

INSIGHTS BEST OF 2019

Return on Experience

Markenmanagement
im digitalen Wandel

Agency Excellence



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

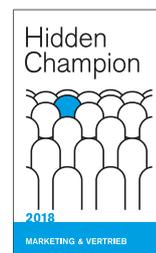
Beste Berater 2016, 2017 und 2018 für Marke, Marketing & Pricing

Zum fünften Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2018 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2018 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2018



Christian von Thaden, Claudia Masuch, Fabian Nguyen

„Return on Experience“ – Investitionen in Customer Experience erfolgreich managen

Einleitung

Die Digitalisierung hat den Kontakt und die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen in vielen Bereichen grundlegend verändert. Unternehmen wissen, solide Produkte und wettbewerbsfähige Preise begeistern den Kunden längst nicht mehr, sondern werden vorausgesetzt. Es reicht nicht mehr, den Kunden nur zufrieden zu stellen, denn um wahre Loyalität und Mehrwert für ein Unternehmen zu schaffen, muss der Kunde begeistert werden. Die heutige Messlatte zur Begeisterung der eigenen Kunden wird dabei durch Amazon, Google und Co. sehr hoch gesetzt.

Bedeutet: Wer heute begeistern will, steht vor der großen Herausforderung, den Kunden und seine Wahrnehmung der Experience konsequent in den Mittelpunkt zu stellen. Ohne Rücksicht auf bestehende Organisations- und IT-Infrastrukturen, müssen alle Aktivitäten am Kunden und seinen Bedürfnissen ausgerichtet werden.

Gleichzeitig besteht die Erwartungshaltung, die eigenen internen Prozesse auf ein höheres Effizienz-niveau zu heben und insgesamt eine konstante Verbesserung vorzuweisen.

Der Batten & Company CX-Ansatz verknüpft Customer Experience (CX) mit wirtschaftlichen Zielen und gibt somit eine Antwort, wie Customer Experience einen zentralen Beitrag zu den ökonomischen Zielen eines Unternehmens sicherstellt.

Grundsätzlich können mit dem Ansatz zwei Effizienzhebel bedient werden:

1. Wie Unternehmen bei gleichbleibenden Investitionen effizienter ihre Umsatzziele erreichen können, z. B. durch mehr Neukundengewinnung oder erfolgreicher Cross-Selling bei Bestandskunden betreiben.
2. Wie im Bereich Customer Experience geplant desinvestiert werden kann, ohne in der Wahrnehmung des Kunden im positiven Leistungserleben zu verlieren und somit mit weniger Budget trotzdem die gleiche Leistung erreicht wird.

Erfolgreiches und werthaltiges CX-Management mit dem ROX

Das Messen und Quantifizieren der Customer Experience in einem Unternehmen ist in den meisten konsumentenorientierten Industrien schon lange Standard. Von Kundenzufriedenheitsstudien bis hin zum NPS existieren diverse Metriken, welche die subjektive Einstellung und Erfahrungswelt der Konsumenten erheben.

Bislang fehlt jedoch der direkte Bezug zum tatsächlichen Verhalten der Kunden und somit auch zum Unternehmenserfolg.

Um diese Lücke zu schließen, hat Batten & Company die grundsätzliche Idee des bestehenden Return on Investment (ROI) als neue Kennzahl, Return on Experience (ROX), auf das Customer Experience Management übertragen.

Es ist nun möglich eine direkte Verknüpfung zwischen Kundenerlebnis, Kundenwahrnehmung und tatsächlicher Verhaltensänderungen (Kundenwachstum, Kundenbindung/Churn Reduktion und Cross-/Up-Sell) zu quantifizieren. Aus der aufge-



Abbildung 1: Wirkungskette Return on Customer Experience (ROX)

fürten Wirkungskette lassen sich konkrete Ertragssteigerungen für ein Unternehmen berechnen (s. Abb. 1).

Um diese Wirkungskette für Unternehmen aufzustellen, stehen neben der monetären Bewertung des Customer Experience Managements durch den „Return on Experience“ das grundsätzliche Kundenverständnis und die Performancemessung von Customer Experience Leistungen im Kern des Batten & Company CX-Ansatzes (s. Abb. 2).

1. Kunden verstehen

Entlang der Elemente Kundensegmente, Produkte und präferierte Kanäle lassen sich typische Customer Journey Routen ableiten. Die Customer Experience bildet sich dabei durch die Summe aller Erfahrungen entlang der Customer Journey Touchpoints und den dabei wahrgenommenen Leistungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen hat. Positive Leistungserlebnisse werden durch die konkrete Experience, aber auch durch Wahrneh-

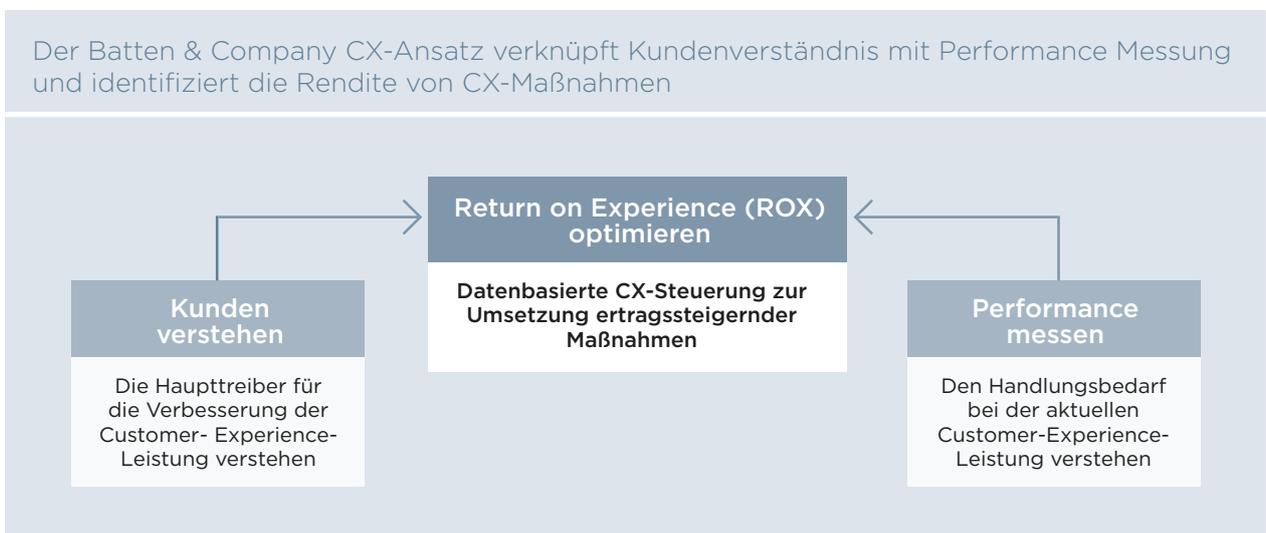


Abbildung 2: Der Batten & Company CX-Ansatz verknüpft Kundenverständnis mit Performance Messung und identifiziert die Rendite von CX-Maßnahmen

mungsfaktoren und individuellen Kundencharakteristika geprägt. Die einzelnen Elemente und Treiber gilt es, im CX-Management pro Kundensegment zu verstehen.

