



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Risikomanagement



4

Editorial
Risikomanagement



5

CEO-Tipp des Monats
So finden Sie den richtigen Risikobereich



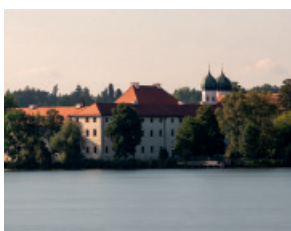
6

Marke
Ein Schutzschild für die Marke:
Risikomanagement gehört nicht nur ins Controlling



8

Vertrieb & Expansion
Kick-Start-Leitfaden für ein pragmatisches
Risikomanagement im Vertrieb



9

Internationales Marken-Kolloquium
21. Internationales Marken-Kolloquium
„Marke – Immer in Verbindung“
11. – 13. September 2024



11

Veranstaltungen & Veröffentlichungen
Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen



13

Mandat-Intern
Hinter den Kulissen!

Editorial

Diese Ausgabe des Mandat Growthletters „flattert“ am Ostermontag in Ihren elektronischen Briefkasten. Wir finden, dass das Fokusthema „Risikomanagement“ exzellent zur Osterzeit passt, ist diese Zeit doch Teil des Neuen, des Beginns, des Frühlings, des Wachstums.

Risikomanagement wird meist viel zu exzessiv betrieben und damit ähnelt es sehr dem Qualitätsmanagement. Unser Umgang mit diesen Themen ist stets konsequent: Wir reduzieren diese Systeme auf das Notwendige, auf das, was geschäftlichen Erfolg bringt und nicht das, was die vermeintlichen Risikomanager oder die Qualitätsmanager gerne hätten. Ein Risikomanagementsystem muss dem Unternehmen dienen, nicht dem verantwortlichen Mitarbeiter.

Bevor ich hier zu fachlich werde: Schauen Sie selbst hinein in unsere Welt des Wachstums – apropos: Kennen Sie eigentlich schon [unsere Wachstumswelt?](#) – heute aus der Sicht des Risikomanagements.

Viel Freude beim Lesen und einen guten Start ins Frühjahr!

Herzliche Grüße

Ihr

Guido Quelle



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

So finden Sie den richtigen Risikobereich



Stellen Sie auch fest, dass sich viele Diskussionen und Initiativen um den Themenkreis „Risiko“ drehen? Risikovermeidung, Risikogefahren, Risikoauswirkungen, Risikomanagement, es wird scheinbar immer mehr. Zumindest erleben wir dies bei unseren Klienten dergestalt.

Die Schwester des Risikos ist die Absicherung. Das erleben wir auch in der Presse, in den Medien: Absicherung vor jeglicher Gefahr, das ist das Bestreben. Abschieben von Verantwortung geht damit sehr stark einher. Sehr stark beim Brandschutz (bis hin zur unsäglichen Kontrolle jedes Steckers im Unternehmen), aber auch im Kleinen: Der Kaffee am Kiosk ist viel zu heiß, das hat mir niemand gesagt. Die Suppe im Restaurant gleichermaßen, ich habe mir den Gaumen verbrannt, wen kann ich dafür verantwortlich machen?

Es ist eine Entwicklung, die sich immer mehr Raum greift, manches in Sachen Risikovermeidung und Absicherung können wir nicht verhindern, weil es gesetzlich verankert ist und ich werde natürlich niemanden ermutigen, vom Gesetz abzuweichen. Manche Risikovermeidungs- und Absicherungsdiskussion in den Unternehmen ist aber auch eine Kulturfrage. Wenn die erste Frage im Unternehmen stets ist, welche Gefahren hinter bestimmten Maßnahmen lauern könnten (!), wie man all die möglichen Gefahren absehen und – besser noch – absichern kann und wer im Zweifel dafür zur Verantwortung gezogen werden kann, wenn ein Fehler entsteht, dann läuft im Unternehmen etwas schief und zwar gehörig.

