



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Projektitis



4

Editorial
Projektitis



5

CEO-Tipp des Monats
Stoppen Sie die Projektinflation



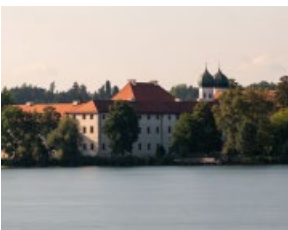
6

Marke
Was haben Projektführung und Markenführung gemeinsam?



8

Vertrieb & Expansion
Projekte ihrer Kunden: Wachstumschancen jenseits des Gewohnten



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

Projektitis ist allgegenwärtig. Überall werden Projekte aus dem Boden gestampft, nicht immer zum Guten der Unternehmen oder Organisationen, in denen sie gestartet werden. Es folgt ein Überfluss, dem viele Unternehmen nicht mehr gerecht werden können und die gestarteten Projekte erscheinen plötzlich unbeherrschbar und kontraproduktiv. Die gute Nachricht: Projektitis ist heilbar. Wie? Durch Fokus und Weglassen und die richtige Methode. Mehr passt nicht in dieses Editorial; wenn Sie mehr wissen möchten, sollten wir sprechen.

À propos „Weglassen“. Haben Sie die Titelstory im Wirtschaftsmagazin „Impulse“ im Juni gelesen? Der Titel: „Knn wg“. Es geht – natürlich – ums Weglassen und ich hatte das Vergnügen, daran mit einem Interview mitzuwirken. Auch unser Klientenunternehmen Burgis kommt darin zu Wort. Dort hat die strategische Arbeit dazu geführt, dass eine ganze Produktlinie weggefallen ist. Auch dort haben wir genau ein strategisches Wachstumsprojekt geplant und begleitet, nicht Dutzende. Wenn Sie mehr wissen möchten, sollten wir sprechen.

Inzwischen wünsche ich Ihnen einen wachstumsstarken Juli – jawohl, man kann auch in den Ferien wachsen!

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/GuiDoQuelleMandat)



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

Stoppen Sie die Projektinflation



Die können davon ausgehen, dass neunzig Prozent derer, die diesen Beitrag lesen, in ihren Unternehmen zu viele Projekte haben.

Doch, doch, es sind zu viele. Erfahrungsgemäß etwa die Hälfte davon kann ersatzlos verschwinden oder ist gar kein Projekt.

Ja, das ESG-Projekt ist natürlich wichtig, weil es gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen enthält. Ja, das Umsetzungsprojekt für die Erfordernisse, die aus den direkten oder indirekten Pflichten kommen, die das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz auflastet, ja das Projekt für „Employer-Branding“, ganz wichtig, der Fachkräfte- oder Arbeitskräftemangel und – natürlich – das wichtige ERP-Projekt, für das alles stehen und liegen gelassen werden muss. Ganz wichtig. Dutzende Workshops allein diesen Monat.

Aber: Sind die ESG- und Lieferkettensorgfaltspflichteneinhaltungsumsetzungsprojekte denn nicht in Tat und Wahrheit schon vorüber? Wird dort nicht schon längst „Projektmaniküre“ betrieben, sprich, über mikroskopische Einzelheiten gesprochen? Hat das Employer-Branding-Projekt denn schon ein Fundament, ist Ihre Marke schon konturiert genug und setzt Employer-Branding darauf auf oder wird hier ein Eigenleben initiiert? Und ist es nicht so, dass das ERP-Projekt nicht schon aus purer Investitionshöhe heraus aufgeblasen werden muss?

Verstehen Sie mich richtig: Es handelt sich um relevante Themen. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass diese relevanten Themen oft aufgebläht werden, nicht zum Ende kommen und dass es tausenderlei andere Themen parallel gibt, die als „Projekt“ tituliert werden, aber keine Projekte sind. Ja, auch im Mittelstand ist dies ab einer gewissen Größe der Fall.