2. Performance messen

Um die Performance von Customer Experience Management zu messen und Handlungsbedarfe abzuleiten, werden pro Kunde zu jedem erlebten Touchpoint und dessen Leistungstreiber, die Zufriedenheit und Wichtigkeit erhoben. Dabei lassen sich verschiedene Typen von Leistungstreibern identifizieren. Da sich die Wirkung spezifischer Leistungstreiber auf die Zufriedenheit einzelner Kundengruppen unterscheiden kann, ist eine kundenspezifische Betrachtung der Leistungstreiber essentiell. Was beispielsweise den einen Kunden begeistert, ist für den anderen irrelevant. Touchpoints mit ihren konkreten Leistungstreibern werden anhand einer Ampellogik im Hinblick auf Handlungsbedarf priorisiert und können klar mit Optimierungsmaßnahmen verknüpft werden.

3. Return on Experience optimieren

Nach dem Verständnis von Erwartungen, Treibern und Performance zu einzelnen Leistungen und

Touchpoints wird berechnet, welchen Einfluss diese auf die Verhaltensbereitschaft (z. B. Cross-Selling- oder Wiederwahlbereitschaft) unterschiedlicher Zielgruppen haben. Somit kann für die Performance einzelner Leistungen und Touchpoints der monetäre Beitrag auf übergeordnete Unternehmensziele, wie etwa Ertrag pro Kunde, berechnet werden. Durch diesen belegten Zusammenhang wird der Return on Experience bestimmt und es ergeben sich wesentliche Vorteile für Marketer und CX-Manager.

Durch den Return on Experience Ansatz wird es Unternehmen möglich, echte Umsatzeffekte hinter jede Investition in ihre Customer Experience zu setzen. So können Manager genau identifizieren, in welche Touchpoints oder Leistungstreiber der Customer Journey sie investieren müssen, um eine gezielte Ertragssteigerung zu erreichen bzw. welcher Touchpoint oder welcher konkrete Leistungstreiber auch depriorisiert werden kann.

Entsprechend ist es zu jeder Zeit möglich, fundierte Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Customer Experience abzuleiten und ökonomisch wirksame Maßnahmen zu definieren.

Somit bietet der Ansatz Return on Experience (ROX) drei wesentliche Vorteile das Customer Experience Management gezielt und werthaltig zu optimieren (s. Abb. 3).



Abbildung 3: Drei wesentliche Nutzen für Unternehmen durch den Einsatz des ROX (Return on Experience)

Fazit

Die CX-Studie und Projekterfahrungen von Batten & Company machen deutlich, wo die zentralen Ansatzpunkte im erfolgreichen Customer Experience Management für Unternehmen liegen. Für Marketingleiter und Customer Experience Manager lassen sich folgende Erfolgsfaktoren zusammenfassen:

I. Konsequente Ausrichtung am Kunden

Eine aus den Ergebnissen und auf Basis der Markenpositionierung abgeleitete, kundenzentrierte Customer Experience Vision dient als zentrale Leitlinie zur konkreten Ausgestaltung und Optimierung der Touchpoints (z. B. Kundenservice, Filiale oder Webseite) durch die verantwortlichen Abteilungen und ihrer Mitarbeiter.

II. Kontinuierliche Messung an den Kontaktpunkten

Kontinuierliche Rückmeldung an die unternehmensinternen Funktionen und agile Reaktion auf negative Abweichungen sind zentral, um den monetären Effekt einer optimierten Customer Experience nachhaltig sicher zu stellen.

III. Verteilung des Customer Experience Budgets auf die richtigen Treiber

Die klare Priorisierung der Kern-Treiber der Customer Experience, in Abhängigkeit zu ihrem Beitrag zu den Geschäftszielen, dient als klare Orientierung für die Budgetallokation.

IV. Kundenindividuelle Aussteuerung von Customer Experience Maßnahmen:

Um Streuverluste zu vermeiden, sollte die Ausgestaltung der Maßnahmen über eine detaillierte Analyse der Customer Journey unterschiedlicher Zielgruppen sichergestellt werden.

V. Klare Zuordnung und Vernetzung von verantwortlichen Abteilungen:

Die für den Touchpoint verantwortlichen Funktionen müssen klar mit der Messung und ihrer Performance verknüpft werden und entsprechend notwendige Optimierungen vornehmen. Zusätzlich müssen Analysen stets mit einem Ertragseffekt in Verbindung gebracht werden. Nur so kann langfristig durch gezielte Allokation der Investitionen eine an Unternehmenszielen orientierte Customer Experience implementiert werden.

Der Batten & Company CX-Ansatz bringt Licht in die Black Box der Erfolgsmessung von CX-Management und ermöglicht Unternehmen somit werthaltige CX-Treiber zu identifizieren, gezielte Investitionen zu tätigen und den Gewinn für Unternehmen positiv zu beeinflussen.

Claudia Masuch

Markenmanagement im digitalen Wandel: CMOs intern unter Druck

Chief Marketing Officer kämpfen im eigenen Unternehmen mit Imageproblemen

Studie von Batten & Company und der Universität Köln zeigt: Marke muss im digitalen Wandel zur Chefsache werden

Das Markenmanagement ist in Unternehmen der entscheidende Treiber des digitalen Wandels. Dafür muss die Marke allerdings auch Chefsache sein – mit einem Chief Marketing Officer (CMO), der vom Top-Management unterstützt wird, der daraus eine klare Agenda für die digitale Markenführung entwickelt und der seine Rolle und Aufgaben klar definiert. Nur so kann die Marke die Rolle als zentrales Koordinatensystem übernehmen, mit dem sich das Unternehmen erfolgreich durch den disruptiven Wandel navigieren lässt, und zwar nach innen wie nach außen. Dass es daran in den meisten Unternehmen hapert, zeigt die Studie „Markenmanagement im digitalen Wandel – CMOs intern unter Druck“. Eine zentrale Erkenntnis: Die Kernbaustelle des CMO liegt im eigenen Haus, ein starkes internes Positionierungs- und Imageproblem bremst die Marketingentscheider oftmals aus.

Darüber hinaus weist die Studie, für die Batten & Company in Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln 100 CMOs und Markenentscheider aus den Branchen Automobil, Handel, Finanzen und Industrie über die Herausforderungen im digitalen Wandel befragt hat, weitere Kernergebnisse aus:

- **Marke ist zentraler Treiber der Digitalisierung:** Für 80% der befragten Unternehmen ist Marke wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsstrategie. Ebenso denken 94 % der befragten CMOs, dass die Relevanz von Marke im digitalen Wandel gestiegen ist.
- **Markenmanagement mangelt es an Geld und Personal:** Daher wollen 84 % der Befragten finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie den Marken-Return on invest (ROI) stärker verankern und so eine „Währung“ auf C-Level etablieren.
- **Interne Vernetzung mangelhaft:** 87% der Befragten sehen ein zu großes Silodenken auf C- Level und sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen verstärkt gefördert werden muss. Jeder zweite der Befragten denkt, dass der CMO innerhalb des Unternehmens nicht ausreichend mit anderen C-Level-Positionen, insbesondere CTO und CDO, vernetzt ist.
- **CMOs haben ein internes Positionierungs- und Imageproblem:** Die Kernbaustelle liegt im eigenen Haus. Aufgrund der mangelnden Vernetzung auf Führungsebene scheinen CMOs ein starkes internes Positionierungs- und Imageproblem zu haben. 67 % der Befragten denken daher, dass sich die Rolle des Markenmanagements grundlegend verändern muss. Außerdem fordern 80 %, dass das Jobprofil des CMOs neu definiert werden muss.

Über das Studiendesign:

Es wurden knapp 100 Markenentscheider aus Handel, Automobil, Finanzdienstleistungen und Industrie wurden mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der Relevanz von Marke und der Zukunftsfähigkeit des Markenmanagements befragt. Durch eine Kombination aus geschlossenen wie offenen Frageformaten sowie die angewandten multivariaten Analysen konnten die Treiber der digitalen Transformation identifiziert und als zentrale CMO Agendapunkte bestätigt werden. Dadurch liefert die Studie nicht nur zentrale Anknüpfungspunkte im Branchenvergleich, sondern gleichzeitig auch konkrete Handlungsfelder für das Markenmanagement.