Wachstum entsteht nicht durch Risikovermeidung. Wachstum entsteht auch nicht durch Gefahrenabwehr. Wachstum entsteht erst recht nicht durch das Lamentieren wer Schuld trägt und wer Recht hat. Die Schuld-und-Recht-Diskussion kann vor Gericht ausgetragen werden, im Unternehmen hat sie keinen Raum. Verantwortung kann nur derjenige tragen, der auch bereit ist, ins Risiko zu gehen, denn es gibt sie nicht, die absolute Sicherheit. Diejenigen von uns, die Geschäftsführer oder Vorstand sind, wissen, dass sie mit so vielen Dingen konfrontiert werden können, dass sie schnell in einen

gesetzlichen Konflikt gelangen könnten, wenn etwas schief-lief und zwar ohne Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit, manchmal nicht einmal durch leichte Fahrlässigkeit, sondern einfach umständehalber.

Wir können auch nicht alles kontrollieren. Auch davon müssen wir uns verabschieden.

Und nun? Nun machen Sie folgendes: Schauen Sie sich mit Ihren Leitenden an, welche großen Themen im Unternehmen gerade anstehen, die sehr stark durch Risikoabwägungen gekennzeichnet sind. Das können Investitionsmaßnahmen, Prozessumstellungen, Unternehmensübernahmen, Großkundenaufträge sein. Was auch immer Sie finden, stellen Sie gemeinsam fest, was der schlimmste Fall ist, der eintreten kann und definieren Sie Maßnahmen, dass dieser schlimmste Fall so abgedeckt wird, dass Sie die Konsequenzen tragen können. Wirken Sie jedem Bestreben entgegen, das Risiko auf null zu minimieren, das ist Zeitverschwendung. Machen Sie bei der Gelegenheit deutlich, dass es wichtig ist, kalkulierbares Risiko einzugehen.

Wachstumsstarke Unternehmen gehen höhere kalkulierbare Risiken ein als diejenigen Unternehmen, die versuchen, Risiken partout zu vermeiden. Dies hat mehrere Effekte: Die meisten Risiken treten nicht ein, man wird also darin bestärkt, nicht das gesamte Risiko auf null zu drücken, die Unternehmen sind meist schneller als die risikoaversen und haben dadurch wiederum mehr Erfolg, weil sie mehr Gelegenheiten wahrnehmen als diejenigen Unternehmen, die alles zerreden.

In unseren Beratungsmandaten zum Aufbau oder zur Justage von Risikomanagementsystemen kommen wir immer und immer wieder auf die unternehmerisch relevanten Punkte zurück. Es geht eben nicht darum, alles in puncto Risikomanagement zu berücksichtigen, was möglich ist, sondern nur das, was nötig ist.

Ein Schutzschild für die Marke: Risikomanagement gehört nicht nur ins Controlling

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o „Wir haben das Worst-Case-Szenario genommen und noch verschlimmert.“
- o Um Schäden an der Marke zu vermeiden, sind schnelle Reaktionen erforderlich.
- o Prävention und Vorbereitung sind wichtige Schlüssel, um die Risiken von Image-schäden, Umsatzverlusten und enttäuschten Kunden zu minimieren.



Risikomanagement in der Markenführung? Jawohl. Wer hier nur ans Controlling denkt, springt inhaltlich zu kurz. Ziel eines guten Risikomanagements für die Markenführung ist für mich, schnell handlungsfähig zu sein. Das heißt schnell zu erkennen, ob Imageschäden, Umsatzverluste oder Kundenfrustrationen zu erkennen sind und ebenso schnell reagieren zu können. Um diese Schnelligkeit in den entscheidenden Situationen zu gewährleisten, müssen Markenführung, Marketing und auch Vertrieb abgestimmt und vorbereitet sein. Die Nähe zum Kunden und das sprichwörtliche „Ohr am Markt“ sind dafür unerlässlich.

