



MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Mut



3

Editorial

Mut

4

CEO-Tipp des Monats

Zuversicht, Mut und Energie

5

Marke

Trau dich - Markenentwicklung durchziehen

7

Vertrieb & Expansion

Mut zur Kontur

8

Internationalisierung

3 Gründe, die Mut machen

9

Prozesse & Organisation

Risikomanagement muss kein Ballast sein

10

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Haltung zeigen“
– 7. bis 9. September 2022

11

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Unsere Klienten und uns verbinden viele Erlebnisse, da die Beziehungen zwischen den Klienten und Mandat meist über viele Jahre bestehen. Wir erleben viel gemeinsam und am Rande manchen Projektes, manchen Beratungsmandats bleibt auch immer Raum zum Austausch über Grundsätzliches, über Werte, über Ansichten, über die Zukunft.

Einer unserer Unternehmerklienten und ich stellten anlässlich eines Austauschs vor vielen Jahren am Rande fest, dass wir beide Mut und Zuversicht als wesentliche Elemente im Leben identifiziert haben und Mut und Zuversicht auch in die Welt bringen wollen, insofern wird sich jener Klient in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® vielleicht besonders wiederfinden.

Mut, das ist der Titel in diesem Monat.

Es ist unser Anliegen, Sie zu bestärken, den richtigen Weg zu finden und mutig voranzugehen, unabhängig davon, ob dies in einer persönlichen strategischen Beratung oder in einem Wachstumsprojekt ist. Insofern wünsche ich Ihnen viele gute Impulse mit unseren Beiträgen in dieser März-Ausgabe.

... und bei Gelegenheit lesen Sie die letzten drei Buchstaben von WACHSTUM einmal rückwärts ...

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

Zuversicht, Mut und Energie



„Zuversicht, Mut und Energie“ so lautete der Titel meiner Abschiedsrede als Past President der Wirtschaftsjunioren, ich hielt diese Rede am 12. Januar 2004. Aktuell liegt dieses Datum mehr als achtzehn Jahre zurück und der Titel könnte aktueller kaum sein, denn wir brauchen Zuversicht, Mut und Energie, um unsere Unternehmen auf einen guten Weg zu bringen, auf einem guten Weg zu halten und in eine gesunde Zukunft zu führen, heute vielleicht mehr denn je.

Wie steht es um uns? Sind wir zuversichtlich, schauen wir optimistisch in die Zukunft? Haben wir den Mut zu entschlossenem Handeln, auch wenn mancher Weg sich als unsicher darstellt? (Spoiler: Jeder Weg ist unsicher). Haben wir die Energie, den beschlossenen Weg mit aller Kraft zu gehen, haben wir die Energie, auch voranzugehen? Erst wenn all diese Fragen mit einem überzeugten „Ja!“ beantwortet sind, können wir berechnete Erwartungen an unsere Mitstreiter im Unternehmen richten.

Was bedeutet Zuversicht? Zuversicht kann man lernen. Aber wie? Richten Sie Ihr Augenmerk auf das, was funktioniert, richten Sie Ihr Augenmerk auf die guten Nachrichten. Sparen Sie sich die Talkshows, schauen Sie Nachrichten am Rechner, da können Sie selektieren und müssen nicht alles ertragen. Halten Sie sich unbedingt von Maulern und Mahnern fern. Zuversicht bedeutet, sich nicht nur von einem zu frühem „Es ist unmöglich“ zu verabschieden, sondern auch den Unterschied zwischen „Es ist möglich, aber schwierig“ und „Es ist schwierig, aber möglich“ zu erkennen und zu leben.

Wozu brauchen Sie aktuell Mut? Zu einer Erweiterung des Geschäfts, sei es maschinell, baulich oder regional? Zur Einführung eines neuen Produkts oder zur Verabschiedung von bestehenden Produkten? Zur Übernahme eines Wettbewerbers? Zum Aufbau einer neuen Organisationseinheit? Zur Trennung von einem vermeintlich unersetz-

baren aber dem Unternehmen schadenden Mitarbeiter? Brauchen Sie Mut zur Regelung Ihrer Nachfolge? Schauen Sie in Ihre Vergangenheit, wie viele mutige Entscheidungen Sie bereits getroffen haben. Manche hatten negative Auswirkungen, die meisten werden sich positiv erwiesen haben und im Nachhinein waren sie natürlich auch „völlig klar“, denn die Vergangenheit ist aus der Gegenwart immer leicht erklärbar. Fast alle Entscheidungen sind revidierbar und die meisten Fehlentscheidungen kosten lediglich Geld, das wieder verdienbar ist. Entscheiden Sie. Stoppen Sie das dauernde Abwägen. Meist haben Sie nicht zu wenige Informationen, sondern zu viele. Seien Sie mutig.

