkungssicht zu betrachten haben:

1. Die Anzahl der Projekte im Unternehmen – nicht absolut, sondern gemessen an der „Schaffbarkeit“,
2. deren (beabsichtigte) Wachstumsbeiträge
3. Ihre eigene Eingebundenheit

Die wenigsten Unternehmenslenker, die wir kennen, klagen über zu wenige Projekte in ihren Unternehmen. Die meisten sagen, sie hätten zu viele Projekte und viele meinen, dass im Unternehmen gar nicht genau klar wäre, wie die Prioritäten seien und wie die Wertschöpfungs-/Wachstumsbeiträge der Projekte sind. Überdies bedauern viele Unternehmenslenker, dass sie entweder keinen Überblick über ihre Projektlandschaft und den Status der Projekte haben und darüber hinaus, dass sie zu sehr selbst eingebunden seien.

Gehören Sie auch zu denjenigen, die sagen „Ich habe zu viele Projekte“? Dann ist folgendes geboten:

- o **Machen Sie sich ein Bild von Ihrer Projektlandschaft.** Sie brauchen zu allen Projekten deren Ausgangssituation, Zweck, Ziele, bereits erreichten Ergebnisse und deren Zeitachse. Je nach Größenordnung des Unternehmens beschränken Sie dies auf bestimmte Hierarchieebenen der Letztverantwortung. Lassen Sie dies zusammenstellen.
- o **Ordnen Sie alle Projekte** in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Beitrag (Gewinnsteigerung durch Umsatzzuwachs oder Kostensenkung) und auf ihren erforderlichen Aufwand in eine Matrix ein.

- o **Unterscheiden Sie zwischen Schlüsselprojekten** mit geschäftsentscheidender Bedeutung, Projekten, die Ihnen durch den Gesetzgeber oder Regulierungsbehörden auferlegt werden und die Sie somit zwingend durchführen müssen und „normalen“ Projekten.
- o **Legen Sie fest, wer überhaupt bei Ihnen Projekte leiten darf.** Zu oft erleben wir das „Ich habe ein Projekt, also bin ich“-Prinzip: Eine Häufung bei immer gleichen Personen oder eine Aneignung von Projekten aus Angst vor Bedeutungsverlust. Lassen Sie sich die zentralen Engpässe und Erfolge berichten.
- o **Löschen Sie Doppelaufgaben** (mitunter erleben wir, in größeren Unternehmen gar Doppelprojekte mit annähernd gleichen Absichten).
- o **Legen Sie Ihre Rolle fest.** An der Unternehmensspitze sollten Sie nur in sehr seltenen und unbedingt erforderlichen Fällen selbst Projekte leiten. Sie sollten Auftraggeber und stets im Bilde – mit geringem Aufwand für Sie – sein. Ausnahme: Sie wollen überall Projektleiter sein, dann gilt die Beschwerde „Ich habe zu viele Projekte“ aber nicht ...
- o **Prüfen Sie unbedingt, ob die Ziele scharf genug definiert sind.** Sorgen Sie dafür, dass regelmäßig nicht nur über die Projekte, sondern auch über den Ressourceneinsatz und dessen Wirkung in der gesamten Projektlandschaft berichtet wird.
- o Kommunizieren Sie zwingend die Prioritäten. Nein, es gibt nicht zwei Projekte mit höchster Priorität.

Sie werden feststellen, dass die Anzahl der Projekte sinkt, die Projekte wirksamer werden, das Unternehmen schneller wird und Sie selbst können konzentrierter wirken. Was dazu erforderlich ist? **Wille, Methode, Durchhaltevermögen. In dieser Reihenfolge.**

Das erfolgreiche Markenprojekt

– 6 Teilprojekte, die Sie berücksichtigen sollten

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wie gestalten Sie ein gelungenes Markenprojekt?
- o Worauf gilt es zu achten?
- o Warum gehört auch die Projektkommunikation immer dazu?



In dieser Ausgabe dreht sich alles um die Projektarbeit – um unser Tagesgeschäft bei Mandat. Ich möchte mich dem Thema Marke widmen und dabei für Sie darauf eingehen, was es bei Markenprojekten grundsätzlich zu beachten gilt, was Sie nicht tun sollten und welcher Projektaufbau erfahrungsgemäß für einem langfristig starken Markenaufbau Sorge trägt.