Risiken können an unterschiedlichen Stellen auftreten, die vorbesprochen werden sollten, sowohl innerhalb laufender Aktivitäten bzw. bei aktuellen Produkten und Dienstleistungen, als auch im Rahmen von Innovationen und Neuheiten, aufgrund öffentlicher Debatten und Trends oder auch bezüglich einzelner Personen, die mit der Marke verbunden sind und einen gewissen Grad an Aufmerksamkeit erlangen und sicher noch vielen Dingen mehr. Diese Punkte sind ein erster ausreichender Rahmen, um Möglichkeiten und Szenarien zu durchdenken. Zunächst befassen Sie sich also mit den Fragen: In welchen Bereichen können Risiken entstehen, die der Marke nachhaltig Schaden zufügen können? Und: Welche Szenarien könnten hier auf uns zukommen?

Mag. Matthias Winkler, Geschäftsführer aller operativen Gesellschaften der Sacher Hotel-Familie sagte dazu 2023 auf dem Internationalen Marken-Kolloquium bezüglich der Strategieentwicklung rund um den Start der Corona-Pandemie: „Wir haben das Worst-Case-Szenario genommen und noch verschlimmert“. Das war in dieser Situation ein gutes Denkmuster, um frühzeitig viele spannende Ideen zu generieren und um gemeinsam zu erkennen, dass es doch Möglichkeiten des Handelns gibt. Ein Vorgehen, das bei existenziellen Themen ein interessantes Gedankenspiel sein kann.

Nachdem grundsätzliche Richtungen aus denen Risiken auf die Marke einwirken können, definiert sind, gilt es, herauszuarbeiten, was präventiv getan werden kann, um besten falls Risiken zu vermeiden oder eben vorbereitet zu sein,

sollten Krisen eintreten.

Präventiv bieten Marktforschung, Bewertungen und Analysen von Kundenfeedback sowie ein klarer Krisen-Kommunikationsplan, der mindestens festlegen sollte, was im jeweiligen Unternehmen als Krise definiert wird, wer wie informiert werden muss, wer final entscheidet und welche Eskalationsstufen und Kommunikationskanäle intern wie extern zu nutzen sind, um die Marke zu schützen und das eigene Team informiert zu halten. Ein Werkzeug, um präventiv Risiken zu erkennen und zu diskutieren ist die Mandat Risiko-Ampel, die wir mit einem Klienten im Rahmen der Weiterentwicklung des Innovationsprozesses erarbeitet haben. Diese Ampel ist aufgebaut wie ein Check-Up rund um den Markenkern und die idealen Kundengruppen. Es wurde pro Innovation im Rahmen der Entwicklung und selbstverständlich vor den ersten vertrieblichen Tätigkeiten und Marketingaktionen, jeweils herausgearbeitet, welche wesentlichen Werte der Marke wie gut verkörpert werden und an welchen Stellen z. B. Irritationen für verschiedene Kundengruppen entstehen könnten. Je nach Ergebnis der Ampel konnten Szenarien vorbereitet und Maßnahmen getroffen werden, um aktiv kritische Punkte zu umschiffen oder gar ganz zu vermeiden. Manches Mal ist in dieser Diskussion auch eine erweiterte Dienstleistung oder Vermarktungsidee entstanden.

Jeder Kontaktpunkt schärft, verwäscht oder irritiert das Bild der Marke. Neben der Prävention, sollte die Kontrolle von Kontaktpunkten innerhalb des Risikomanagements bedacht werden, so dass potenzielle Rufschäden schnell entdeckt und entsprechend reagiert werden kann.

Risikomanagement in der Markenführung ist ein fortlaufender Prozess. Insbesondere in einem Umfeld von sich verändernden Marktbedingungen lohnt es sich, Risiken und gleichermaßen auch Chancen regelmäßig neu zu bewerten und Maßnahmen ggf. anzupassen, um mögliche negative Auswirkungen zu minimieren und gleichzeitig Potenziale zu erkennen, um die Kontur und Strahlkraft der Marke weiterzuentwickeln.

Kick-Start-Leitfaden für ein pragmatisches Risikomanagement im Vertrieb

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Risiken sind natürlicher Teil des Wachstumswegs.
- o Risiken zu kennen, beim Eintritt schnell zu bemerken und aktiv zu steuern ist kein Hexenwerk und gehört zur Verantwortung der Vertriebsführung.
- o Willkommener Nebeneffekt, bei der Erarbeitung eines Risikomanagements im Team, ist die gesteigerte Sensibilität für Risiken und den zielführenden Umgang hiermit.