- **Neue agile Ansätze und Zusammenarbeitsmodelle:** 91% der Befragten wünschen sich bei den immer komplexer werdenden Marktbedingungen flexiblere Möglichkeiten, um auf Kundenfeedback reagieren zu können. 83% implementieren bereits oder planen die Implementierung von datengetriebenen Steuerungstools sowie Marketing Automatisierung entlang der Wertschöpfungskette.
- **Gemeinsam um Talente kämpfen:** Die Personalabteilung und Markenmanagement arbeiten eng zusammen oder werden dies zukünftig tun, damit das eigene Unternehmen Digital- Talente für sich gewinnen kann. Aber erst 40% der Unternehmen haben in diesem Zusammenhang die beiden Abteilungen stärker miteinander verzahnt, 32% planen dies.

Klares Ergebnis ist eine CMO-Agenda mit folgenden Hausaufgaben:

- Marke wieder als C-Level Thema etablieren
- Markenmanagement aktiv als Schnittstellenfunktion etablieren
- CMO-Position neu interpretieren
- „Währung“ für den eigenen Erfolg etablieren
- Agile Arbeitsmethoden ins operative Geschäft einführen
- Fair Share für Marketingbudget einfordern und begründen

Die Ergebniszusammenfassung der Studie finden Sie unter <https://www.batten-company.com/magazin/detail/markenmanagement-im-digitalen-wandel-cmos-intern-unter-druck.html>

Exklusives Interview mit Prof. Dr. Franziska Völckner

Markenmanagement im digitalen Wandel

Im Zuge unserer aktuellen CMO Studie zum Thema Markenmanagement im digitalen Wandel führten Claudia Masuch, Associate Partnerin bei Batten & Company und Prof. Dr. Franziska Völckner, Professorin für Marketing und Markenmanagement an der Universität zu Köln ein spannendes Interview.

Claudia Masuch: **In Ihrer Rolle als Professorin für Marketing tragen Sie maßgeblich zur akademischen Ausbildung zukünftiger Marketeers und Markenverantwortlichen bei. Welche Aspekte dieser universitären Ausbildung sind Ihrer Meinung nach besonders**

relevant in den Zeiten digitaler Transformation?

Prof. Dr. Franziska Völckner: Methodisches und konzeptionelles Know-how zur Lösung komplexer Fragestellungen, d. h. Problemlösungskompetenzen, gehören zu den Kernkompetenzen, welche durch die digitale Transformation gefordert und durch eine universitäre Ausbildung vermittelt werden. Das bedeutet auch, Studierende in die Lage zu versetzen, sich selber notwendiges Know-how anzueignen im Sinne einer lebenslangen aktiven Lernstrategie. Zudem kommt analytischen und empirisch-quantitativen Fähig-

keiten („data literacy“) in einer digitalen und datengetriebenen Welt eine immer größere Bedeutung.

Claudia Masuch: Egal wohin man hört, die Probleme mit der Digitalisierung auf C-Level scheint groß. Die von uns befragten CMOs beklagen ein Silodenken und ein Imageproblem im eigenen Haus. Auch CDOs kommen mit ihren Aufgaben nicht voran, weil sie zuerst intern Werbung für die Digitalisierungsstrategie machen müssen oder die Unternehmenskultur sie ausbremst. Was können Unternehmen tun, um nicht nur die Symptome zu behandeln, sondern die Ursachen zu beseitigen? Was kann ein CMO tun, um sich intern im Unternehmen erfolgreich zu vernetzen?

Prof. Dr. Franziska Völckner: Um den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern, bedarf es einer klaren Richtung, Koordination und eines vertrauensvollen Change-Managements. Hierbei können CMO und Marke eine wesentliche Schnittstellen- und Ankerfunktion übernehmen. Marke und Markenmanagement sollten die Schaffung eines konsistenten und begeisterten Markenerlebnisses entlang der Customer Journey koordinieren, nach innen einen Wertanker darstellen und motivieren und so die digitale Transformation unterstützen sowie proaktiv begleiten. Der CMO ist entsprechend gefragt, seine Position neu zu definieren und auszufüllen – als Vernetzer, Motivator und digitaler Katalysator. Digitalen Kompetenzen werden dabei zu einem wichtigen Bestandteil des Jobprofils des CMOs, um die Rolle eines „digitalen Vorboten“ im Unternehmen übernehmen zu können.

Claudia Masuch: Im Konkurrenzdruck zu den GAFA-Unternehmen beschäftigen sich vor allem Markenverantwortliche mit der Digitalisierung der Customer Journey und ständig steigenden Anforderungen an eine begeisternden Brand Experience. Welche

Lösungsansätze halten Sie für erfolgsversprechend, damit Marken agiler auf Kundenverhalten reagieren können?

Prof. Dr. Franziska Völckner: Agiles Markenmanagement ist angesichts einer komplexer werdenden Customer Journey mit einer steigenden Anzahl an Touch-Points darauf angewiesen, die Gestaltung des Markenerlebnisses stärker zu dezentralisieren. Um dennoch ein konsistentes und gleichzeitig begeistertes Markenerlebnis zu schaffen, bedarf es einer klaren und für alle Mitarbeiter verbindlichen Markenidentität. Silodenken kann man sich nicht mehr leisten, vielmehr gilt es, ein abteilungs- und hierarchieübergreifend abgestimmtes, gemeinsames Markenverständnis zu etablieren. Interne Prozesse sollten so gestaltet werden, dass sie eine flexible, adaptive Maßnahmenplanung ermöglichen. Dazu gehören eine kontinuierliche Marktbeobachtung und Messung relevanter Marken-KPIs, die Etablierung von Frühwarnsystemen sowie schnelle interne Abstimmungsprozesse, um die zunehmende Dynamik externer Märkte auffangen zu können.

Claudia Masuch: Unsere Studie zeigt, dass das Markenmanagement in Zeiten digitaler Transformation vor allem Investitionen in finanzielle und personelle Ressourcen braucht. Was können Markenverantwortliche tun, einen Fair Share für Ihr Marketingbudget einzufordern und zu begründen?

Prof. Dr. Franziska Völckner: Gefragt ist hier der Nachweis, dass und wie Marketingmaßnahmen einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Marketing und Markenmanagement müssen messbar gemacht werden, z. B. in Form eines monetären Markenwerts, eines Marken ROI, allgemein in Form „harter“ KPIs. Solche Kennzahlen bilden die Basis für den Einsatz datenbasierter Steuerungstools zur effizienten Planung und Allokation von Marketingressourcen.

Dr. Nicolas Nasner, Sven Holzapfel, Lisa Seuling

Agency Excellence: Neue Anforderungen an die Steuerung von Marketing Agenturen

Die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Unternehmen ändert sich grundlegend

Kunden nutzen heute mehrere und verschiedenste Kontaktpunkte im Kaufentscheidungsprozess. Während einige Marketers all die Jahre in Kampagnen dachten, stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, ihre Kunden im richtigen Kanal mit der wirkungsvollsten Botschaft zu erreichen – und das in Echtzeit. Der Koordinationsaufwand ist enorm und erfordert Umdenken, spezialisiertes Wissen und auch veränderte Unternehmensstrukturen.