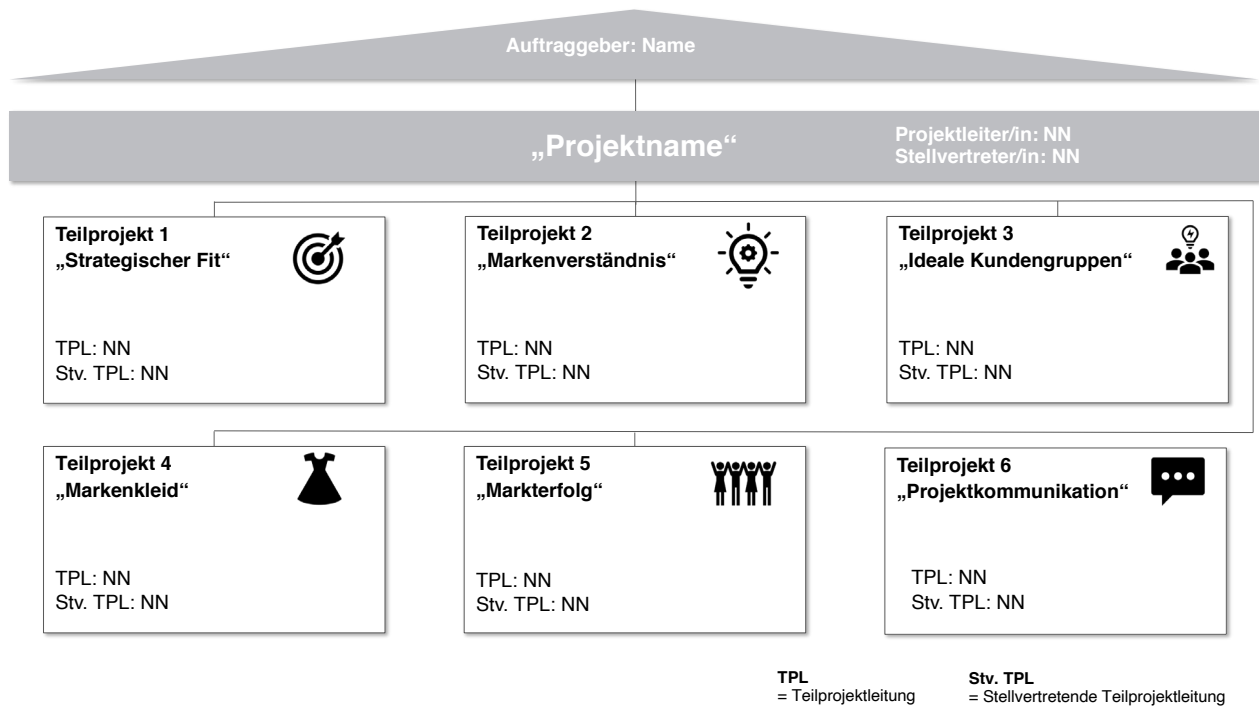
Verstehen Sie eine Projektstruktur als Kleiderschrank für Ihre Themen – es gibt ein Fach für T-Shirts, einen Abschnitt für Blusen und Hemden, an einer andere Stelle sind die Socken verstaut. Die Kleidungsstücke sind nicht alle wahllos aufeinander gestapelt, weil man sonst den Überblick verliert. Achten Sie darauf, dass es also ein Projekt gibt, mit einer übergeordneten Struktur, die es Ihnen ermöglicht, alle Themen, die Sie bearbeiten möchten, zuzuordnen. Eine schlanke Projektstruktur für ein gutes Markenprojekt könnte die folgenden Teilprojekte – oder auch Fächer im Schrank – enthalten:

- o **Teilprojekt 1 „Strategischer Fit“:** In diesem Teilprojekt werden die Hausaufgaben gemacht. Die strategischen Eckpfeiler müssen erarbeitet, justiert oder bestätigt werden. Dabei geht es insbesondere um die Unternehmensvision, die Grundstrategie, den Markenkern und die Marktsegmentstrategie sowie um einen Blick auf ausgewählte Wettbewerber.
- o **Teilprojekt 2 „Markenverständnis“:** Dieses Teilprojekt arbeitet vor allem mit dem Markenkern unter Berücksichtigung der Grundstrategie. Es geht um konkrete Ableitungen aus dem Markenkern für operatives Handeln und Auftreten. In diesem Teilprojekt stärken wir die Marke von innen heraus, kümmern uns um die Festlegungen zur Positionierung und definieren, wofür die Marke immer stehen wollen.
- o **Teilprojekt 3 „Ideale Kundengruppen“:** Bereits im Rahmen der Marktsegmentstrategie wurden ideale

Kundengruppen definiert – in diesem Teilprojekt geht es tiefer hinein. Was zeichnet unseren idealen Kunden bzw. die idealen Kundengruppen aus? Welche Bedürfnisse existierten? Wo treffen wir sie? Welche Barrieren existieren heute, die wir lösen möchten auf dem Weg zum Kunden?

- o **Teilprojekt 4 „Markenkleid“:** Hier kommt auch das Marketing verstärkt ins Spiel. Es geht um das Erscheinungsbild der Marke, um den Außenauftritt, um die richtigen Kanäle und die passende Kommunikation um Rahmen des gesamten, wahrnehmbaren Markenerlebnisses – von der Begrüßung des Kunden am Empfang im B2B-Segment bis zu Aufbau und Gestaltung eines möglichen D2C-Onlineshops, je nach Branche und Umfeld.
- o **Teilprojekt 5 „Markterfolg“:** Insbesondere beim Relaunch einer Marke werden Produkte und Leistungen insgesamt sowie die Vertriebsarbeit regelmäßig zu spät betrachtet. Das Teilprojekt Markterfolg sorgt dafür, dass das passende Leistungsangebot vorliegt sowie Kundengewinnung, Verkauf und Kundenbetreuung in welcher Form auch immer markenkonform stattfinden können. Es ist angewiesen auf konkreten Input der Teilprojekte 2 und 3. Außerdem kann es ratsam sein – sollten sich viele Prozessveränderungen auch in anderen Abteilungen ergeben – ein weiteres Teilprojekt aufzusetzen, dass sich mit „Prozessen und Organisation“ befasst.
- o **Teilprojekt 6 „Projektkommunikation“:** Dieses Teilprojekt steuert den Austausch und die Kommunikation im Projektteam und darüber hinaus. Es baut die Brücke ins Unternehmen und sorgt dafür, dass die Ergebnisse der Projektarbeit im gesamten Unternehmen bekannt, verstanden und umgesetzt werden können.

