

INSIGHTS 3 | 2019

Steffen Thiel, Rebecca Etter

Innovationspotenzial im Unternehmen - Weiche Erfolgsfaktoren erleichtern einen scheinbar harten Weg



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.

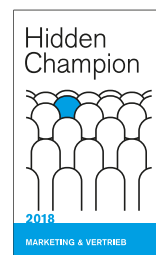
Beste Berater 2016, 2017 und 2018 für Marke, Marketing & Pricing

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



Einleitung

Für viele Unternehmen weckt das Wort „Innovation“ ein Gefühl von höchstem Respekt und schierer Unerreichbarkeit. Auch die Befragung von Unternehmen im Rahmen des Preises „Digital Transformer of the Year“ unterstreicht, dass die Einstellung auf das digitale Zeitalter weiterhin eine große Herausforderung über alle Industrien hinweg darstellt.¹ Vor allem traditionelle Unternehmen, die bereits seit mehreren Generationen von ihren Kernkompetenzen und damit recht gleichbleibenden Produkten oder Dienstleistungen profitieren, tun sich oft schwer, in neue Märkte oder Geschäftsfelder vorzurücken. Dabei ist zu beobachten, dass nur die wenigsten Innovationen eine revolutionäre Neuerung sind. Die meisten Innovationen sind weder groß noch komplex sondern lediglich neu für den Kontext eines Unternehmens. So kann eine Innovation darin bestehen, eine bestehende Lösung einer neuen Zielgruppe anzubieten oder eine bestehende Idee zur Lösung eines Kundenproblems in einem anderen Bereich zu nutzen – selbstverständlich

nach entsprechender Anpassung auf die jeweilige Nutzersituation.

Ist eine erste Idee für eine Innovation entwickelt, gilt es, diese Idee in ein Produkt oder eine Dienstleistung zu übersetzen. Dieser Schritt stellt eine ähnlich große Herausforderung dar wie die Ideengenerierung selbst, da hier zahlreiche unterschiedliche Perspektiven (technische Realisierbarkeit, Plausibilität aus Geschäftssicht, Vermarktbarkeit, etc.) beleuchtet werden müssen, um eine Innovation mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit für das Unternehmen auf den Markt zu bringen. Erst danach folgt die Umsetzung, die wiederum mit ihren eigenen Herausforderungen aufwartet.

Über diesen gesamten Prozess hinweg darf die Relevanz des Faktors Mensch nicht unterschätzt werden. Kulturelle Faktoren wie bestimmte Interaktionsweisen zwischen Mitarbeitern, die Ausprägung des Hierarchiedenkens oder der Routinegrad von Prozessen und Denkweisen können entscheidend für Erfolg oder Misserfolg in der