Zudem sind Marketers damit konfrontiert, eine explodierende Fülle an Daten, die an den unterschiedlichen Offline- und Online-Kontaktpunkten entlang der Customer Journey entstehen, intelligent zu verarbeiten und einzusetzen. Die Komplexität des Marketings ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Der Veränderungsprozess hat dazu geführt, dass viele verschiedene Kompetenzfelder entstanden sind, die nach spezifischem Fachwissen und besonderen Skills verlangen. Data Science, Content Management und Planning, Ideation und Interactive Media sind nur einige der Marketing Disziplinen, die heute eine weitreichende Rolle spielen. Wegen der zunehmenden Vielschichtigkeit der einzelnen Marketing-Kompetenzfelder sind Unternehmen vermehrt auf die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten angewiesen. Dabei erwarten Unternehmen von ihren Marketingdienstleistern nicht nur, dass diese sie auf dem Weg in die digitale Welt unterstützen, sondern auch als externer Sparringspartner begleiten.

Im Zuge der gesteigerten Komplexität des Marketings sollten Unternehmen laufend die Zusammenarbeit mit ihren externen Agenturpartnern kritisch überprüfen und hinterfragen. Während einst wenige etablierte Player oder eine Full Service Agentur für ein Unternehmen tätig waren, sehen

sich Marketing und Sales Entscheider nun einer Vielzahl neuer, hochspezialisierter Agenturen gegenüber. War früher noch die beste Kreatividee ausschlaggebend für die Auswahl einer Agentur, so sind es heute vor allem technische Skills, die an Bedeutung gewinnen. Heute benötigen Unternehmen externe Anbieter, die sie vor allem dabei unterstützen, das Potenzial an vorhandenen Daten vollständig auszuschöpfen, um wirkungsvolle Marketingmaßnahmen zu entwickeln. Zudem werden gezielte, kanalunabhängige Kampagnen und Inhalte angestrebt, die in Echtzeit ausgespielt werden können und auf individuelle Kundenprofile zugeschnitten sind. Neben digitalen Agenturen haben vor allem Software-Unternehmen und IT-Dienstleister die Chancen der Transformation des Marketings erkannt. Neben neuen, kreativen Ideen und der notwendigen Datenkompetenz steigt ebenso der Beratungsbedarf auf Unternehmensseite. Immer häufiger werden Beratungsunternehmen beauftragt, die sich durch den Zukauf von Agenturen für die neuen Anforderungen des Marketings rüsten. Hierzu zählen beispielsweise IBM, Accenture oder auch Deloitte, die in den vergangenen Jahren vermehrt in den Kauf von (Digital-) Agenturen investiert haben.

Die richtige Auswahl von Agenturen gestaltet sich wegen der steigenden Anforderungen des Marketings und der kaum zu überschauenden Anzahl an hochspezialisierten Anbietern zunehmend schwieriger und kleinteiliger für Unternehmen. Dabei müssen sich Marketing- und Vertriebsentscheider nicht nur die Frage stellen, ob und welche Aufgaben sie zukünftig extern vergeben, sondern auch wie viele und welche Agenturen sie mit welchen Aufgaben kurz- oder langfristig betrauen.

Steigende Anforderungen an das Agenturmodell der Zukunft

Die beschriebene Vielschichtigkeit der Marketingdisziplinen macht zukünftig eine noch engere und effizientere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen, aber auch zwischen den Agenturen selbst notwendig. Diese ist besonders zur effizienteren Sammlung und Auswertung von Kundendaten, zur Schaffung einer einheitlichen Kundenerfahrung, zur effektiven Nutzung von Marketing Technologien und zur Kreation persönlicher Inhalte unabdingbar. Nur durch eine engere Zusammenarbeit können zukünftig die wichtigsten Marketingziele erreicht und die Herausforderungen, die sich durch die zunehmende Komplexität des Marketings ergeben, erfolgreich gemeistert werden. Neben der Auswahl der richtigen Agenturen sind Marketing und Sales Entscheider deshalb auch mit der Herausforderung konfrontiert, ein geeignetes Zusammenarbeitsmodell zu entwickeln und eine effiziente Steuerung der Agenturen sicherzustellen.

Insgesamt lassen sich bei der Auswahl von Agenturmodellen zwei Trends verzeichnen. Vor allem wegen des wachsenden Bedarfs an Content sind Inhouse-Agenturen immer beliebter. Besonders in den USA lässt sich dieser Trend beobachten. So haben z.B. Intel oder auch Lego eigene Bereiche gegründet, die für Social Media und Content Planung zuständig sind. Allerdings wird auch hier nach

wie vor mit externen Dienstleistern gearbeitet, beispielsweise wenn es um Spezialdisziplinen mit hoher Änderungsdynamik, wie SEO oder Predictive Analytics und natürlich Kreativleistungen geht. Zum anderen lässt sich der Trend zur Komplexitätsreduktion im Marketing beobachten. So vergeben Unternehmen ganze internationale Etats an eine (globale) Lead-Agentur, die dann die Steuerung der Sub-Agenturen übernimmt. Als Beispiele gelten McCann für Opel/Vauxhall oder auch Publicis+ für Renault.

Marketers sind bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Agenturpartnern mit einer Vielzahl an Fragen konfrontiert: In welcher Form ist mit der gegenwärtigen Entwicklung Schritt zu halten? Welche Agenturen werden auch die Anforderungen von morgen erfüllen? Welches Agenturmodell sollte gewählt werden, um flexibler auf die Marktanforderungen zu reagieren? Was bedeutet die Ausgestaltung des Agenturmodells für die Organisation im eigenen Unternehmen? Wer koordiniert und entscheidet letztendlich?

Um Antworten auf diese Fragen geben zu können, nutzt Batten & Company den Agency Excellence Ansatz für eine systematische und ganzheitliche Orchestrierung der Zusammenarbeit mit Agenturen. Dieses Vorgehen hilft Unternehmen nicht nur dabei, ein geeignetes Agenturmodell auszuwählen, sondern auch zu entscheiden, ob und welche Aufgaben an externe Anbieter vergeben werden.

Der Agency Excellence Ansatz zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit externen Agenturen

Batten & Company bietet mit Hilfe des Agency Excellence Ansatzes ein ganzheitliches Konzept, welches auf einer fundierten Vorgehensweise mit entsprechenden Tools basiert. Hierfür werden insgesamt vier Bausteine herangezogen, die sequenziell aufeinander aufbauen (s. Abb. 1 auf Seite 15).

Neben der Festlegung derjenigen Aufgaben, die intern oder extern vergeben werden sowie der Definition des Beauftragungsumfangs (*Scope*), müssen die richtigen Agenturpartner nach festgelegten Kriterien ausgewählt und das geeignete Agenturmodell definiert werden (*Decide*). Zudem