Projektstrukturplan



Sicher gibt es individuelle Themen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Marke jetzt wichtig sind – in vielen Fällen lassen sich diese Themen nun in die Struktur einsortieren und bearbeiten. Der Kniff besteht darin, eine gemeinsame Initiative zu starten – ein Projekt mit verschiedenen Teilprojekten, an dem gemeinsam gearbeitet wird, nicht mehrere Projekte, die gegenseitig um Ressourcen buhlen. So behalten Sie und das Projektteam die Übersicht und können Querverbindungen und Schnittstellen untereinander erkennen und einfach lösen.

Jedes Teilprojekt benötigt konkret definierte Ziele und Messgrößen sowie eine Teilprojektplanung bis auf Arbeitspakete-Ebene, so dass klar herausgearbeitet wird, welche Aufgaben von wem bis wann zu bearbeiten sind. Diese Planung darf nicht starr sein, sondern reichert sich über die Projektlaufzeit an.

Ein erfolgreiches Markenprojekt darf sich nicht auf den Außenauftritt beschränken. Natürlich ist ein attraktives Erscheinungsbild der Marke erfolgsrelevant, wenn Sie aber vor der Herausforderung stehen, eine leicht angestaubte Marke wieder zum Glänzen zu bringen oder vielleicht sogar eine neue Marke aufzubauen, fangen Sie niemals bei Logo, Schrifttypen und Kampagnen an. Die richtige Positionierung muss sich aus der Unternehmensstrategie und dem Markenkern ableiten und aus dieser Positionierung folgen die Ableitungen für Marketing und Außenauftritt. Marke ist ein Vehikel für Wachstum. Wenn Sie sich die Strategie als Route zwischen Heute und Morgen vorstellen – wobei das Morgen Ihrer Unternehmensvision entspricht – dann verstehen Sie Ihre Marke als Fahrzeug auf dieser Route! Es muss Sie und Ihre Mitreisenden sicher, schnell und am besten komfortabel ans Ziel bringen.

„Ich kann mich einfach nicht um das Projekt kümmern, Chef. Ich muss doch Umsatz machen!“

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Die Verantwortung des Vertriebes ist einfach umrissen: Gesundes, profitables Wachstum.
- o Gesundes, profitables Wachstum heißt die Zukunft aktiv zu gestalten. „Nur“ gegenwartsbezogener Umsatz genügt nicht.
- o Wenn die Expertise des Vertriebes keine Berücksichtigung findet, sind Strategien und Wachstumsinitiativen auf Treibsand gebaut.



Vielleicht haben Sie es auch schon einmal erlebt: Ein zukunftsweisendes Projekt soll konzipiert und aus der Taufe gehoben werden. Viele Menschen aus unterschiedlichen Abteilungen sind involviert und mit Feuereifer dabei und wahlweise in vorbereitenden Gesprächen oder Mitten im Kick-off, kommt aus dem Vertrieb, der Einwand, man solle lieber Verkaufen, anstatt sich in theoretischen Erwägungen und Projekten zu ereifern. Schließlich hält erst der Umsatz das Unternehmen am Leben und Umsatz setze Zeit am Markt voraus.

Dem letzten Satz ist uneingeschränkt zuzustimmen. Er ist aber kein Beweis für die Richtigkeit des zuvor angeführten Arguments. Der Vertrieb muss beides leisten: Heute Umsatz generieren und die zukunftsweisende Weiterentwicklung des Unternehmens mitgestalten. Der erste Aspekt hält das Unternehmen heute vital und zahlt die Gehälter, der zweite Aspekt sorgt dafür, dass dies auch morgen noch der Fall ist. Dieser Artikel soll keine Schelte für den Vertrieb werden - sie wissen als regelmäßiger Leser des Mandat Growthletter® ja genau, dass mir diese Einheit besonders am Herzen liegt.

Dieser Artikel ist ein Plädoyer für eine starke Beteiligung des Vertriebes an Wachstumsprojekten des Unternehmens und ein Plädoyer dafür nicht das Tagesgeschäft als Argument zu nutzen oder zuzulassen, sich nicht aktiv bei der Weiterentwicklung des Unternehmens einzubringen.

Folgende Best Practices und Einsichten zeigen die Bedeutung und ein passendes Vorgehen zum Einbezug des Vertriebes in Wachstumsprojekte:

- o Ein wesentlicher Grund dafür, dass Projekte in den Bereichen Strategie und Marke nicht erfolgreich umgesetzt werden liegt darin, dass der Vertrieb lange nur als umsetzende Einheit betrachtet wurde und so die Einsicht und Überzeugung fehlte, dass die Strategie in die richtige Richtung weist. Eine aktive Einbindung ist das Mittel der Wahl, um hier wirkungsvoll entgegen zu steuern.
- o Wenn die erfahrungsgestützte Marktperspektive fehlt - in der Konzeption und in der Umsetzung von Wachstumsinitiativen - fehlt es häufig an Durchschlagskraft, weil der Kunde und seine Bedürfnisse nicht ausreichend verstanden und berücksichtigt sind. Ein konstruktiv mitarbeitender (nicht ein beherrschender) Vertrieb ist hier das Mittel der Wahl, um die Marktperspektive effektiv zu berücksichtigen.
- o Beziehen Sie den Vertrieb von Beginn an in Wachstumsprojekte mit ein. Zeigen Sie klar auf, Warum das Projekt durchgeführt wird, welche Ziele verfolgt werden und welche Nutzenaspekte damit für den Vertrieb und den einzelnen Protagonisten verbunden sind. Sprechen Sie über den Weg, wie diese Ziele erreicht werden sollen, welche Rolle dem Vertrieb zugedacht ist und welcher Nutzen damit wiederum verbunden ist.