Wie hoch ist Ihr Energieniveau? Sind Sie froh, wenn Sie sich aus den Dingen, die anstehen, heraushalten können, weichen Sie aus oder gehen Sie den Dingen auf den Grund? Wie steht es, wenn es um Probleme geht? Gehen Sie in das Problem hinein und lösen es, gemeinsam, im Team, oder stehen Sie draußen und warten, bis man Sie wieder hineinholt? Sie brauchen Energie für Anständigkeit im Geschäft, für das Verfolgen Ihrer eigenen Ziele und der Ziele Ihres Unternehmens und Sie brauchen unbedingt Energie, um Mut und Zuversicht versprühen zu können. Hier schließt sich der Kreis zur Zuversicht: Schauen Sie auf das, was funktioniert. Arbeiten Sie mit Menschen, die Sie positiv inspirieren können und mit denen zu arbeiten Ihnen Freude macht. Positive Energie ist kein Nullsummenspiel.

All dies habe ich in meiner Rede am 12. Januar 2004 vermittelt – während des Schreibens dieses CEO-Tipps habe ich das Vortragskonzept von damals auf dem Bildschirm. Es hat sich nichts daran geändert: Zuversicht, Mut und Energie sind drei zentrale Elemente jenseits des Sachlichen, die wir in unsere Unternehmen tragen können, sollen und müssen. Erst dann dürfen wir erwarten, dass wir in ein positives, auf gesundes profitables Wachstum ausgerichtetes, vor Esprit sprühendes Unternehmen kommen.

Trau dich - Markenentwicklung durchziehen

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Trau dich: Markenkooperationen auszuprobieren
- o Trau dich: Preise zu erhöhen
- o Trau dich: Produkte und Leistungen zu erneuern



Alles beginnt mit Zielklarheit. Abhängig davon, welches Ziel die Markenführung verfolgt, können unterschiedliche, mutige Entscheidungen notwendig sein, um das erfolgreiche Markenwachstum realisieren zu können. Solche Entscheidungen sorgen für Unsicherheit, weil sie teilweise fest verankerte Rahmenbedingungen verändern und der tatsächliche Erfolg einer Maßnahme nie zu 100 Prozent garantiert ist. Dabei ist die Phase, bis eine Entscheidung tatsächlich getroffen wird, häufig diejenige, die in unseren Projekten für die meiste Unruhe sorgt. Hat sich die Führung jedoch – teilweise trotz Widerständen – für einen Weg entschieden und wird die Energie auf ein spezifisches Thema gerichtet, wird der Mut bei guter Vorbereitung auch belohnt.

Drei Beispiele an denen wir regelmäßig mit unseren Projektteams arbeiten sind dabei: Markenkooperationen, strategische Preiserhöhungen und Veränderungen im Leistungsangebot. Die dahinterliegenden Ziele können unterschiedlich sein. Begonnen beim Zugang zu neuen Kundengruppen, neuen Vertriebskanälen oder neuen Märkten über angestrebte Veränderungen in der Markenwahrnehmung, einer schärferen Kontur der Marke und einer höheren Bekanntheit bis hin zu attraktiven Neuprodukten.

Für jedes dieser Themen, gibt es wichtige Grundvoraussetzungen die erfüllt sein sollten, damit Ihr Mut auch belohnt wird.

Markenkooperation: Wer eine Kooperation eingehen möchte, muss sich bewusst sein, dass es zu einem Image- und Bekanntheitsgrads-Transfer kommen wird. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation ist damit,

dass beide Partner die jeweiligen strategischen Ziele der Markenführung kennen und die Markenkern- und Bedürfnisse der idealen Kundengruppen kritisch auf Schnittmengen und Potenziale geprüft haben. Die Kooperation der Marken beeinflusst die Markenwahrnehmung. Daraus ergeben sich Potenziale, wie eine gestärkte Wahrnehmung, eine Erneuerung oder Verjüngung der Marke, aber auch das Risiko der Verwässerung und Konturlosigkeit bei schlechtem strategischen Markenfit. Ein zusätzlicher Vorteil den wir in bei erfolgreichen Markenkooperation häufig erleben, ist der gesteigerte Grad an Ideen für Produkt- oder Dienstleistungs-Innovationen, der auf Basis der unterschiedlichen zusammengeführten Kernkompetenzen und Köpfe entsteht.