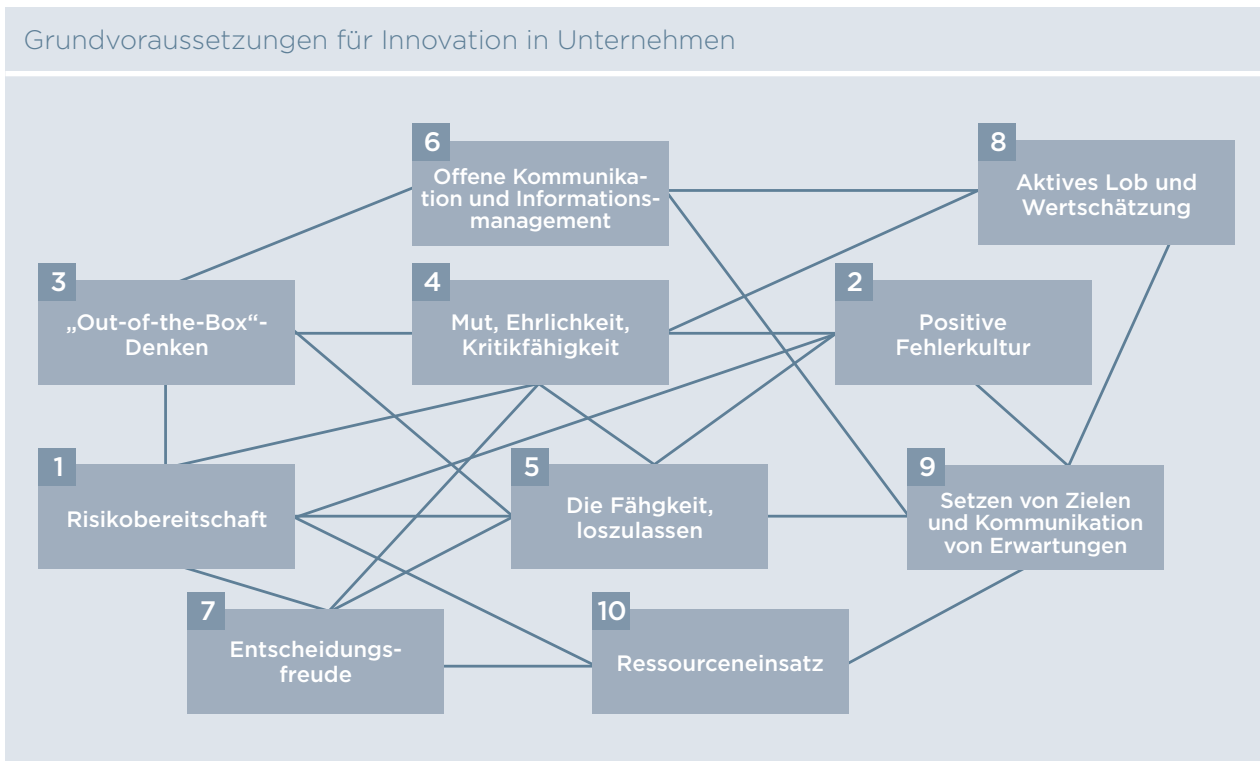


Abbildung 1: Grundvoraussetzungen für Innovation in Unternehmen

1 <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article186346234/Management-Fuenf-Thesen-zur-digitalen-Transformation.html>

Innovationsentwicklung sein. Die langjährige Erfahrung von Batten & Company in der Zusammenarbeit mit Unternehmen zu Innovationen in unterschiedlichsten Kontexten hat gezeigt, dass sich das Innovationspotenzial eines Unternehmens u. a. an einer Reihe von eher weichen Grundvoraussetzungen festmachen lässt, die sich teilweise stark

gegenseitig bedingen und beeinflussen. Ihr Vorhanden- oder Nichtvorhandensein im Unternehmen spiegelt sich meist in alltäglichen Prozessen und Verhaltensweisen wider. Diese Erfahrung zeigen auch viele andere Studien, in denen Kultur als ein entscheidender Schlüssel zur Transformation erkannt wird.

1. Risikobereitschaft

So eng wie Innovation mit zahlreichen Chancen einhergeht, so stark ist sie auch stets mit einem hohen Risiko verbunden. Die Entwicklung kann aufwendig sein und erfordert meist hohe Investitionen. Aus einem langwierigen Prozess könnten im schlimmsten Fall lange Zeit keine brauchbaren Ideen entstehen. Umso wichtiger ist es, eine plausibilisierte Idee letztendlich auch umzusetzen, um den bereits entstandenen Kosten ein Umsatzpotenzial entgegenzusetzen. Mit diesem Schritt sind erneut erhebliche Risiken durch hohe Investitionen und unbekanntem Vermarktungserfolg verbunden.

Innovation erfordert somit ein Mindestmaß an Risikobereitschaft unter allen Beteiligten. Nur wenn das Management und die beteiligten Mitarbeiter bereit sind, ein Risiko einzugehen und auch in Situationen mit unbekanntem Ausgang Macherqualitäten aufweisen, ist es sinnvoll, Innovation

überhaupt in Angriff zu nehmen.

Auf Managementebene ist diese Eigenschaft z. B. daran erkennbar, ob das Unternehmen sich in der nahen Vergangenheit größeren Veränderungen wie z. B. Unternehmenszukäufen, Umstrukturierungen oder dem Eintritt in einen neuen regionalen Markt unterzogen hat.

Auf Seiten der Mitarbeiter wird Risikobereitschaft oft durch außergewöhnliche Projekte mit hoher Eigeninitiative sichtbar. Gibt es unter Mitarbeitern regelmäßig Projekte um z. B. einen internen Prozess stark zu verändern oder eine neue Arbeitsmethode einzuführen, zeigt dies, dass sie einem leichten Risikofaktor in ihrer Arbeit nicht abgeneigt sind und werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit in der Innovationsfindung wohlfühlen. Diese Einstellung stiftet dann einen enormen Mehrwert auf dem Weg zu einer marktreifen Innovation.

2. Positive Fehlerkultur

Der Mensch ist nicht unfehlbar und gerade, wenn Menschen Neues erschaffen, werden früher oder später immer kleinere oder größere Fehler passieren. Obwohl Fehler dem Unternehmen häufig schaden, darf die Angst vor Fehlern nicht in den Vordergrund des Innovationsgedanken treten. Bereits der Management-Vordenker Peter Drucker hat erkannt, dass eine Fehlentscheidung nicht in der Schuld des Mitarbeiters, sondern in der Verantwortlichkeit seines Vorgesetzten liegt, der diese Entscheidung gut geheißt hat.

Gut durchdachtes und mutiges Handeln sollte

daher immer belohnt werden, da die meisten Innovationen ohne einen solchen Schritt gar nicht zustande kämen. Anstatt eine Schutzhaltung zu predigen, sollte daher bei einem Fehler der Austausch mit den Mitarbeitern gesucht werden, um über die Lektion, die man daraus für die Zukunft lernen kann, offen zu sprechen und Fehler genau dieser Art in Zukunft gezielt zu vermeiden, ohne bei den Mitarbeitern eine unnatürliche Risikoaversion hervorzurufen.