Wachstumsprojekte profitieren von der Einbindung des Vertriebes und der Vertrieb profitiert von der Einbindung in Wachstumsprojekte. Diese Einsicht ist der Schlüssel, um mit hohem Commitment, produktiv zusammenzuwirken. Wenn alle Beteiligten diese Überzeugung teilen und gemeinsam um die genauen Ziele und den Weg konstruktiv gerungen wird, ist dem vertrieblichen Wachstum kaum eine Grenze gesetzt.

„Nein, nicht später – jetzt.“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Aus schnellen Ergebnissen schöpft das Team Kraft und Motivation zur weiteren Prozessarbeit.
- o Prozessoptimierung muss nicht immer aufwändig sein: Auch kleine Anpassungen können große Wirkung haben.
- o Sind Reibungsverluste der Anlass zur Prozessoptimierung, lohnt ein Blick auf die Schnittstellen.



In Wachstumsphasen wie in Abschwungphasen: Zeit für Prozessarbeit ist nie. Die Beteiligten geben immer an, Dringenderes, Wichtigeres erledigen zu müssen. Wer hier nachgibt, lässt Chancen ungenutzt und gefährdet künftige Erfolge. In unseren Klientenprojekten – häufig in starken Wachstumsphasen – sind wir gewohnt, mit diesen Herausforderungen umzugehen und die Prozessarbeit so zu konfigurieren, dass sie mit anspruchsvollem Tagesgeschäft vereinbar ist. Wie das gelingt, lesen Sie hier.

- o **Keine IST-Analyse:** In jedem Unternehmen existieren beliebig viele Prozesse. Wer erst den IST-Zustand aller Prozesse erfasst, um Ansätze zur Optimierung zu finden, vergeudet Zeit. Gewiss ist eine systematische Analyse präziser als eine Heuristik, aber das Gros der Potenziale ist über andere Wege deutlich schneller herauszuarbeiten. Beziehen Sie Experten aus unterschiedlichen Bereichen ein und nutzen Sie deren Erfahrung. Im Gespräch kommen Sie so binnen weniger Stunden auf hinreichend viele, veritable Ansatzpunkte zur Prozessoptimierung. Bei einem Klienten im Kleinerelektrobereich konnten auf diese Weise mehrere Wochen Analysearbeit gespart und demnach Ergebnisse durch Verbesserungen deutlich früher erzielt werden.
- o **Konzentration auf das Wesentliche:** In Verbindung mit dem Erstgenannten wird deutlich: Anstatt allen Potenzialen nachzugehen, sollten nur die wesentlichen gehoben werden. Anstatt alle Prozesse zu optimieren, sollte die wertvolle Zeit Ihrer Mitarbeiter besser für andere Aufgaben genutzt werden. Eine geeignete Prüffrage ist: Wie direkt wirkt sich eine Verbesserung auf unsere Wertschöpfung aus?
- o **Rollierende Einführung:** Organisationen sind soziale Systeme, die Veränderung nur schrittweise verarbeiten können. Einerseits um die Intensität der

Veränderung im Rahmen zu halten und andererseits, um direkt Nutzen aus weiterentwickelten Prozessen/ Schnittstellen zu ziehen, empfiehlt sich, Ergebnisse direkt in die Praxis zu überführen und nicht darauf zu warten, dass irgendwann ein vermeintlich in sich schlüssiges, perfektes Prozess-Konstrukt eingeführt werden kann. Bei einem Produzenten der Kosmetikbranche haben wir etliche Prozesse definiert, aber für jeweils eine Handvoll Prozesse abteilungsübergreifende Workshops durchgeführt. Bei jedem ging es darum: „Welche Änderung bedeuten die jetzt eingeführten Prozesse konkret? Was machen wir ab morgen anders?“

- o **Mut zur Imperfektion:** Märkte sind dynamisch und Unternehmen ebenso. Demnach wandeln sich auch die Anforderungen an die Prozesse kontinuierlich – die Arbeit bis zum perfekten Prozess ist demnach vergeblich. Führen Sie stattdessen weiterentwickelte Strukturen ein, sobald sie „gut“ sind. Den weiteren Feinschliff können Sie auch anhand der Umsetzungserfahrungen vornehmen. Bei einem Ingenieurbüro haben wir in einem systematischen Lessons Learned-Treffen die Umsetzungserfahrungen anhand zweier Kundenaufträge ausführlich besprochen und darüber konkrete Ableitungen für den Feinschliff der zuvor weiterentwickelten, eingeführten Prozesse getroffen. So sind Organisationsentwicklung und Tagesgeschäft pragmatisch miteinander verzahnt.

Nach dem handwerklichen Anpassen der Strukturen gilt es die Mitarbeiter für die neuen Standards zu begeistern, Multiplikatoren zu finden und ungewohnte Vorgehensweisen zu verinnerlichen. Diese oftmals als lästig wahrgenommen Führungsaufgabe ist essenziell: Erst die systematische Ein-Führung verhilft der Prozessarbeit zu den gewünschten Effekten.

Was tun, wenn Ihr Projekt ins Stocken gerät?

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Der Beginn der Projektarbeit ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit und Anerkennung des Projektleiters.
- o Die Rolle des Projektleiters ist entscheidend für den Projekterfolg.
- o Der Projektleiter verantwortet die Zielerreichung des Projektes. Dafür braucht er den Überblick über die wesentlichen Meilensteine in den Teilprojekten.