Wir haben in den dreieinhalb Jahrzehnten unserer Beratung eine Methode entwickelt und verfeinert, die dabei hilft, die Projekte-Landschaft von Unternehmen zu ordnen, zu bereinigen, wo erforderlich zu ergänzen. Die meisten Unterneh-

men haben nicht zu wenige Projekte, sondern sie haben zu viele. Was zu wenig vorhanden ist, sind erfahrene Projektleiter und so ist das Projekt-Gesamtgebilde regelhaft vom Einsturz bedroht.

Die Methode heißt bei uns Gesamt-Projektsteuerung und sie beginnt mit einer Bestandsaufnahme und einer Kategorisierung. Welche Projekte oder sogenannten Projekte laufen aktuell im Unternehmen und in welche Kategorien fallen diese? Kategorien können dabei gesetzliche Pflichten, IT-Projekte, Projekte zur Verbesserung der Effizienz, Wachstumsprojekte sein und so fort.

Sie brauchen zunächst einen Überblick. Dann beginnt das Zusammenlegen und das Eliminieren von Projekten. Sie werden feststellen, ja, auch im Mittelstand, dass viele sogenannte Projekte keine Projekte sind, dass an verschiedenen Stellen Doppelarbeiten gemacht werden und dass aus schieferm Zeitengpass heraus zahlreiche Themen, nennen wir sie Projekte, immer wieder eine Zwangspause erfahren.

Das muss nicht sein. Schaffen Sie Ordnung in ihrer Projekte-Landschaft. Vor allem aber – dies gilt für alle Unternehmen, die sich einen zukünftigen Markterfolg vorgenommen haben und die nicht ausschließlich auf administrative oder prozessorientierte Projekte setzen, die sich eher auf das „Innen“ fokussieren – machen Sie sich klar, dass die marktgerichteten Projekte entscheidend sind und von diesen gibt es regelhaft zu wenige.

Wissen Sie, wie gut es tut, über eine bereinigte Projekte-Landschaft zu verfügen? Wissen Sie, wie dankbar Ihre Mitarbeiter dafür sind? Wissen Sie wie viele Personennjahre (!) Sie freischaufeln können, wenn Sie diese Ordnung UND eine damit verbundene Priorisierung haben? Die gute Nachricht: Das ist alles nicht weit weg, sie müssen es nur konsequent tun.

Schreiben Sie mir, wenn Sie kräftig aufräumen wollen:
guido.quelle@mandat.de

Was haben Projektführung und Markenführung gemeinsam?

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Teilbereiche der Markenentwicklung sind nicht abgegrenzt und es existieren keine eindeutigen Verantwortlichkeiten pro Thema.
- o Teilerfolge und Zusammenhänge werden zu wenig kommuniziert und ins Unternehmen getragen.
- o Die Bewertung und Kontrolle von Maßnahmen entfällt oder erfolgt mit zu großem Zeitversatz.



Eine Marke ist kein Projekt. Zu viele Initiativen sind grundsätzlich eher schädlich für die Kontur einer Marke als hilfreich. Markenführung endet auch nicht zu einem definierten Zeitpunkt X, sondern ist ein kontinuierlicher Prozess. Dennoch lohnt es sich, die eigene Markenführung einmal aus Perspektive einer Projektführung sowie mit Projektführungsmechanismen zu betrachten. Dies sorgt für Klarheit und Fokus auf die tatsächlich relevanten Themen und Verantwortlichkeiten in der Markenbildung.

Betrachten Sie also Ihre Marke einmal als Projekt:

- o Was sind Zweck und Ziele?
- o Wer ist Auftraggeber?
- o Wer ist Projektleiter?
- o Welche Teilprojekte existieren?
- o Wer ist für die jeweiligen Teilprojekte verantwortlich?
- o Welche Messgrößen sind zu erreichen?
- o Welche Meilensteine wurden definiert und welche Arbeitspakete dazu abgeleitet?
- o Wer muss über die Ergebnisse informiert werden?