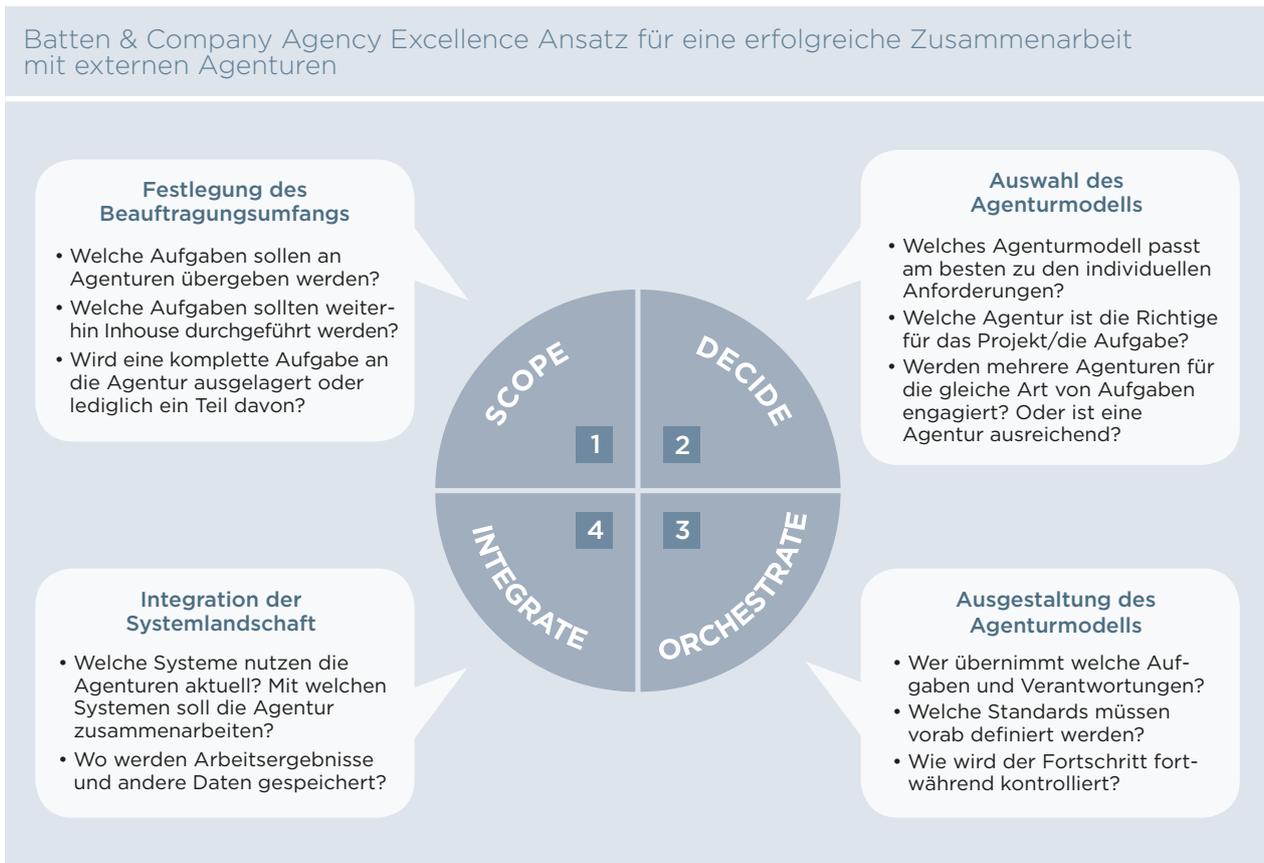


Abbildung 1: Batten & Company Agency Excellence Ansatz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Agenturen

muss die effiziente Steuerung der ausgewählten Agenturen vorbereitet und das Agenturmodell ganzheitlich ausgestaltet werden (*Orchestrate*). Schließlich ist der Datenaustausch zwischen Agenturen und Unternehmen durch die Nutzung adäquater Systeme sicherzustellen (*Integrate*).

Scope

Aus eigener Erfahrung vergeben Unternehmen ihre Marketingaktivitäten häufig an externe Dienstleister ohne wichtige Kriterien, wie Kompetenzen, Kontrolle oder Kosten zu hinterfragen und mit vorliegenden internen Optionen zu vergleichen. Marketers vernachlässigen dabei häufig, dass sie das bessere Wissen über die Kundenreise und bessere Kunden Insights haben. Deshalb sollte zunächst die eigene Marketing-Wertschöpfungskette unter dem Aspekt des Auslagerungspotenzials der Marketingaktivitäten analysiert und wesentliche Fragestellungen beantwortet werden: Welche Aufgaben können

an externe oder interne Partner gegeben werden? Welche können Inhouse eigenständig bearbeitet werden? Wird eine komplette Aufgabe an die Agentur ausgelagert oder lediglich ein Teil davon?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist es ratsam jede Marketing-Aufgabe mit Hilfe einer Scoping-Matrix zu analysieren, die das vorhandene interne Knowhow der strategischen Relevanz der jeweiligen Aktivität gegenüberstellt. In einem iterativen Vorgehen wird anschließend entschieden, welche Skills intern auf- und ausgebaut werden sollten und welche extern zugekauft werden. Dabei sind insbesondere Faktoren, wie Komplexität und Volatilität der Aufgaben, erforderliches Knowhow sowie gewünschte Kontrolle und Skaleneffekte zu beachten.

Decide

Bevor der richtige Agenturpartner pro Marketingaufgabe ausgewählt werden kann, sollten sich Marketing-Entscheider zunächst Gedanken über

das für sie adäquate Agenturmodell machen. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Agenturmodelle am Markt etabliert (s. Abb. 2). Kunden müssen individuell entscheiden, welches Agenturmodell das Richtige ist und am besten zur vorliegenden Marketingorganisation passt. Hierbei sind Faktoren wie Entscheidungshoheit und Kontrolle, Steuerungsaufwand und Agenturabhängigkeit maßgeblich. Oftmals spielt auch die Größe des Unternehmens bzw. der Marketingabteilung eine wichtige Rolle bei der Wahl des Agenturmodells. So tendieren kleine und mittelständige Unternehmen mit kleineren Marketingabteilungen besonders zur eigenständigen Steuerung von Agenturen, um auf das Knowhow mehrerer Spezialisten bei höchster Entscheidungshoheit zurückzugreifen. Größere Unternehmen, die deren Komplexität im klassischen Marketing zunehmend reduzieren möchten, vergeben die Steuerung von Agenturen dagegen häufig extern.

Wegen der bereits beschriebenen Komplexität des Marketings und der zahlreichen neuen Marketing Disziplinen ist das Modell einer Full Service Agentur kaum mehr zeitgemäß. Zunehmende Beliebtheit finden dagegen die bereits vorgestellten Inhouse-Agentur- und Lead-Agentur-Modelle. Aber auch weitere Formen, wie das beratungsgeführte Modell, bei dem Beratungsunternehmen die Rolle

der leitenden und führenden Agentur übernehmen, gewinnen an Bedeutung. Immer häufiger richten sich Agenturen auf die individuellen Bedürfnisse eines einzelnen Großkunden aus und schneiden ihr Angebot entsprechend zu. Dies gibt Kunden eine besonders hohe Kontrolle über deren Agenturen. Als Beispiele für diese Customized Agencies gelten Leo's Thjnk Tank für McDonald's oder Antoni für Mercedes-Benz. Als Gegenpol hierzu weist das Specialist Roster Modell die höchste Komplexität und den höchsten Steuerungsaufwand durch relativ viele unkoordinierte Schnittstellen zwischen Unternehmen und Agentur auf. Marketers wählen hier für jede Aufgabe eine andere spezialisierte Agentur und führen diese selbstständig.

Egal welches Agenturmodell gewählt wird, die Endkunden und deren Bedürfnisse müssen dabei immer im Zentrum stehen und die Ausstrahlung eines einheitlichen Gesamtbilds der Marke höchste Priorität haben.