Wenn Projekte ins Stocken geraten, kann dies unterschiedliche Gründe haben. Eine sehr entscheidende Rolle, damit dies nicht geschieht, hat dabei Ihr Projektleiter. Damit Ihr Projektleiter von Beginn an in seiner Rolle ankommen kann, gibt es zwei wesentliche Hebel, um ihn dabei zu unterstützen:

Im Projektteam ernst genommen werden

Wird Ihr Projektleiter vom Projektteam ernst genommen?

Damit dies überhaupt erst möglich ist, sollten Sie die Spielregeln zwischen einander frühzeitig klären. Ihr Projektleiter trägt die Verantwortung für die Erreichung der Projektziele in der vereinbarten Zeit. Er führt das Projektteam und kommt bei Herausforderungen, die er nicht entscheiden kann und die nicht im Projektteam geklärt werden können situativ auf Sie zu. Solange ist er im Lead der Themen.

Ein guter Projektleiter schafft Ihnen Freiraum, sich mit strategischen Fragestellungen zu befassen und nicht täglich operativ ins Projekt eingebunden zu sein. Damit das Projektteam den Projektleiter ernst nimmt, ist es wichtig, dass Sie zu Beginn der Projektarbeit deutlich herausstellen, warum Ihr ausgewählter Projektleiter genau der Richtige ist, um dieses Projekt zum Erfolg zu führen. Gehen Sie darauf ein, welche Bedeutung er für das Unternehmen hat, was er bereits geleistet hat und vor allem auch, wie Sie Ihre Rolle im Projekt als Auftraggeber verstehen. Es sollte am Ende deutlich werden, dass die Führung des Projektes, die Entscheidungsbefugnis und die Verantwortung für die Projektziele beim Projektleiter liegen. Ein sehr entscheidender Moment im Projekt.

Den Überblick behalten

Hat Ihr Projektleiter den Überblick über das Projekt?

Ihr Projektleiter muss Ihnen jederzeit darstellen können, wo das Projekt steht, welche Ziele bereits erreicht sind, an welchen Zielen gearbeitet wird und welche kurz vor der Zielerreichung stehen. Ist dies nicht immer der Fall, können Sie ihn dabei unterstützen, an seiner Organisation zu arbeiten.

Ein Format, das wir in jedem unserer Projekte einführen, ist ein regelmäßiges Projektmeeting, idealerweise alle 6 bis 8 Wochen, bei dem das gesamte Projektteam zusammenkommt und über ihren aktuellen Stand im Teilprojekt, über den Grad der Zielerreichung sowie die konkreten nächsten Schritte bis zum nächsten Treffen berichtet. So erhält der Projektleiter regelmäßig einen umfangreichen und ausreichend detaillierten Einblick in den Stand des Projektes.

Ein erfolgsversprechendes Tool, um den Überblick zu bewahren, ist der Gesamtmeilensteinplan. Wie mit allen Tools ist er nur eine Hilfe, wenn er kontinuierlich gepflegt und aktualisiert wird. Übersichtlich auf eine Seite gebracht, werden alle wesentlichen Meilensteine aller Teilprojekte anhand mehrerer parallelaufender Zeitachsen aufgelistet. Der Projektleiter erhält so einen Überblick darüber, wann welcher Meilenstein in welchem Teilprojekt erreicht sein soll sowie welche Synergien zwischen den Teilprojekten genutzt werden können und welche Schnittstellen bestehen.

Wenn eins Ihrer Projekte also das nächste Mal ins Stocken gerät, erörtern Sie mit Ihrem Projektleiter die möglichen Gründe und fragen Sie sich gemeinsam: Wird der Projektleiter ernstgenommen? Hat der Projektleiter den Überblick über das Projekt?

Das war das 18. Internationale Marken-Kolloquium am 9./10. September – 2021 „Marke – Neues wagen“

80 Unternehmerinnen und Unternehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz 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. In diesem Jahr stand das Internationale Marken-Kolloquium unter dem Fokusthema „Marke – Neues wagen“.

Auf geht es

Marke hörbar machen mit Sound-Branding Pionier: **Carl-Frank Westermann.**

Bereits am Mittwochnachmittag ging es los. Zahlreich strömten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf das Klostergelände und auch die ersten Referenten in diesem Jahr fanden sich im spätsommerlichen Rosengarten ein. Um warm zu werden, starteten wir mit einem Audio-Branding-Workout mit Vollblut-Musiker und Geschäftsführer der WESOUND GmbH Carl-Frank Westermann in den Abend. Er und sein Team machen Marken akkustisch erlebbar. Denn wenn wir ein musikalisches Thema bewusst oder unbewusst wiedererkennen, ist es selten Zufall. In seinem spannenden Vortrag beantwortete er die Fragen: Wie klingt ein Olympiateam und was hat das mit James Bond zu tun?



Neben Feuerschalen und in bester Laune nutzten die Teilnehmer – allesamt durch das Deutsche Rote Kreuz getestet, auch wenn bereits ein vollständiger Impfschutz bestand – die Möglichkeit, um sich kennenzulernen, bekannte Gesichter wiederzutreffen und sich über das vergangene Jahr auszutauschen.

Ein zusätzliches Highlight, war die Berufung von Prof. Dr. Guido Quelle in den Europäischen Senat des Bundesverbands Deutscher Mittelstand über den er sich sehr gefreut hat. Mehr dazu erfahren Sie [hier](#).

Der erste Tag: Marke – Neues wagen

Wir blicken in diesem Jahr auf starke Vortragende mit hochspannenden Unternehmensgeschichten zurück. Auf Unternehmer und Unternehmerinnen, die den Mut hatten und die Notwendigkeit erkannt haben, neue Wege mit Ihrer Marke einzuschlagen und damit voll und ganz unserem diesjährigen Fokusthema folgten – „Marke – Neues wagen“.