Gerade weil Markenführung ein Prozess und kein Projekt ist, geraten handfeste Ziele leicht aus dem Blick. Die Anbindung an zwei Pole ist hochgradig wichtig, um die Marke fokussiert führen zu können und somit auch zu den passenden „Projekt-Ergebnissen“ zu kommen. Die Markenführung braucht sowohl Anbindung an die Unternehmensstrategie also auch an die operative Ebene bzw. die tagesgeschäftliche Arbeit insbesondere im Marketing. Tendiert der Blick der Markenführung zu stark auf die Unternehmensstrategie, ist das Team

häufig abgehängt. Die Marke kann nicht optimal von innen heraus gestärkt werden und wird häufig auch nicht in Gänze verstanden. Tendiert die Markenführung zu stark zur operativen Ebene, entsteht oft hochengagiert viel Aktivität, die allerdings ihr Potenzial ebenso nicht entfaltet. Viel Arbeit, wenig Ertrag.

Erfahrungsgemäß sind die unterschätzten oder auch unpräzise beantworteten Punkte, der oben genannten Fragen die folgenden:

1. Die wesentliche Teilbereiche der Markenentwicklung sind nicht abgegrenzt und es existieren keine eindeutigen Verantwortlichkeiten pro Thema (keine klaren „Teilprojekt“). Symptome dafür sind: Potenziale bleiben liegen, Schnittstelle laufen nicht so performant wie gewünscht, Doppelarbeiten und Verzögerungen treten auf.
2. Teilerfolge und Zusammenhänge werden zu wenig kommuniziert und ins Unternehmen getragen (keine eindeutigen „Meilensteine“ und Kommunikationswege). Symptome dafür sind: Die Relevanz der Maßnahmen im Marketing wird nicht gesehen, das Marketing ist kein starker Partner für den Vertrieb.
3. Die Bewertung und Kontrolle von Maßnahmen entfällt oder erfolgt mit zu großem Zeitversatz (keine Rücksprache zu „Arbeitspaketen“). Symptome dafür sind: Es herrscht keine Klarheit zum Erfolg einzelner Maßnahmen. Maßnahmen/Marketingplanungen sind von Jahr zu Jahr ähnlich. Innovationen im Außenauftritt sind selten.

Eine Marke ist kein Projekt. Dennoch gibt es inhaltliche Parallelen, die dabei helfen können, teilweise qualitative Themen zu konkretisieren, messbar und besser steuerbar zu machen. Das ist eine wesentliche Unterstützung für die Markenführung und schärft Verantwortlichkeiten, Fokus und Aktivitäten.

Projekte ihrer Kunden: Wachstumschancen jenseits des Gewohnten

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Vertrieb bedeutet stets Dienst am Kunden. Dies schließt die Hilfe bei Projekten und Projektitis ein.
- o Besser Projektitis als Phlegmatismus. Die Ursache für beides ist oft Angst. Nur die Reaktion unterscheidet sich massiv.
- o Projektitis ist heilbar und häufig mit extraordinären Wachstumschancen verbunden.



Projektitis greift um sich. Arbeitsdefinition für diesen Artikel: Eine nicht funktionale Projektlandschaft, die eine oder mehrere der folgenden Symptome aufweist: Hohe Reibungsverluste durch mangelhafte Ressourcenkoordination; Suboptimale Projektwirkungen durch nicht abgestimmte und sich gegenseitig behindernde oder nicht optimal unterstützende Projektziele; Unzufriedenheit in der Führung über Projektergebnisse; Fehlende Übersicht zur Projektlandschaft; Häufige Änderungen der kommunizierten und eingeforderten Prioritäten; Reflexhaftes Aufsetzen eines Projektes, wenn Probleme oder Chancen erkannt sind; Projekte außerhalb des Zeitrahmens und/oder mit unbekanntem Stand; Unzufriedenheit auf Mitarbeiterebene über ein fehlendes Bild des „Großen Ganzen“ und/oder ob der ineffizienten Arbeit, bzw. Störungen des Tagesgeschäfts.