Nach Auswahl des adäquaten Agenturmodells muss dieses nun mit den richtigen Partnern besetzt werden. Aus eigener Erfahrung spielt die Auswahl externer Marketingdienstleister dabei eine ebenso wichtige wie aufwändige und schwierige Rolle. Um die Agenturauswahl zu erleichtern und zu strukturieren, entwickelte Batten & Company ein Kriterien-Set zur Integration in die Entscheidungs-

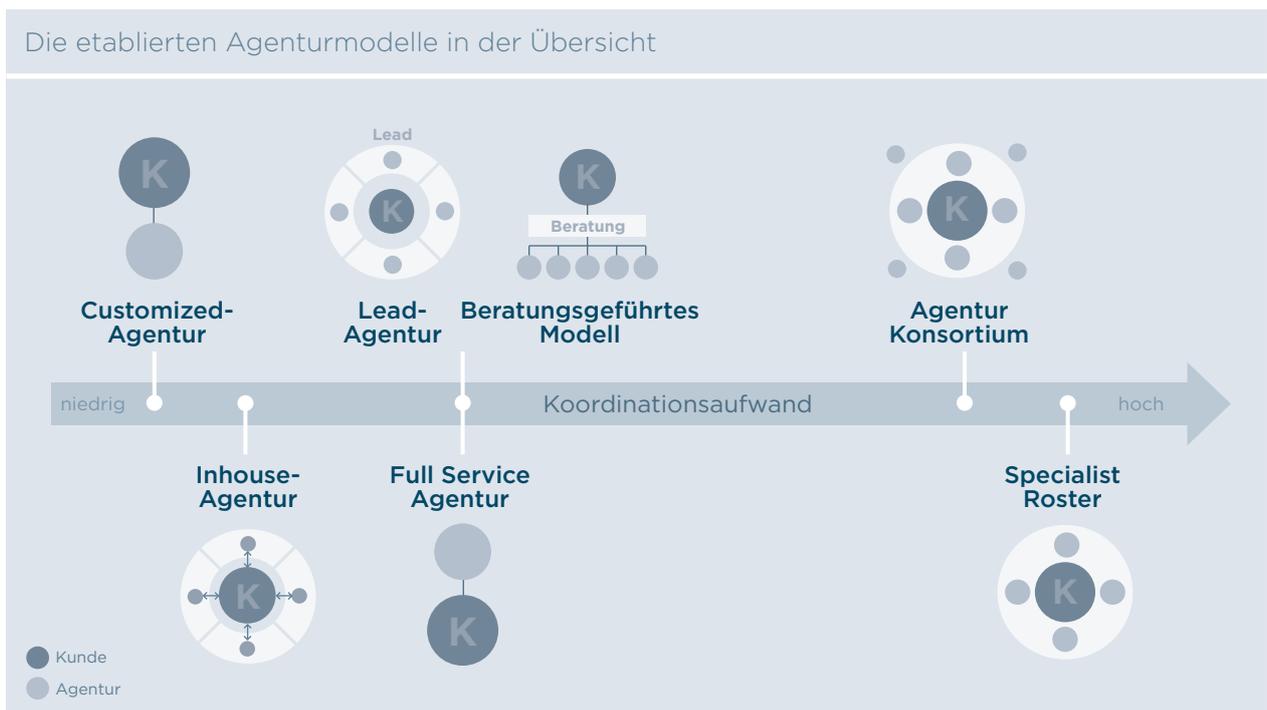


Abbildung 2: Die etablierten Agenturmodelle in der Übersicht

prozesse von Marketers. Hierbei werden sowohl bestehende als auch potenzielle Partner anhand festgelegter Kriterien, wie Kompetenz, Erfahrung, Flexibilität und Kollaborationsfähigkeit verglichen und bewertet. Pro Marketingaufgabe muss schließlich bestimmt werden, ob diese gänzlich von einer Agentur ausgefüllt werden kann oder ob es mehrere, kollaborierende Agenturen braucht, die mit einer Aufgabe betraut werden.

vanten Akteure pro Marketingaufgabe im Fokus, um Schnittstellen zu regeln und Abläufe zu detaillieren. Außerdem gilt es, passende Zusammenarbeitsmodelle unter den Agenturen zu definieren und zu verankern. Gegenwärtig erfolgreiche Agenturmodelle zeichnen sich hierbei vor allem durch eine hohe Flexibilität und eine verringerte Komplexität dank einer kollaborativen Arbeitsweise aus.

Orchestrategie

Damit das gewählte Agenturmodell auch langfristig erfolgreich ist, müssen Marketingentscheider die notwendigen Zusammenarbeitsprozesse und Governance, die sie für das Management und die Zusammenarbeit mit ihren Agenturen nutzen, genau definieren. Zunächst gilt es hierfür festzulegen, wer was macht und wie das Modell verwaltet wird. Dies kann sich aus Erfahrung oft am schwierigsten gestalten, ist aber essentiell, um die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Agenturen langfristig zu garantieren.

Neben der Definition von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen muss der Prozess der Projektzusammenarbeit festgehalten werden, um Agenturprojekte vom Briefing über die Freigabe bis zur Umsetzung und Erfolgsmessung erfolgreich steuern zu können. Hierbei steht insbesondere das Zusammenspiel der rele-

Integrierte

Um eine effiziente Gestaltung der Zusammenarbeit mit externen Partnern gewährleisten zu können, sollten bereits während des Agenturauswahlprozesses Faktoren wie die Systemlandschaft und Datenverwertung beachtet werden. Dabei ist zu überprüfen, welche Systeme gegenwärtig von den Agenturen genutzt werden und ob diese mit denjenigen des Unternehmens kompatibel sind. Auch eine system- oder datenbezogene Abhängigkeit vom externen Dienstleister sollte geprüft werden. Eine besondere Beachtung kommt der Speicherung der Daten sowie der Möglichkeit der selbstständigen Bearbeitung der Daten durch das Unternehmen zu. Vor der Beauftragung externer Marketingdienstleister muss zudem die Notwendigkeit weiterer Schnittstellen-Tools für die Integration der Daten in bestehende Systemlandschaften überprüft werden, um den Koordinationsaufwand einschätzen zu können (vgl. Abb. 3).

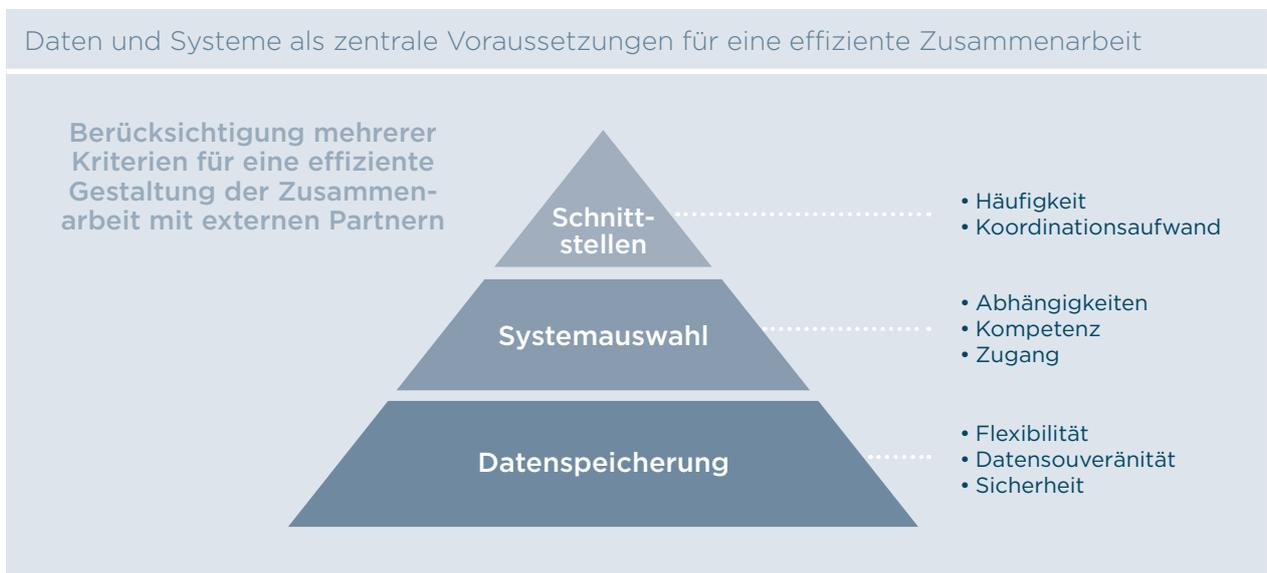


Abbildung 3: : Daten und Systeme als zentrale Voraussetzungen für eine effiziente Zusammenarbeit

Die zukünftige Kollaboration zwischen Unternehmen und Agenturen wird zunehmend auch von IT-Tools bestimmt. Dabei sind nicht nur Projektmanagementsysteme und gemeinsame Kollaborationsplattformen, wie Confluence und Jira, sondern auch Data-Analytics-Tools oder der Ort der Daten-

speicherung relevant. Damit wird die Zusammenarbeit nicht nur prozessorientierter. Die digitalen Tools können außerdem dabei unterstützen, in weniger Zeit mehr zu erreichen und neue Freiräume zu schaffen.