Den Startvortrag des Internationalen Marken-Kolloquiums 2021 übernahm **Prinz Luitpold von Bayern**. Auf ihn folgte **Sholpan Shynassylova, Gesandte der Botschaft der Republik Kasachstan** mit einem Einblick in die Zukunftsambitionen des Landes sowie auf die Geschäftsmöglichkeiten in Kasachstan. Nach einer gemeinsamen Mittagspause startete **Peter Wiedemann, Vorstand Technik der RATIONAL AG** mit seinem Vortrag „Neu gedacht – Neu gemacht“ in den

Das war das 18. Internationale Marken-Kolloquium am 9./10. September – 2021 „Marke – Neues wagen“

Nachmittag. Abgerundet haben das Programm auf der Klosterbühne an diesem Tag **Katharina Geutebrück und Christoph Hoffmann, geschäftsführende Gesellschafter des Familienunternehmens Geutebrück** mit ihrem Vortrag „Wandel versus Tagesgeschäft – Herausforderungen bei der strategischen Neuausrichtung eines mittelständischen Familienunternehmens mit 50 Jahren Historie“. Weitere Informationen zu unseren Referenten lesen Sie [hier](#).

Wachstums-Café am Klostersee

Entstanden aus einer Improvisation heraus, ist das Wachstums-Café zu einer wertvollen Säule des Austausches auf dem Kolloquium geworden. Das geballte Wissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer traf auf konkrete Fragestellungen aus dem Plenum – angefangen bei Möglichkeiten mit aktuellen Lieferengpässen umzugehen, über Commitment- und Führungsthemen bis hin zum Zukunftsbild des Vertriebs – in der offenen und vertrauensvollen Atmosphäre der Seeoner Gemeinschaft konnten so alle vom breiten Erfahrungsschatz der Gruppe profitieren. Mit dem Wachstums-Café war der inhaltliche Part des ersten Tages abgeschlossen und es ging weiter mit unserem Abendprogramm.



Und der 10. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums geht an ...

In Shuttle-Bussen ging es zur „Alten Zollstation“. Highlight des Abends war wie in jedem Jahr die Verleihung des nunmehr 10. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums. Verliehen wurde der Preis in diesem Jahr an Dr. Stefan Piëch, Vorsitzender des Vorstandes der Your Family Entertainment AG. Stefan Piëch kämpft mit seinem Unternehmen gegen Gewalt in

der Unterhaltung für Kinder und produziert sinnvolle, kindgerechte Inhalte, die positive Werte und Kreativität vermitteln. Lesen Sie gerne mehr in der veröffentlichten [Pressemittteilung](#).



Nach einem rundum gelungenen gemeinsamen Abend mit einem königlichen Bierempfang, spannenden Gesprächen bei Tisch und freudiger Stimmung, ging es zurück zum Kloster, wo einige unserer Teilnehmer den Abend in der gemütlichen Atmosphäre des „Klosterstüberl“ ausklingen ließen.

Der zweite Tag: Gut gelaunt und inspirierend ging es weiter

Am Vorabend noch ausgezeichnet ging es für **Dr. Stefan Piëch** am Freitagmorgen auf die Klosterbühne. Er eröffnete mit seinem Vortrag „Content with Impact – Gutes populär und Populäres gut machen“ den zweiten Tag des Kolloquiums und gab spannende Einblicke in die TV- und Filmindustrie. Es folgten drei Gründer-Geschichte im Rahmen unserer Start-Up-Session, die sowohl die Höhepunkte auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmertum als auch die Tiefpunkte und Stolpersteine nicht ausließen. **Benjamin Eibisch & Timo Györi**, Gründer der Apollon Biotech GmbH, **Nicolas Kreyenkamp**, Mitgründer und Geschäftsführer der Talentmagnet Performance Recruiting GmbH sowie **Andreas Martin**, Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Flowers-Software GmbH haben für jeweils 15 Minuten das Ruder und übernommen und erhielten großen Respekt für ihren Sachverstand, ihren Geschäftssinn und ihr Durchhaltevermögen.

Das war das 18. Internationale Marken-Kolloquium am 9./10. September – 2021 „Marke – Neues wagen“



Gemeinsamer Ausklang

Das letzte Wort gehörte dem Gastgeber Prof. Dr. Guido Quelle, der, nachdem er seine wesentlichen Erkenntnisse aus den Vorträgen geteilt hatte, das 18. 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, um das ein oder andere Gespräch der Tage zu vertiefen. Das diesjährige 18. Internationale Marken-Kolloquium bot den mehr als 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. Wir freuen uns sehr auf das nächste Jahr, wenn es vom 7 bis zum 9. September heißt: „Marke – Haltung zeigen“.

Ein fulminanter Abschluss gelang dann **Mag. Katharina Schneider, Geschäftsführerin der Mediashop GmbH**. Ihr ist es gelungen, MediaShop zum größten Direct Response TV-Anbieter im deutschsprachigen Raum zu entwickeln. Und der Weg dorthin war nicht leicht – soviel dürfen wir verraten.

Wenn Sie sich bisher nicht angemeldet haben und die Chance direkt nutzen möchten, schreiben Sie **Kerstin Scupin** (kerstin.scupin@mandat.de) oder registrieren Sie sich über unseren **Onlineshop**. Bereits über die Hälfte der Teilnehmerplätze für 2022 sind bereits vergeben.