Wir bei Mandat verstehen Vertrieb stets als eine vornehme Aufgabe, nämlich als Dienst am Kunden, um diesem bei Erfüllung seiner Bedürfnisse und Ziele durch angemessen honorierte Leistungen wirkungsvoll zu helfen. Dazu gehört eben auch die Hilfe dabei, mit Projektitis bestmöglich umzugehen, wenn das Kunden-Unternehmen hiervon befallen scheint. Selbst wenn die Heilung nicht Gegenstand der Hilfe ist, so lassen sich die Symptome durch gezielte Unterstützung bei einzelnen Projekten durchaus spürbar lindern.

Die Symptome nach denen sich zu schauen lohnt, stehen bereits im ersten Abschnitt. Interessant ist auch ein Blick auf die Ursachen. Zwei wesentliche Kräfte führen regelmäßig zu Projektitis. Einzelne oder sich gegenseitig verstärkend in Kombination. Erstens: Aktionismus, verursacht durch die Angst etwas Wesentliches zu verpassen oder nicht rechtzeitig zu beheben, wenn nicht schnell gehandelt wird. Zweitens: Fehlende holistische Führung, so dass jeder Teilbereich des Gesamtsystems sich durchaus versucht wachstumstark zu entwickeln, aber die holistische Abstimmung der Maßnahmen sowie die notwendige Verknüpfung und Kommunikation suboptimal erfolgen.

Nun zu praktischen Empfehlungen, die Sie im nächsten Kundengespräch anwenden können, um Ihren Kunden bestmöglich bei ihren Projekten und vielleicht sogar bei der Projektitis helfen zu können:

- o Fragen Sie Ihren Kunden, welche Projekte jenseits des Tagesgeschäftes ihn/sie aktuell besonders beschäftigen.
- o Fragen Sie, insbesondere bei den Projekten, bei denen Sie Potenzial sehen unterstützen zu können, nach den Zielen und dem Stand der Projekte. Fragen Sie nach Engpässen und offenen Fragestellungen.
- o Bringen Sie Ideen und Impulse ein, die Ihrem Kunden dabei helfen seine/ihre Projekte besser und erfolgreicher zum Ende zu führen – idealerweise mit Ihrer Unterstützung.

Wenn man hier eine gewisse Routine entwickelt, fällt es immer leichter Vertriebsgelegenheiten jenseits der Norm zu entdecken und ganz selbstverständlich im Gespräch zu platzieren. Selbst wenn nicht jedes Gespräch zu einem Abschluss führt, werden viele Kunden das ehrliche Interesse und die gestiegene Klarheit durch ein Gespräch anhand der obenstehenden Fragen schätzen.



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 Vortag 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](#)



Guido Quelle zu Gast bei Mittelstand Reloaded

Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle war bei Mittelstand Reloaded - Ein Podcast von DUP UNTERNEHMER zu Gast. In der Folge vom 14. Juni hat er, gemeinsam mit Co-Chefredakteur Thorsten Giersch, über das Thema "Nachhaltiges Wachstum" und unter anderem folgende Punkte gesprochen:

- o Der Begriff "Wachstum" muss differenziert betrachtet und in qualitatives und quantitatives Wachstum unterschieden werden.

- o Unternehmen schauen oft nur auf das quantitative Wachstum. Das ist jedoch zu kurz gesprungen, denn um wirtschaftlich zu wachsen, sollte man sich zuvor Gedanken über sein qualitatives Wachstum machen.

- o Folgende Fragen können dabei helfen: „Warum will ich wachsen?“, „Was will ich tun, um zu wachsen?“, „Wohin will ich wachsen?“ und „Wie kann ich über Innovationen wachsen?“

Diese und weitere Facetten des nachhaltigen Wachstums hören Sie in der ganzen Folge auf [Spotify](#) oder [Apple Podcast](#).