Auch wenn es in manchen Vertriebsprojekten zu Beginn den Anschein haben kann: das größte Risiko für den Vertrieb ist nicht, in die Zentrale zu müssen, um an Projekten der Unternehmensführung mitzuarbeiten. Der scherzhafte Einstieg sei erlaubt, denn in der Tat begegnet uns häufig eine große Skepsis in Vertriebsprojekten, wann immer man Gefahr für die Freiheit im Vertrieb, Zeitverschwendung oder die sinnlose Einschränkung von Erfolgsverfahren der Vergangenheit und/oder Gegenwart wittert. Meist sind diese Befürchtungen in gemeinsamen Projekten nach dem ersten Arbeitstreffen, zum Glück, bereits abgebaut. Doch nun zum eigentlichen Thema: Es gibt einen großen Vorteil für das Risikomanagement speziell im Vertrieb. Die Hauptverantwortung des Vertriebs liegt darin, für gesundes, profitables Wachstum am Markt zu sorgen. Ein Risiko liegt also genau dann vor, wenn ein Faktor das Ergebnis (gesundes, profitables Wachstum) für heute, morgen, übermorgen gefährdet, bzw. negativ beeinflusst. Diese klare Fokussierung vereinfacht manches.

Wir haben zum Teil sehr elaborierte Risikomanagementsysteme aufgebaut, die auch den Vertrieb umfassen. Doch auch ein einfacher, pragmatischer Einstieg kann großen Nutzen bringen und entscheidende Risiken abwehren oder zumindest frühzeitig erkennen lassen. Rein prozessual hat sich der folgende Einstieg bewährt:

- o **Identifikation der relevanten Risiken.** Mehr dazu weiter unten.
- o **Bewertung der Risiken** in puncto Eintrittswahrscheinlichkeit, Bemerkungswahrscheinlichkeit, Auswirkung und Entwicklungsprognose und zwar im IST und im SOLL.

Inhaltliche Tiefe, zugebilligte Legitimation des Risikomanagements im Vertrieb und eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit ergeben sich, wenn mehrere Mitarbeiter des Vertriebes eingebunden werden. Um nicht bei der Momentaufnahme stehen zu bleiben und Risiken kontinuierlich wirksam zu managen, folgen sinnvollerweise diese Schritte:

- o **Steuerung der Risiken** durch gezielte Maßnahmen, das IST zum SOLL zu transferieren, die Festlegung von wenigen, aussagekräftigen Kennzahlen und – dort wo sinnvoll – die Erarbeitung von Notfallplänen.

- o **Regelhaftes Controlling und Implementierung im Tagesgeschäft.** Damit das neue System auch dauerhaft erfolgreich umgesetzt wird, empfiehlt es sich eine Person mit der Verantwortung zu betrauen. Einen Risikomanagementverantwortlichen, wenn man so möchte, auch wenn dieser Titel vielleicht ein wenig sperrig ist.

Folgende Faktoren empfehlen sich im Falle des Vertriebs zum Einstieg zu betrachten und zu bewerten: Der **Status der Akquisepipeline**, um das Gefühl in puncto Zukunftsaussichten des Vertriebs Erfolgs, substanziiell zu unterfüttern; Das **Kundenportfolio** in Bezug auf strategischen Fit der einzelnen Kunden, Abhängigkeiten und gemeinsame Wachstumsperspektiven (Kundenpotenziale); **Kundenbeziehungen**; Die **Leistungsfähigkeit der Organisation** Kundenerwartungen auch zu befriedigen; Die **personelle Passung**, gemessen an den wahrscheinlichen, durch die Strategie geprägten, Ansprüche an den Vertrieb heute, morgen, übermorgen.

Nehmen Sie diesen Artikel gerne als einen Einstieg ins Thema und besprechen Sie im Führungsteam, ob Risiken im Vertrieb ausreichend klar sind und sie ausreichend getrackt und gesteuert werden. Wenn nicht, dann lohnt sich der initiale Aufwand ein pragmatisches Risikomanagementsystem aufzubauen auf vielen Ebenen.