Mandat-Vortragstermine 2021-2022

Vorträge

- | | | | |
|-----------------------|---|--|---|
| 28. April 2021 | ✓ | <p>Digitaler Vortrag „Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über den Erfolg.“
Für ein führendes internationales Direktvertriebsunternehmen
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |  |
| 15. Juni 2021 | ✓ | <p>Digitale Session „Wachstums-Club: Volume 1“,
Veranstaltung des MAV – Österreichischer Verband der Markenartikelindustrie
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 9./10. September 2021 | ✓ | <p>Gastgeber des 18. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seon, Chiemgau
Prof. Dr. Guido Quelle</p> |  |
| 22. September 2021 | ✓ | <p>Vortrag „Valuable and simple use cases to secure infrastructure knowledge“,
Veranstaltung der INTERGEO 2021, Hannover
Lisa Wolff</p> | |
| 4. Oktober 2021 | ✓ | <p>Vortrag „Wachstumsclub Volume 2 (Marken-Differenzial heben)“
Veranstaltung des MAV – Österreichischer Verband der Markenartikelindustrie
Linda Vollberg</p> | |
| 5. Oktober 2021 | | <p>Digitaler Vortrag „Boom! Und nun? Wie zukunftsfest ist Ihr Wachstum?“,
Heimtier-Kongress, Düsseldorf
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 13. Oktober 2021 | | <p>Vortrag „Brauchen wir Wachstum? Mit Wachstumsintelligenz in die Zukunft.“
HORIZONT Kongress & Award, Frankfurt am Main
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 4./5. November 2021 | | <p>Keynote „Titel folgt“
Jahrestagung des Verbandes Technischer Handel e.V. (VTH), Düsseldorf
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 11. November 2021 | | <p>Digitaler Vortrag „Nachfolge - vom Übernehmer zum Unternehmer; Digitaler
Erfahrungsbericht“
Veranstaltung der Creativ Partner
Prof. Dr. Guido Quelle, Linda Vollberg, Fabian Vollberg</p> | |
| 19. November 2021 | | <p>Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“
Campus Symposium, Iserlohn
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 10. Februar 2022 | | <p>Vortrag „Marke ist nicht Marketing: Wesentliche Elemente für eine
wachstumsstarke Marke“, Forum von F+P Fliesen und Platten, Köln
Linda Vollberg</p> | |

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „Erwartungen im Vertrieb managen“ – KMU-Magazin, Ausgabe 9/2021
- „In Bewegung ist Wachsen leichter“ – KMU-Magazin, Ausgabe 7-8/2021
- „Fünf Prinzipien starker Markenführung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 6/2021
- „Dem Preisdruck standhalten“ – KMU-Magazin, Ausgabe 4-5/2021
- „Die drei Dimensionen der Strategie“ – KMU-Magazin, Ausgabe 03/2021

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

Prof. Dr. Guido Quelle in den Europäischen Senat des Bundesverbands Deutscher Mittelstand berufen

In feierlicher Atmosphäre ist Prof. Dr. Guido Quelle, Mehrheitsgesellschafter der Mandat Managementberatung aus Dortmund, die Senatorenwürde des Bundesverbands Deutscher Mittelstand (BM-Mittelstand) verliehen worden – eine besondere Ehre, die nur verdienten Persönlichkeiten aus ganz Europa zuteil wird, die sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg für den Mittelstand stark gemacht haben. Die Verleihung fand im Kloster Seon im Chiemgau statt: dort, wo die Mandat Managementberatung seit 2012 jährlich das Internationale Marken-Kolloquium ausrichtet – eine der Top-Veranstaltungen auch für mittelständische Unternehmen, wenn es um Marke, Strategie und Wachstum geht.

„Ich freue mich über diese Berufung und auf die nun folgende Arbeit im Senat. Der Mittelstand ist die wichtigste wirtschaftliche Stütze unseres Landes. Wir müssen uns für gute Rahmenbedingungen engagieren und das Unternehmertum als Wurzel einer attraktiven Zukunft für unser Land und für Europa weiter stärken“, sagt Wachstumsexperte Quelle.

Neben ihm selbst sind zahlreiche Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft Teil des Senats, darunter der Bundesvorsitzende der FDP, Christian Lindner oder Prof. Roland Berger. Von den Verbänden werden zudem auch Spitzenpolitiker, die sich um den Mittelstand verdient gemacht haben, mit dem Elite-Mittelstandspreis geehrt. In diesem Jahr war es Ministerpräsident Armin Laschet, der Vorsitzende der CDU und somit deren Kanzlerkandidat. Die offizielle

Verleihung der Senatorenwürde nahm im Kloster Seon der Vorsitzende des Präsidialbeirats, Dr. Dieter F. Kindermann, der zugleich Geschäftsführer Das Versicherungshaus RKA Versicherungsmakler und Präsident des Kinderhilfswerks International Children Help ist, vor.

Eine Stütze des Mittelstands

Der Bundesverband Deutscher Mittelstand e.V. – BM vertritt seit 1994 als unabhängiger, verbandsübergreifender und überparteilicher Unternehmensverband wirksam die Interessen der mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Es ist eine Kombination, die funktioniert. Das weiß auch Dieter Kindermann: „Guido Quelle kennt die Herausforderungen des Mittelstands aus der Begleitung zahlreicher mittelständischer Unternehmen sehr genau. Wir sind froh, ihn als international anerkannten Wachstumsexperten nun auch offiziell in unserem Kreis zu begrüßen.“

Guido Quelle verbindet wie nur wenige Vordenker weltweit seine Erfahrungen als Unternehmer, Berater, Autor und Redner in einer Person. Über 250 beratede Unternehmen und Organisationen in mehr als 500 Mandaten, über 400 Fachartikel, 18 Bücher und mehr als 200 Vorträge sprechen eine deutliche Sprache. Mit seiner langjährigen Erfahrung hat er gemeinsam mit seinem Team vielen Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem gehobenen Mittelstand bei profitabilem und intelligentem Wachstum geholfen.