Preiserhöhungen: Hierbei geht es nicht um vertriebllich angemessene Preisanpassungen oder Jahresgespräche, sondern um die strategisch gewünschte, preislich höhere Positionierung der Marke, um z. B. einen neuen Qualitätsanspruch, ein Premium-Image oder einen weiteren besonderen, emotionalen Wert zu vermitteln. Absolut nicht jede Marke eignet sich, um unter ihr „High End Produkte“ auf den Markt zu bringen. Eine Grundvoraussetzung, die die Chance auf Erfolg deutlich steigert, um neue Produkte oder Leistungen unter der gleichen Marke in einer anderen Preiskategorie einzuführen, ist eine sehr hohe Kundenzufriedenheit, die sich auf deutlich mehr Argumente stützt als ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Stellen Sie sich also die Frage, welche Argumente – den Preis außen vor gelassen – Ihre Kunden heute bereits überzeugen und achten Sie darauf, zentrale Nutzenaspekte oder Funktionen anders als bekannt in den Mittelpunkt zu stellen und das neue Produkt, was nun preislich herausragt, abzugrenzen.

Veränderungen im Leistungsangebot: Manchmal ist es nötig, Produkte und Leistungen bis hin zu ganzen Produktfamilien und Kategorien zu streichen, um die Ziele der Markenführung zu erreichen – z. B. eine deutlich besser erkennbare Markenkontur zu schaffen („Wofür stehen wir überhaupt?“) oder Raum für Neues zu eröffnen. Grundvoraussetzung ist die begründete Zuversicht, dass der hier kurzfristig verlorene Umsatz, zeitnah aufgrund von höherer Profitabilität, frei gewordenen Kapazitäten oder zukunftsfähigeren Neuprodukten und Leistungen übererfüllt werden kann. Natürlich gilt es, kritisch zu prüfen, welche Kunden man möglicherweise verliert und Vorgehensweise zu entwickelt, wie dies – wenigstens bei einigen – vermieden werden kann, doch

darf hierbei nie gelten „lieber der Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach“ – denn dieses Festhalten an Altbewährtem bremst, verkompliziert und lenkt ab.

Mutige Entscheidungen sind sehr häufig Ursprung großen Wachstums. Welchen Sprung haben Sie sich in diesem Frühjahr vorgenommen?

– Mehr zum Thema „Wachstumseffekte von Markenallianzen auf die Markenwahrnehmung“ finden Sie im Beitrag „Ob Markenallianz oder Arbeitsgruppe – gemeinsam die Marke stärken“ in meinem Buch **„Marke ist nicht Marketing“**. –

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

Marke ist nicht Marketing

– 60 Fachbeiträge für eine wachstumsstarke Marke

Linda Vollberg

Mut zur Kontur

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Der Kunde hat nicht immer recht.
- o Ein „Nein“ zur rechten Zeit hilft allen Beteiligten und eröffnet neue Perspektiven.
- o „Nein“ sagen will gelernt sein.



„Nein“ zu sagen ist im Vertrieb eine anspruchsvolle Aufgabe, wenn ein neuer Auftrag in Aussicht steht. „Nein“ zeigt Kontur und „Nein“ gefällt nicht jedem. Intuitiv ist der Vertrieb darauf ausgerichtet stets das nächste „Ja“ des Kunden zu suchen. „Ja“ als Zustimmung im Vertriebsprozess fortzusetzen, „Ja“ zu resümierten Zwischenergebnissen und am Ende auch das „Ja“ zum Abschluss des Auftrags. Das nächste „Ja“ erzielen zu wollen ist grundsätzlich gut, richtig und zielführend. Allerdings ist der Werkzeugkoffer des Vertriebsmitarbeiters unvollständig, wenn kein „Nein“ enthalten ist und der Vertriebsmitarbeiter kein dauerhafter Leistungsträger, wenn er es nicht gekonnt einsetzt, denn ein „Ja“ zum nächsten Schritt in den Treibsand führt nicht zu einem guten Ende.

Grob lassen sich drei Ebenen unterscheiden, auf denen ein klares „Nein“ des Vertriebes sinnvoll sein kann: die OB-Ebene, die Prozess-Ebene und die Inhalts-Ebene.