Mandat-Vorträge und Interviews

16. Mai 2024	✓	Bayerischer Industrieverband Baustoffe, Steine und Erden e.V. Festansprache von Prof. Dr. Guido Quelle „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
6. Juni 2024	✓	Verband der Bau- und Rohstoffindustrie e.V. Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle „Wachstum kommt von innen – Wir selbst entscheiden über unseren Erfolg“
7. Juni 2024	✓	Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V. Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle „Wachstum kommt von innen – Wir selbst entscheiden über unseren Erfolg“
10. Juni 2024	✓	Mandat Zukunftsdialog zu Gast bei der FAZ mit Herausgeber Carsten Knop
9. Juli 2024		DIE JUNGEN UNTERNEHMER Kamingsgespräch mit Prof. Dr. Guido Quelle
23. Juli 2024		Stadt Paderborn – LIBORI-Fest Grußwort durch Prof. Dr. Guido Quelle „Die Mittelstandsampel“
11. – 13. September 2024		Gastgeber des 20. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seeon, Chiemgau Prof. Dr. Guido Quelle
23. September 2024		EBH Branchentreff Preisverleihung „Eisener Gustav“ Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle „Titel folgt“
24. September 2024		Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e. V. Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle „Die Mittelstandsampel“
7. Oktober 2024		Österreichischer Markenartikelverband Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle „Zukunftssicher? Welche Wachstumstreiber jetzt entscheiden“
10. Oktober 2024		Zukunftswiesen Summit 2024 Interview mit Prof. Dr. Guido Quelle „Potential der Deutschen Wirtschaft“
24. Oktober 2024		Mandat Zukunftsdialog zu Gast bei der Industriebedarf Niemann-Laes GmbH
5. November 2024		BTE Bundesverband des Deutschen Textil-, Schuh- und Lederwareneinzelhandels e.V. Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle „Überall nur noch Krise – Was können wir überhaupt noch gestalten?“
11. November 2024		Mandat Zukunftsdialog zu Gast bei der AfB gemeinnützige GmbH



Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb & Expansion

Internationales Marken-Kolloquium

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Mandat-Intern



Veröffentlichungen

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

„[Die Merkmale wachstumsstarker Unternehmen](#)“ – KMU Magazin, Ausgabe 4/5 / 2024

„[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

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



Kick-off Update & Team-Event

Im vergangenen Monat war wieder viel los bei Mandat – auf dem Plan stand unter anderem unser Update zum Jahres-Kick-off 2024 im gesamten Mandat-Team inkl. Bürohund Catinka.

Ein ganzer Tag im Meetingraum, hat das was gebracht? Wir finden: Definitiv, ja! Es war spannend zu hören, wie es den einzelnen Team-Mitgliedern gerade geht, wie weit sie fachlich in ihren Themen weitergekommen sind und wie zufrieden jeder einzelne mit seinem individuellen Freude-Faktor, aber auch mit Performance und Anspruch in den vergangenen fünf Monaten war. Eingeführt haben wir die kommenden Monate immer am 1. Montag gemeinsam eine Methode fortzuführen, die wir "Kalender-Meter" nennen. Ein Instrument, das uns auch vor Augen führt, welche Erfolge jeder erzielen konnte und was wir gelernt haben. Uns ein Anspruch, immer besser zu werden!

Und zum Abschluss? Gab es ein herrliches selbstgekochtes Essen bei „Mea's Cucina“ am Schwerter Marktplatz. Auch hier haben wir etwas Neues gelernt und mit einer indischen Kochreise neben den noch bekannten Currys auch Raitas, Pakoras, Dhal und Firmi für uns entdeckt.



Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb & Expansion

Internationales Marken-Kolloquium

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Josefine Kaup
josefine.kaup@mandat.de



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



Fabian Vollberg
fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de

Impressum

Anschrift:

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:

Josefine Kaup
josefine.kaup@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 dürfen.

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](#)