Internationale Projektteams – Fluch oder Segen?

von Tobias Kerkhoff

Kurzübersicht

- o Beachtung kultureller Nuancen sind ausgesprochen hilfreich, um die Zusammenarbeit erfolgreicher zu gestalten.
- o Vertiefte, internationale Sprachkenntnisse sind unabdingbar.
- o Rückfragen und Erwartungen sind abzuklären, bevor es zu Missverständnissen kommt.



Wir befinden uns, trotz fallweise aufkommender Tendenz hin zu regionaler, wirtschaftlicher Abschottung und schwelender Handelskonflikte (USA und China), nach wie vor im Zeitalter der Globalisierung, auch wenn diese durch die Pandemie in Teilen deutlich gebremst wurde.

Was bedeuten die anhaltenden Globalisierungstendenzen ganz aktuell für Ihr Unternehmen? Für den Großteil der Unternehmen in Deutschland wird die internationale Zusammenarbeit in Projekten regelmäßig auf der Agenda stehen, sei es beispielsweise beim Austausch von Best Practices in internationalen Vertriebsteams, der Planung einer internationalen Marketingkampagne oder der Entsendung von lokalen Mitarbeitern in eine ausländische Niederlassung.

Hand aufs Herz, wie viele von Ihnen haben dabei heimlich schon geflucht, wenn es zur Zusammenstellung internationaler Projektteams gekommen ist?

Vielleicht kommen Ihnen folgende Fragen und Äußerungen bekannt vor:

- o Warum muss ich schon wieder mit Person x/y aus Region x/y zusammenarbeiten? Unsere Zusammenarbeit hat doch schon beim letzten Mal nicht geklappt.
- o Wie soll ich denn die Deadline für das Projekt einhalten, wenn ich mit Teammitgliedern aus Region x/y zusammenarbeiten soll?
- o Die Kommunikation mit Teammitgliedern aus Region x/y ist sehr herausfordernd, beispielsweise erhalte ich oftmals keine oder nur eine verzögerte Antwort auf meine E-Mails.

Darum möchte ich in diesem Beitrag gerne ein paar erprobte Erfolgsmuster mit Ihnen teilen, die auf meiner langjährigen Auslandserfahrung und erfolgreichen Zusammenarbeit in internationalen Projektteams basieren:

- 1. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die kulturellen Unterschiede**, dies kann beispielsweise mit Hilfe eines interkulturellen Trainings geschehen, flankierend empfehle ich das Buch „The Culture Map“ von Erin Meyer für diejenigen, die sich Grundkenntnisse über kulturelle Unterschiede in der internationalen Projektzusammenarbeit aneignen möchten.
- 2. Sorgen Sie dafür, dass die verschiedenen Teammitglieder über eine gemeinsame sprachliche Grundbasis**, i.d.R. in Englischer Sprache verfügen und bieten Sie ggf. Sprachkurse oder Plattformen für Tandempartner an.
- 3. Lassen Sie sich getroffene Vereinbarungen in Projektteams**, z.B. über vereinbarte Verantwortlichkeiten für Arbeitspakete, **in eigenen Worten wiedergeben, um spätere Missverständnisse zu vermeiden**. Führen Sie dies als klassisches Re-Briefing durch.

Ein Paradebeispiel für Stolpersteine in der Projektarbeit in internationalen Teams ist das Thema Hierarchiestufen.

Während in Skandinavien überwiegend flache Hierarchien mit ausgeprägter Duz-Kultur vorherrschend sind, wird in Südamerika hingegen sehr viel Wert auf die Einhaltung der Hierarchiestufen gelegt.

Dies wurde mir vor Augen geführt während eines Expansionsprozesses nach Südamerika: Eine Niederlassung sollte vor Ort gegründet werden und obwohl eindeutige Vereinbarungen im internationalen Projektteam für die nächsten Meilensteine getroffen worden sind, verzögerte sich die Umsetzung erheblich. Ursache war die Tatsache, dass die Teilprojektleitung aus Südamerika und ich auf derselben Hierarchieebene angesiedelt waren und im Großteil Südamerikas Anweisungen lediglich von ranghöheren Teammitgliedern akzeptiert werden. Letzten Endes konnte die Situation durch eine Anweisung des Projektleiters erheblich entschärft und beschleunigt werden.

Trotz der Herausforderungen, empfinde ich persönlich eine Projektarbeit in internationalen Teams, aufgrund beachtlicher Wachstumsschritte auf persönlicher Ebene, als sehr bereichernd. Der Austausch mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen und die gemeinsame Lösungsfindung erweitern die eigene Perspektive erheblich. Zudem wird die erfolgreiche Zusammenarbeit in internationalen Projektteams in Zukunft eine Schlüsselkompetenz für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sein, da die internationale Vernetzung eher weiter zunehmen als abnehmen wird.



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



Tobias Kerkhoff
tobias.kerkhoff@mandat.de

Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
1. November 2021!

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 –Sushman
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial
2. CEO-Tipp
3. Marke
4. V&E
5. P&O
6. V&V
7. Internationales Marken-Kolloquium
8. Mandat Intern