Das „Nein“ definiert die eigene Kontur bzw. macht sie nach außen hin sichtbar. Daher braucht es zunächst Klarheit über die eigene Kontur. Dazu gehören auszugewiesene die nachstehenden Faktoren:

- o **OB-Ebene:** Welche Aufträge sind strategisch sinnvoll, welche sind es nicht, welche möchten wir nicht mehr annehmen? Nach welchen Grundsätzen lehnen wir Geschäfte auch ab? Beispiele aus der Projektarbeit: Bestimmte Trainingsinhalte, die der Klient nicht mehr anbieten möchte, führten nach der Festlegung zu einem klaren „Nein“; Aufträge aus diktatorisch geführten Ländern sowie unprofitable Einzelgeschäfte wurden in anderen Klienten-Projekten als Ausschlusskriterien definiert.

- o **Prozess-Ebene:** Wie ist unser Vertriebsprozess gestaltet? Welche Leitplanken, Regeln und Empfehlungen gibt es innerhalb dieses Vertriebsprozesses? Diese Leitfragen sind in detail zu beantworten. In einem jüngst verabschiedeten Vertriebs-Prozess, der in einem Projekt erarbeitet wurde, ist explizit geregelt, dass keine Angebote an Nicht-Entscheider versendet werden. Die Zahl an Angeboten mag zwar sinken, die Angebotstrefferquote und die verfügbare Zeit für wirkungsvollen Vertrieb sind gleichsam gestiegen.
- o **Inhalts-Ebene:** Natürlich sind auch hier die Kriterien unternehmensindividuell zu finden, aber als Daumenregel kann gelten, dass inhaltliche Vereinbarungen, die absehbar zu enttäuschten Erwartungen führen, stets zu vermeiden sind. Wenn ein potenzieller Klient uns beispielsweise nach einer „Führungskräfteklausur“ fragt, so gehen wir diesem Wunsch zunächst auf den Grund und fragen „Warum?“. Die Ziele determinieren die Methode, nicht anders herum und die Antwort auf die initiale Frage mag ein „Nein“ sein.

„Nein“ zu sagen im Vertrieb braucht drei Voraussetzungen: Die Klarheit zur eigenen Kontur; die Erlaubnis „Nein“ zu sagen und eine kraftvolle Sprache, um „Nein“ zu sagen und neue Wege zu eröffnen, denn auf ein „Nein, so geht es nicht“ folgt im Vertrieb sehr häufig ein „Aber so können wir es machen“.

3 Gründe, die Mut machen

von Tobias Kerkhoff

Kurzübersicht

- o Noch nie war die Welt so stark vernetzt wie heute.
- o Profitieren Sie nach wie vor von der Marke „Made in Germany“.
- o Internationalisierung kann ein entscheidender Hebel für profitables Wachstum sein.



Auch wenn aufgrund der Pandemie hin und wieder das Ende der Globalisierung oder zumindest ein starkes Abbremsen der Ära der Hyperglobalisierung diskutiert wird, sprechen Zahlen und Umfragen eine deutlich andere Sprache. Gemäß einer Umfrage des Ifo-Instituts in Zusammenarbeit mit der Konrad-Adenauer-Stiftung (Ifo Konjunkturumfrage, Mai 2021) beabsichtigen deutsche Firmen nicht ihre globale Ausrichtung einzuschränken, trotz Lieferkettengpässe, sondern wollen stattdessen u.a. die eigene Lagerhaltung verstärken.

Die starke globale Vernetzung hat vielfach positive Effekte für deutsche Unternehmen hervorgebracht, hier ein kurzer Auszug ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- o Weltweite und vereinfachte Kommunikationswege
- o Schaffung von Arbeitsplätzen und günstigeren Produktionsstätten
- o Technologischer Fortschritt und Skalierbarkeit

Einer der großen Profiteure der weltweiten Vernetzung ist zweifelsohne Deutschland, als mehrmaliger Exportweltmeister (bis 2008) mit einer Außenhandelsquote, also dem prozentualen Verhältnis zwischen der Summe aus Exporten und Importen im Vergleich zum BIP eines Staates, i.H.v. 71,3% in 2019 (bpb, 2021). Somit hat Deutschland seine Außenhandelsquote seit 1990 (43,8%) um mehr als 60% steigern können (bpb, 2021).

Eine wesentliche Erklärung für die hohe Exportquote von deutschen Produkten und Dienstleistungen war in der Vergangenheit stets das Qualitätsmerkmal „Made in Germany“. Unserer Erfahrung nach ist dieses Qualitätsmerkmal, trotz zwischenzeitlicher Skandale, nach wie vor ein hervorragendes Verkaufsargument für produzierende Unternehmen und somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auf dem internationalen Weltmarkt, den es zu nutzen gilt.