21. Internationales Marken-Kolloquium „Marke – Immer in Verbindung“ 11. – 13. September 2024

Über das Internationale Marken-Kolloquium

Das Internationale Marken-Kolloquium wird auch 2024 ein voller Erfolg. Als führende Veranstaltung dieser Art im deutschsprachigen Raum steht das Kolloquium für Strategie, Marke und Wachstum.

Stets ist es ein ausgewählter, limitierter Teilnehmerkreis aus maximal 80 Unternehmerinnen und Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen, überwiegend aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, der im Kloster Seeon im Chiemgau zusammenkommt.

Als Forum für Vordenkerinnen und Vordenker im Bereich Markenführung stehen die Kommunikation und das Lernen voneinander, der enge Kontakt zwischen Teilnehmern und Referenten sowie der nachhaltige Aufbau eines starken Netzwerkes im Mittelpunkt.

Die Beiträge und Diskussionen vermitteln Impulse, Inspiration und neue Zündfunken für das eigene unternehmerische Wachstum.

» Der Unterschied ist, dass hier wirklich tolle Persönlichkeiten sind, die sich sehr offen über Themen austauschen, die sie im Arbeitsalltag beschäftigen. Man kann sehr offene Gespräche führen und voneinander lernen, das hat man nicht bei vielen Formaten. «

Daniel Büchle, Geschäftsführer, AFB gGmbH

» Die Themenvielfalt hier bringt einen immer wieder zu spannenden Gedanken und Experimenten für den eigenen Alltag. «

Markus Meißner, Geschäftsführender Direktor, AEB SE

» Unternehmer von typischen KMU und Mittelständler sind hier sehr gut aufgehoben. Man kann wirklich aus jedem Vortrag mindestens drei Impulse mitnehmen und noch dazu beim Mittagessen, in der Teepause oder beim Abendessen. Also mein Notizzettel ist randvoll. «

Jan-Berend Holzapfel, Inhaber & Geschäftsführer, J.T. Ronnefeldt KG

Aktuelle Hinweise zum Programm finden Sie auf: www.internationales-marken-kolloquium.de

Kommen Sie mit ins Kloster?

Registrieren Sie sich direkt in unserem [Onlineshop](#):
Oder senden Sie Ihren Teilnahmewunsch an
Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de)



[Impressionen des
20. Internationalen
Marken-Kolloquiums](#)





Mandat-Vorträge und Interviews

- | | | | |
|----------------------|---|---|--|
| 31. August 2023 | ✓ | <p>Interview / Podcast „Leadership is a Lifestyle“
interviewt von Regina Volz
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 6.–8. September 2023 | ✓ | <p>Gastgeber des 20. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seeon, Chiemgau
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 13. September 2023 | ✓ | <p>2. Fachplaner-Gold-Treffen
Vortrag von Fabian Vollberg
„Zukunft aktiv gestalten: 5 Schlüssel zu gesundem, profitablen Wachstum in Ingenieurbüros“</p> | |
| 09. Oktober 2023 | ✓ | <p>Erstsemesterbegrüßung an der International School of Management Dortmund
Alumna-Vortrag von Carina Klein
„Study, Work and Personal Growth: A Journey Along My Experiences“</p> | |
| 18. Oktober 2023 | ✓ | <p>3rd Wednesday im Technologiezentrum Dortmund
Vortrag von Pascal Kowsky
„Prozessarbeit in KMU: Pragmatische Ansätze für den Erfolg“</p> | |
| 26. Oktober 2023 | ✓ | <p>CP Infotag Industrie & Handel
Vortrag von Pascal Kowsky
„Standort bestimmen und Potenziale entdecken: Wachstum kommt von innen“
Vortrag von Sebastian Kraemer
„Wachstums-Code für den Mittelstand“</p> | |
| 11. Dezember 2023 | ✓ | <p>„Wachstum kommt von innen – wir selbst entscheiden über unseren Erfolg“
Unternehmensvortrag mit Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 25. Januar 2024 | ✓ | <p>Vortragsveranstaltung der CP Verwaltungs GmbH
Vortrag von Pascal Kowsky</p> | |
| 13.–14. März 2024 | ✓ | <p>Gastgeber des Seeon Summit
Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 18. April 2024 | | <p>Female Future Festival München
Moderation auf der „Leaders Stage“
Linda Vollberg</p> | |
| 16. Mai 2024 | | <p>Bayerischer Industrieverband Baustoffe, Steine und Erden e.V.
Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 6. Juni 2024 | | <p>Verband der Bau- und Rohstoffindustrie e.V.
Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle
„Wachstum kommt von innen – Wir selbst entscheiden über unseren Erfolg“</p> | |
| 7. Juni 2024 | | <p>Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V.
Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |
| 10. Oktober 2024 | | <p>Zukunftswiesen Summit 2024
Interview mit Prof. Dr. Guido Quelle</p> | |

Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb &
Expansion

Internationales
Marken-Kolloquium

Veranstaltungen &
Veröffentlichungen

Mandat-intern



Veröffentlichungen

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „[Die Kultur des Wachstums](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 3 / 2024
- „[Vertriebsführung via Kennzahlen](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 1/2 /2024
- „[Mut zum Ausprobieren](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 11/12 /2023
- „[Wachstumserfolge sind kein Hexenwerk](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 10 /2023
- „[Markenführung in Familienunternehmen](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 9 / 2023
- „[Zum Fachkräftemangel im Vertrieb](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 7/8 / 2023
- „[Raus aus der Perfektionsfalle](#)“ – KMU-Magazin, Ausgabe 6 / 2023
- „[Der Faktor Mensch im Vertriebsprozess](#)“ – KMU-Magazin, Ausgabe 4/5 /2023
- „[Wachstumsorientierte Vertriebsstrategien](#)“ – KMU-Magazin, Ausgabe 3 /2023
- „[Wer kooperiert, verliert?! – eine kritische Betrachtung](#)“ – DIE NEWS, Ausgabe 1/2 /2023

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



Projektabschlusstreffen bei den BIT Ingenieuren

Im vergangenen Monat war viel los bei unseren Klienten.

Fabian Vollberg und Pascal Kowsky sind u. a. ins Schlosshotel Karlsruhe gereist, um den Abschluss eines anspruchsvollen Strategieprojektes zu gestalten. Im Projekt ging es darum, die Strategiearbeit auf mehreren Schultern zu verteilen und gemeinsam mit der Mannschaft die Strategie in die Umsetzung zu bringen. Denn was wäre eine blitzgescheite Strategie ohne den nötigen Realisierungsgeist. Unser ohnehin erfolgreicher Klient ist damit nicht nur besser für die Zukunft gewappnet, sondern in der Lage, die definierte, erstrebenswerte Zukunft gemeinsam aktiv zu gestalten. Zum Abschluss des Tages blieben ein begeisterter Klient, ein begeistertes Team und ebenfalls begeisterte Berater.

Herzlichen Dank für die tolle, offene und stets konstruktive Zusammenarbeit, lieber Volker Mörgenthaler, liebes Projektteam, liebe BIT Ingenieure AG!



v.l.: Fabian Vollberg, Pascal Koswsky, Dr. Volker Mörgenthaler, Vorsitzender des Vorstandes der BIT Ingenieure AG

Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb & Expansion

Internationales Marken-Kolloquium

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Josefine Kaup
josefine.kaup@mandat.de



Carina Klein
carina.klein@mandat.de



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



Fabian Vollberg
fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de

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:
Carina Klein
carina.klein@mandat.de

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.

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.

Bildquellen:
www.stock.adobe.com
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Cover: www.istock.com
© Veröffentlichungen: www.unsplash.com
© Inhaltsverzeichnis:
[1. Editorial](#)
[2. CEO-Tipp](#)
[3. Marke](#)
[4. Vertrieb & Expansion](#)
[5. Internationales Marken-Kolloquium](#)
[6. Veranstaltungen & Veröffentlichungen](#)
[7. Mandat Intern](#)