Der Agency Excellence Ansatz als ganzheitlicher Prozess für eine erfolgreiche Organisation der Zusammenarbeit mit externen Agenturen

Mit dem Agency Excellence Ansatz bietet Batten & Company einen etablierten und ganzheitlichen Projektansatz, um die Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Vertriebsentscheidern und externen Agenturpartnern optimal auf die zukünftigen Anforderungen auszurichten. In einem sequentiellen Projektvorgehen werden die Ergebnisse der vorangegangenen Bausteine effektiv genutzt, wobei flexibel zu einem der vorherigen Schritte zurückgesprungen und das Vorgehen adaptiert werden kann.

Somit bietet Batten & Company eine individuelle Projektierung, die den spezifischen Anforderungen und Herausforderungen unserer Kunden entspricht. Durch die ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Bausteine des Agency Excellence Ansatzes kann das Projektteam so das gemeinsam gesetzte Ziel erreichen – die optimale Organisation der Zusammenarbeit mit externen Agenturpartnern.

Wir freuen uns, Ihnen in unseren nachfolgenden Artikeln die einzelnen Bausteine im Detail vorzustellen und stehen Ihnen jederzeit für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Exklusives Interview mit Prof. Dr. Meike Terstiege

Warum sich Marketing und Agenturen häufig auf die Nerven gehen – und wie sich dies ändern lässt

Die Ursachen des beschriebenen Verhältnisses zwischen Marketing und Agenturen sowie mögliche Lösungen diskutieren Elisa Kasparick, Consultant und Dr. Nicolas Nasner, Associate Partner bei Batten & Company mit Prof. Dr. Meike Terstiege, Dozentin für Strategic & Digital Marketing an der International School of Management (ISM) zu Köln. Sie unterstützt zudem als digitaler Berater und Coach Unternehmen in den Bereichen Agenturauswahl und -steuerung, sowie strategisches und digitales Marketing.

Dr. Nicolas Nasner: Immer mehr Unternehmen beschreiben die Steuerung ihrer Marketingagenturen als zunehmende Herausforderung. Woran liegt das?

Prof. Dr. Meike Terstiege: Unternehmen haben in der Agentursteuerung mit einer steigenden Komplexität auf vier Ebenen zu kämpfen:

Erstens, die wachsende Anzahl an Agenturen, mit denen ein Unternehmen zusammenarbeitet. Dazu kommen immer mehr Spezialaufgaben beispielsweise zur Bespielung digitaler Kanäle. Viele Marketingbereiche haben mittlerweile zu viele Agenturen und dadurch teilweise zig von Ansprechpartnern.

Dies führt zu einer hohen organisatorischen Schnittstellen-Komplexität zwischen Unternehmen und Agenturen. Häufig haben Agenturen dabei keinen unternehmensseitigen Hauptansprechpartner, was eine einheit-

liche und effiziente Agentursteuerung behindert. Zudem wird die Abstimmung zwischen den beauftragten Agenturen eines Unternehmens immer wichtiger, um eine einheitliches Kundenerlebnis auf allen Kanälen zu gewährleisten.

Drittens sind Unternehmen häufig mit den steigenden Anforderungen von digitalem Marketing überfordert. Ich spreche hier gerne von der Digitalisierung als „grey box“. Unternehmen wissen, dass sie ihre analoge Kommunikation durch digitales Marketing ergänzen müssen, aber nicht wie dies konkret funktionieren soll. Daraufhin wird Hilfe von spezialisierten Agenturen gesucht. Aber wenn ich noch nicht mal weiß, was Digitalisierung im Marketing ist, dann weiß ich auch nicht welche Agentur mir helfen kann.

Weiterhin fehlen innerhalb von Unternehmen digitale Marketing-Kompetenzen, um angebotene und gelieferte Leistungen von Agenturen beurteilen zu können. Dies führt zu Problemen einerseits in der Auswahl und Bewertung von Agenturen, andererseits werden so das Briefing und die Steuerung der Agenturen zur echten Herausforderung.

Elisa Kasparick: Welche Trends sehen Sie insgesamt in der Zusammenarbeit zwischen Agenturen und ihren Kunden?

Prof. Dr. Meike Terstiege: Ich stelle eine Veränderung in der Beziehung zwischen Unternehmen und Agenturen fest. Das alt-hergebrachte „Master/Servant“-Modell, bei

dem die Agentur springt, wenn der Kunde ruft, wandelt sich zu einem partnerschaftlichen Austausch auf Augenhöhe. Hierbei spielt besonders eine angestrebte „Work-Life,Life,Life“-Balance der Gen Y und Z eine große Rolle. Dabei wird zwar innerhalb der Arbeitszeit 101% gegeben, aber im Zweifel werden regelmäßige Abstimmungsrunden am Tagesrand oder längerfristige Wochenendarbeit nicht mehr akzeptiert. Eine 24/7 Verfügbarkeit der Agentur kann nicht mehr erwartet werden. Unternehmen, die diesen Wandel nicht proaktiv mitgehen, geraten immer wieder in Konflikte mit ihren Agenturen.

Das steigende Selbstbewusstsein der Agenturen lässt sich nicht nur daran erkennen, dass sie ihre Ansprüche an die Zusammenarbeit stärker artikulieren. Immer wieder hört man von Agenturen, die Pitch-Prozesse aufgrund mangelnder Kapazitäten absagen – Pitches lohnen sich häufig schlichtweg nicht mehr. Auch viele Unternehmen ändern ihre Einstellung zum zeit- und ressourcenintensiven Pitch-Prozess, der zunehmend durch Alternativen wie beispielsweise Chemistry Meetings, Probebeauftragungen oder Workshops ersetzt wird.

Auch die Einstellung zur Zusammenarbeit mit Freelancern verändert sich. Während Freelancer früher eher als weniger qualifizierte Arbeitskräfte angesehen wurden, sind sie heute heißbegehrte Experten, die wählerisch sein und sich ihre Jobs aussuchen können. Dies verändert die Ansprüche an eine flexiblere, kooperativere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Dienstleistern, zum Beispiel in ad-hoc-Projektteams.

Es ist außerdem zu beobachten, dass mehr und mehr unterschiedliche Agenturtypen um die digitalen und nicht-digitalen Marketingaufträge von Unternehmen kämpfen. Kreativ- und Mediaagenturen, Marktforschungsinstitute, Unternehmensberatungen und Digitalagenturen versuchen Kunden von ihren Leistungen zu überzeugen. Dies führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und steigender Unsicherheit bei Unternehmen.