Bevor Sie sich jetzt aber mit Ihrem Unternehmen auf den Weg machen die Welt mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen zu erobern, raten wir dringend dazu, erst einmal die Hausaufgaben in Ihrem Heimatmarkt zu erledigen und die folgenden Fragen ehrlich zu beantworten:

- o Haben wir das Potenzial in bestehenden Märkten wirklich ausgeschöpft?
- o Was ist der Zweck unserer geplanten Internationalisierung?
- o Wie bereit ist unser Unternehmen für internationales Wachstum? Verfügen wir über ausreichende Sprachkenntnisse der Zielregion, interkulturelle Kompetenzen, genügend Personal, bestenfalls aus der Zielregion, und ein langfristiges Commitment der Geschäftsführung?
- o Haben wir unsere getroffenen Annahmen über die Zielregion bereits validiert und kennen wir die Kundenbedürfnisse der Zielregion?

Wenn Sie diese grundlegenden Fragen für Ihr Unternehmen beantwortet haben, ist zunächst einmal eine Grundlage für eine solide Internationalisierungsentscheidung geschaffen. Eine weitere Voraussetzung in diesem Zusammenhang ist der Aspekt der Unternehmensgesundheit, d.h. dass Ihr Unternehmen über ein gesundes/ starkes Fundament verfügt (siehe Januarausgabe GRL). Dies können z.B. leistungsstarke Mitarbeitende, effiziente Prozesse oder aber eine klar konturierte Marke sein.

Sind diese Bedingungen erfüllt, kann Internationalisierung ein entscheidender Hebel für profitables Wachstum sein. Ein Paradebeispiel für eine sehr erfolgreiche Internationalisierung ist der Mobilitätsdienstleister Sixt, der heutzutage in mehr als 100 Ländern präsent ist.

Risikomanagement muss kein Ballast sein

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Machen Sie sich Ihrer Annahmen in der Strategiearbeit bewusst.
- o Bewusster Umgang mit Risiken sollte nicht auf die Unternehmensführung begrenzt sein.
- o Chancen zu vergeben ist häufig vermeidbar.



Wer nicht wagt, der nicht gewinnt: Unternehmerische Aktivität geht stets mit Unsicherheit einher. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich (auch) dadurch aus, dass sie mit dieser Unsicherheit wirkungsvoll umgehen. Mit einem systematischen Risikomanagement wird erfahrungsgemäß allerdings ein bürokratisches Ungetüm assoziiert, wobei ein pragmatisches Risikomanagement auch im Mittelstand wertvoll sein kann. Lesen Sie hier einige Impulse, wie Sie Ihr Risikomanagement sogar wertschöpfend gestalten können.

- o **Kept it simple:** Wenn das Risikomanagement selbst viele Ressourcen verschlingt, verfehlt es seinen Zweck. Betrachten Sie Risiken deshalb so grob wie möglich und nur so detailliert wie unbedingt nötig. Solange Sie kein zertifiziertes Risikomanagementsystem benötigen, kann auch der zugrundeliegende Prozess äußerst schlicht gehalten werden.
- o **Beide Dimensionen berücksichtigen:** Vielfach wird „Risiko“ auf den möglicherweise eintretenden Schaden reduziert. Erst das Berücksichtigen der Eintrittswahrscheinlichkeit als zweite Dimension des Risikos ermöglicht, Risiken besser zu bewerten: Ein kapitaler Schaden ist ein vertretbares Risiko, solange die Eintrittswahrscheinlichkeit gegen null tendiert (Wir fliegen auch, obwohl ein Absturz dramatische Folgen hätte).
- o **Positive Unsicherheit bedenken:** Vom Erfolg überrascht zu werden, ist ein Luxusproblem. Genau wie negative Effekte beleuchtet werden, empfiehlt sich aber auch die Bewertung von Chancen. Auf diese Weise können Sie sich ergebende Chancen schnell-

ler bzw. besser nutzen und damit stärker von ihnen profitieren. Führen Sie also ein Risiko- und Chancen-Management ein!

- o **In den Strategieprozess integrieren:** Anstatt sich separat mit Risiken zu befassen, lohnt sich das Gespräch über eben diese im Zuge der Strategiearbeit. Entwickeln Sie dafür Szenarien – Worst Case, Wahrscheinlich und Best Case genügen dafür häufig. Beleuchten Sie bei den Szenarien Entwicklungen im Unternehmen, im Markt und im technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld. So kommen Sie schrittweise in die Lage zu agieren anstatt auf eingetretene Veränderungen nur zu reagieren. Im ersten Moment mühsam, für das Fortschreiben der Strategie aber enorm hilfreich ist es, die zugrunde liegenden Annahmen zu diskutieren und aufzuschreiben.
- o **Bewusstsein schaffen:** In vielen Wachstumsprojekten erleben wir in der Organisation eine Abneigung, Risiken einzugehen – nicht selten damit verbunden, lieber abzuwarten (wobei das Abwarten nicht selten auch negative Folgen hat). Hier gilt es das Bewusstsein dafür zu schaffen, Risiken und Chancen zu erkennen, abzuwägen und mitunter gezielt einzugehen (je nach Reife der Mitarbeitenden in Rücksprache mit der Führung). Denn eine Mannschaft mit dieser Haltung ist nochmals deutlich wertvoller als ein Tool in der Unternehmensführung.

Chancen und Risiken existieren um uns herum, ob wir sie nun wahrnehmen oder nicht. Erkennen und gestalten Sie diese Eventualitäten aktiv statt Spielball externer Einflüsse zu werden!



Das 19. Internationale Marken-Kolloquium vom 7. bis 9. September 2022 „Marke – Haltung zeigen“

Wir freuen uns sehr, Ihnen einen weiteren hochkarätigen Referenten für unser diesjähriges 19. Internationales Marken-Kolloquium im Kloster Seeon vorzustellen: **Herrn Andreas Arntzen**.

Seit März 2016 ist Andreas Arntzen Vorsitzender und Sprecher der Geschäftsführung des **Wort & Bild Verlags**. Der im Jahr 1955 gegründete Wort & Bild Verlag produziert Zeitschriften, Kundenmagazine und Bücher rund um das Thema Gesundheit. Glaubwürdigkeit, Seriosität, Leichtigkeit und Verständlichkeit sind dabei Kernelemente der Unternehmensphilosophie und der Marke.

Der Diplom-Betriebswirt Andreas Arntzen war zuvor bei der Schweizer NZZ-Mediengruppe sowie Geschäftsführer der ZEIT-Verlagsgruppe, der Verlagsgruppe Handelsblatt und der Madsack Mediengruppe. In diesen Funktionen verantwortete er sowohl namhafte nationale und regionale Print-Publikationen als auch diverse elektronische Medien in den Bereichen Internet, TV und Radio. Darüber hinaus ist Herr Arntzen in der Gründerszene sehr bekannt: er ist Gründer und Gesellschafter mehrerer Digitalfirmen, wie Parship und radio.de. Auch abseits der Medienbranche blickt der 54-Jährige Hamburger auf eine beeindruckende Karriere zurück: er gewann als Hockey-Bundesliga- und Nationalspieler mehrere deutsche und internationale Titel. „Gesundheit braucht Wissen“ – das ist seit über sechs Jahrzehnten der Grundsatz des Wort & Bild Verlags. Sie schlagen eine Brücke zwischen den Menschen und der Medizin und bereiten medizinische Informationen verständlich und attraktiv auf. Die deutschlandweit größte Gesundheitsredaktion wird von externen Fachleuten – Apothekern, Ärz-

ten, Wissenschaftlern – unterstützt und bietet dank höchster redaktioneller Standards guten Rat für Millionen von Lesern. Zum Geburtstag überraschte der Verlag mit Witz und Selbstironie: Die „Apotheken Umschau“ wurde 66 Jahre alt und feierte dies mit einer Spezialausgabe. Die Zeitschrift machte sich über ihren Spitznamen „Rentner-Bravo“ lustig, den das äußerst beliebte Magazin im Laufe der Jahre mit auf den Weg bekommen hat. Hier wurde wahrlich Haltung gezeigt und ernste Themen mit einem kleinen Augenzwinkern präsentiert.



Fotocredit: Wort & Bild Verlag / Titelmotiv: Isolde Ohlbaum

Freuen Sie sich gemeinsam mit uns auf spannende Einblicke in die Unternehmensgeschichte und Unternehmenszukunft der deutschlandweit größten Gesundheitsredaktion! Ergreifen Sie die Gelegenheit, und melden Sie sich in unserem [Onlineshop](#) zum 19. Internationalen Marken-Kolloquium 2022 an oder schreiben Sie an [Kerstin Scupin](#). – In diesem Jahr noch zu unserem Frühbucher-Vorteil!