Dr. Nicolas Nasner: Was bedeutet dies für Unternehmen und Agenturen? Was müssen sie ändern, um die beschriebenen Herausforderungen zu meistern?

Prof. Dr. Meike Terstiege: Im Zentrum steht für mich der angesprochene kulturelle Wandel



in der Beziehung zwischen Unternehmen und Agenturen. Die Anerkennung von Agenturen als wertvollen Partner in der Kreation und Umsetzung von Marketingleistungen wird immer wichtiger und Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dazu gehört sowohl grundlegende Wertschätzung und Worte wie „Bitte“ und „Danke“ in der Kommunikation mit der Agentur, als auch das Knowledge-Sharing und die Schaffung flexibler Zusammenarbeitsstrukturen.

Zudem rate ich Unternehmen dazu die wichtigsten digitalen Kompetenzen intern aufzubauen – entweder durch die Ausbildung bestehender Mitarbeiter oder durch das Rekrutieren von außen. So gelingt es adäquate Sparrings-Partner für Agenturen aufzubauen und die Qualität gelieferter Agenturleistungen beurteilen zu können.

Ein häufig auftretendes Problem ist, dass Unternehmen nicht klar zwischen konzeptionellen und kreativen Dienstleistungen unterscheiden. Ich bin der Meinung, dass keine Agentur alle Kompetenzen vollumfänglich abdecken kann. Während Kreativagenturen häufig konzeptionelle Beratungskompetenz fehlt, können Strategie- oder klassische Unternehmensberatungen kaum echte kreative Leistungen erbringen. Deshalb rate ich Agenturen im Sinne der Kundenorientierung ihren spezifischen Mehrwert und ihre kreativen Kompetenzen klar zu kommunizieren.

Elisa Kasparick: Sehen Sie dazu Best Practice-Beispiele in der Zusammenarbeit mit Agenturen, die Ihrer Meinung nach in Zukunft an Relevanz gewinnen werden?

Prof. Dr. Meike Terstiege: Neben der Tendenz einzelne Agentur-Profis oder ganze Agentur-Teams in das eigene Unternehmen

zu integrieren, werden immer öfter Anteile von Agenturen gekauft. Dies ermöglicht den Unternehmen mehr Kontrolle und Zugriff auf Agenturwissen, gleichzeitig bleiben Agenturen durch ihre Zusammenarbeit mit anderen Kunden aber wach und innovativ.

Weiterhin erleben Inhouse-Agenturen a la RedBlue Marketing für MediaMarktSaturn ein Revival. Diese integrieren kreatives und digitales Know-How in ein Unternehmen, sorgen für Agilität und werden aufgrund ihrer Kosteneffizienz und friktionslosen Zusammenarbeit geschätzt.

Auch zeigen sich mehr und mehr Customized Agencies am Markt. Das heißt eine Werbeagentur gründet einen Teil ihrer bestehenden Agentur aus, der dann ausschließlich für einen Kunden arbeitet. Ein Beispiel dafür ist die Agentur Zum roten Hirschen, eine Ausgründung des Goldenen Hirschen für Media Markt. Hierbei wird sich das Beste aus allen Welten versprochen – Flexibilität, Agilität, Kontrolle, Wissensintegration und Kosteneffizienz.

In der Zusammenarbeit mit unabhängigen Agenturen wird hingegen vermehrt auf das Modell der Lead-Agentur zurückgegriffen. Hierbei übernimmt eine Agentur im Auftrag des Kunden die komplette Steuerung aller anderen Agenturen und entlastet damit die Marketingabteilung des Kunden.

Andere versuchen abseits der bekannten Pfade neue Modelle der Agentursteuerung zu entwickeln. Ein aktuelles Beispiel ist das Powerhouse von VW. Hierbei soll die kooperative Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen, sowie zwischen den ausgewählten Agenturen untereinander durch eine horizontale Arbeitsorganisation gefördert werden. Das neue Konzept muss sich allerdings noch beweisen.

Autorenverzeichnis

Sven Holzapfel

Sven Holzapfel hat nach der Ausbildung zum Industriekaufmann sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität und den Mannheim Master in Management (MMM) mit Schwerpunkt Marketing & Sales an der Universität Mannheim absolviert. Nach seinem Studium stieg er 2012 bei Batten & Company ein und betreut nun als Manager insbesondere Projektthemen in den Bereichen Marketing-Controlling, Marketing- & Vertriebs-Organisation und Pricing in den Branchen Automotive/Mobilität, Handel und Finanzdienstleistungen.

Claudia Masuch

Claudia Masuch studierte Psychologie und Marketing an der Universität Mannheim. 1997 begann sie ihre Karriere bei der GfK in Nürnberg. 2000 wechselte Claudia Masuch auf die Beratungsseite und baute dort eine spezialisierte Marktforschungseinheit auf. Daher steht seit 20 Jahren die Übersetzung von Branchen- und Kundenverständnis in Strategien und Lösungen mit Business-Impact im Zentrum ihres Handelns. Ihre große Erfahrung für die passgenaue Kombination aus analytischen, digitalen und kreativen Methoden setzte maßgebliche Impulse für den vorgestellten Ansatz.

Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte berufsbegleitend an der Universität Hannover. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 1996 bei einer Marketing- und Vertriebsberatung in Hamburg. 2004 wurde er Geschäftsführender Gesellschafter bei MSU Consulting. Nach einer Station bei der Putz & Partner Unternehmensberatung ist Dr. Nicolas Nasner seit Januar 2012 Associate Partner bei Batten & Company und verantwortet den Kompetenzbereich Marketing & Sales Organizations sowie Pricing. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich mit der Optimierung und Umsetzung von kundenorientierten Organisationen. Rund um aktuelle Marketing- und Vertriebsthemen ist er gefragter Sparringspartner von renommierten Unternehmen, insbesondere aus den Branchen Konsumgüter, Handel und Finanzdienstleistungen.

Fabian Nguyen

Fabian Nguyen studierte Psychologie und Marketing an der Technischen Universität Darmstadt und der Universität Kopenhagen. Während des Studiums legte er bereits einen Fokus auf den Bereich statistischer Attributionsmodelle zur Analyse der Kommunikations- und Medienwirksamkeit. Seit seinem Einstieg bei Batten & Company 2014 beschäftigt er sich vornehmlich mit der Analyse von Kunden und marktrelevanter Daten. Dabei steht insbesondere die datengetriebene Identifikation von handlungsleitenden Treibern, etwa von Markenwahrnehmungen, Kundenzufriedenheit etc., im Fokus.

Lisa Seuling

Lisa Seuling studierte internationale Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und an der Bishop's University in Québec. Anschließend absolvierte sie ihren Double Degree Master in Management mit den Schwerpunkten Marketing und Strategic Intelligence an der Universität Hohenheim sowie der HEC Management School Liege. Seit 2018 berät Lisa Seuling in ihrer Rolle als Consultant bei Batten & Company internationale Kunden insbesondere aus den Bereichen Automotive, Finanzdienstleistungen und Konsumgüter. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Strategisches Marketing, Markenpositionierung und Prozessoptimierung.

Christian von Thaden

Christian von Thaden beschäftigt sich seit zwanzig Jahren intensiv mit Marketing Science. Zunächst wissenschaftlich an der Universität Eichstätt-Ingolstadt, später als Berater für Kunden in unterschiedlichsten Branchen. Dabei liegt ihm der Transfer von wissenschaftlichen Methoden in die unternehmerische Praxis besonders am Herzen. Er arbeitet seit 2004 bei Batten & Company als Management-Berater, seit 2017 als CEO.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com