Fotocredit: Wort & Bild Verlag / Margaretha Olschewski

» Die Gesundheit ist zwar nicht alles,
aber ohne Gesundheit ist alles nichts. «

Andreas Arntzen, Vorsitzender und Sprecher
der Geschäftsführung, Wort & Bild Verlag



Mandat-Vortragstermine

Vorträge

- | | | |
|----------------------|---|--|
| 19. November 2021 | ✓ | Vortrag „Ein Manifest für mehr Wachstum“
Campus Symposium, Iserlohn
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 7. Dezember 2021 | ✓ | Vortrag „Mehr Mut zu Wachstum – nicht nur im Unternehmen“
BUNDESVERBAND DEUTSCHER MITTELSTAND e.V. -
BM WIR EIGENTÜMERUNTERNEHMER, Hannover
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 9. Februar 2022 | ✓ | Vortrag „Wachstum? Ja, bitte! – Aber wie geht es weiter?“,
Kooperationstagung, TERRES Marketing + Consulting, Willingen
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 30./31. März 2022 | | Gastgeber des 5. Seeon Summits,
Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 6. April 2022 | | Vortrag „Und was geht uns das an? – Warum Wachstumsstrategien
im Mittelstand globaler werden müssen“
Senatoren Sitzung des Bundesverbandes Deutscher Mittelstand, Hannover
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 7.-9. September 2022 | | Gastgeber des 19. Internationalen Marken-Kolloquiums
Kloster Seeon, Chiemgau 
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 8.-10. November 2022 | | Interviewgast „Beyond Thought Leadership“,
Miami, USA
Prof. Dr. Guido Quelle |
| 2. März 2023 | | Vortrag „Marke ist nicht Marketing: Wesentliche Elemente für eine
wachstumsstarke Marke“, Forum von F+P Fliesen und Platten, Köln
Linda Vollberg |

Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

- „Onboarding-Fallen umschiffen“ – KMU-Magazin, Ausgabe 1-2/2022
- „Die neuen Wege im Vertrieb“ – KMU-Magazin, Ausgabe 11-12/2021
- „Marke hilft auch in der Katastrophe“ – KMU-Magazin, Ausgabe 10/2021
- „Erwartungen im Vertrieb managen“ – KMU-Magazin, Ausgabe 9/2021
- „Gesundes Wachstum kommt von innen“ – pet Fachmagazin, Ausgabe 8/2021
- „In Bewegung ist Wachsen leichter“ – KMU-Magazin, Ausgabe 7-8/2021
- „Fünf Prinzipien starker Markenführung“ – KMU-Magazin, Ausgabe 6/2021

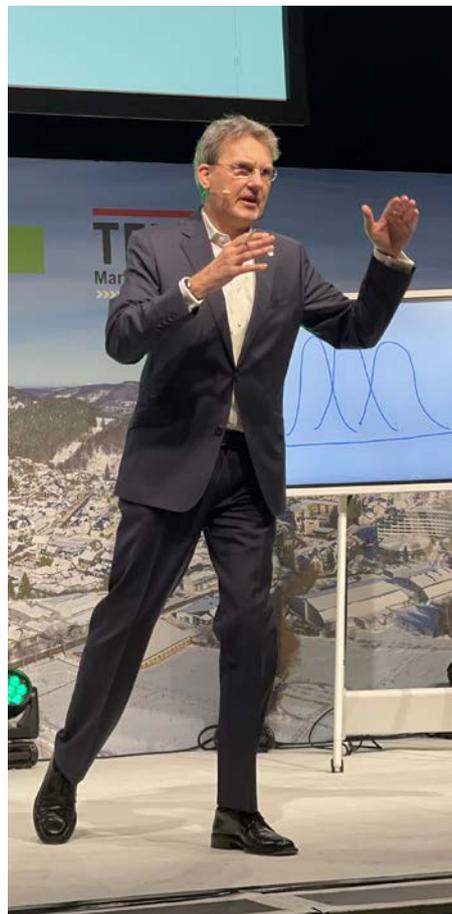
Alle aktuellen Fachartikel finden Sie auf unserer [Website](#).

Vortrag auf der Kooperationstagung der Raiffeisen-Franchisenehmer „Wachstum? Ja, bitte! - Aber wie geht es weiter?“

Am 8. und 9. Februar fand die jährliche Kooperations- tagung der Raiffeisen-Franchisenehmer im Sauerland statt. Die TERRES Marketing + Consulting GmbH ist als Tochtergesellschaft der Agravis Raiffeisen AG der Franchisegeber von rund 480 Raiffeisen-Märkten in Deutschland und bot den Teilnehmern ein vielfältiges Programm. Die zweitägige Veranstaltung wurde hybrid durchgeführt, alles unter dem Thema „Corona geht? Der Wandel bleibt“.

Die Agravis Raiffeisen AG ist eine von insgesamt fünf landwirtschaftlichen Hauptgenossenschaften in Deutschland und eines der größten Unternehmen des Agrarhandels in Norddeutschland. Die Raiffeisenmärkte haben zu Zeiten von Corona trotz großer Herausforderungen positive Zahlen verzeichnen können. Die Branche hat von einem veränderten Konsumentenver-

halten profitiert, dennoch galt es den Blick auf das eigene Unternehmen nicht zu verlieren, denn wie wir wissen: gesundes, profitables Wachstum kommt von innen! Selbst wenn ein Unternehmen kräftig gewachsen ist, hat es sich gegenüber dem Wettbewerb nur dann einen Vorteil verschafft, wenn es stärker gewachsen ist als der Wettbewerb. Anderenfalls hat sich zwar das Niveau verändert, nicht aber das Verhältnis zueinander. Zu viele Unternehmen feiern Erfolge, ohne sich darüber Gedanken gemacht zu haben, ob ein echter Wettbewerbsvorteil entstanden ist. Es muss also „klar Schiff“ gemacht werden. Wachstum kommt aus Erneuerung, nicht aus Wiederholung – ein „Weiter so“ wird scheitern. Prof. Dr. Guido Quelle sprach zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Tagung über eben diesen und weitere Wachstumsfaktoren.



Carina Klein startet durch als Junior-Beraterin

Carina Klein verstärkt das Mandat-Team seit Januar 2020 und begann Ihre Karriere als studentische Mitarbeiterin während ihres Studiums im Bereich International Business Management an der ISM International School of Management in Dortmund.

In dieser Zeit hat Carina viele verschiedene interne Themen, die Mandat Projektarbeit und auch den Ablauf des Internationalen Marken-Kolloquiums unterstützt. Nach einer kurzen Phase in der es ihr Studium erforderte, ein anderes Unternehmen mit internationalem Tätigkeitsfeld und in Carinas Fall mehreren Tausend Mitarbeitern kennenzulernen, um ihre Bachelorthesis zu verfassen, entschied sich Carina aktiv für den Weg zurück in die Beratung.

Seit Februar 2022 bereichert sie das Mandat-Team als Junior-Beraterin.

Ihr Studium bereitete Carina darauf vor, strategisch, analytisch und strukturiert vorzugehen. Ihr familiärer Hintergrund sorgt für die notwendige Praxisnähe – denn Carina Klein ist in unmittelbarer Nähe zum eigenen Familienunternehmen aufgewachsen und weiß aus

erster Hand, wie wichtig praktische, nicht nur theoretisch passende Lösungen sind. Eine starke Mischung, die sie gefragt und beliebt bei den Mandat Klienten macht und ihr hilft, sich effektiv einzubringen.

Verantwortungsbewusst und belastbar, dabei fröhlich und kommunikationsstark ist Carina Klein ein Gewinn für jedes Projektteam. Sie spricht verhandlungssicheres Englisch und verfügt auf Basis von Auslandserfahrungen, unter anderem in London und Orlando und ihrem internationalen Studium, über ein hohes Maß an interkulturellen Kompetenzen.

Aktuell lebt Carina Klein in Münster und spielt aktiv bei den Landesliga-Volleyballerinnen der SG Sendenhorst.

Liebe Carina,

wir freuen uns sehr, mit dir ab sofort Projekte nach vorne zu bringen. Es ist toll, dich mit vollem Einsatz an Bord zu wissen. Auf eine weiterhin so gute, kreative und freudvolle Zusammenarbeit.

Dein Mandat-Team



Der nächste Mandat
Growthletter®
erscheint am
4. April 2022!

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Adrian Gralinski
adrian.gralinski@mandat.de



Tobias Kerkhoff
tobias.kerkhoff@mandat.de



Carina Klein
carina.klein@mandat.de



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

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: shutterstock – Marquess789
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial
2. CEO-Tipp
3. Marke
4. Vertrieb & Expansion
5. Internationalisierung
5. Prozesse & Organisation
6. Veranstaltungen & Veröffentlichungen
7. Internationales Marken-Kolloquium
8. Mandat Intern