Unternehmen, in denen Mitarbeitern auf die Expertise und die Erfahrung ihrer Vorgesetzten ver-

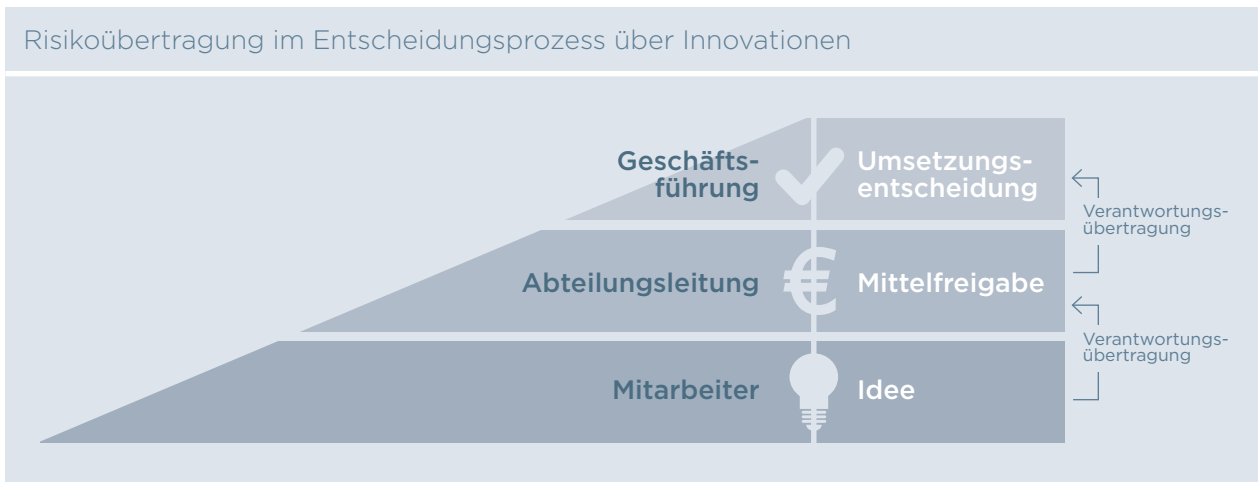


Abbildung 2: Risikoübertragung im Entscheidungsprozess über Innovationen

trauen können und Führungskräfte für ihre Entscheidungen einstehen, weisen eine höhere Chance auf, eine innovationsfördernde Fehlerkultur zu ent-

wickeln oder bereits zu haben. Nur auf diese Weise lernen Mitarbeiter, dass nur solche Fehler schlecht sind, aus denen man nicht lernt.

3. Out-of-the-Box Thinking

Menschen, die stets in bekannten Mustern und Stigmen denken, tun sich meist schwer, kreative Ideen hervorzubringen oder außergewöhnliche Lösungsoptionen für ein Kundenproblem zu erkennen.

Um zu Innovationen zu gelangen, ist das sogenannte „Out-of-the-Box“-Denken essentiell. Hierzu gehören u. a. der Drang, sich gedanklich in unbekannte und ungewöhnliche Bereiche zu bewegen, sowie die Bereitschaft, Zeit mit Gedanken zu verbringen, die sich möglicherweise als nicht direkt zielführend herausstellen, das Team aber zumindest einen kleinen Schritt näher an sein Ziel bringen könnte. Wie anfangs erwähnt, schlummert die Kernidee für eine Innovation häufig in einer benachbarten Industrie oder einem anderen Markt.

Unternehmen, deren Mitarbeiter sich häufig und intensiv mit direkten und indirekten Wettbewerbern und deren Angeboten beschäftigen und eine hohe Sensibilität für Geschehnisse in ihrem Umfeld aufweisen (z. B. auf Messen strukturiert neue Eindrücke bei anderen Anbietern sammeln und verarbeiten) weisen diese Fähigkeit auf.

Auch Unternehmen, die neue Arbeitsmethoden einsetzen oder in denen der Informationsaustausch zu geschäftsfremden Bereichen stärker gefördert wird, haben ein höheres Potenzial, außergewöhnliche Ideen zu entwickeln. Effektiv hierzu beitragen können z.B. Cross Working Initiativen, durch die Mitarbeiter über unterschiedliche Geschäftsbereiche hinweg mitwirken und Ideen einbringen können.

4. Mut, Ehrlichkeit und Kritikfähigkeit

In der Innovationsentwicklung werden meist viele unterschiedliche Ideen von ebenso unterschiedlicher Qualität entwickelt. Um eine wirklich erfolgreiche Innovation hervorzubringen, ist es not-

wendig, die jeweilige Idee so gut wie möglich zu durchdenken und bezüglich der zu erfüllenden Anforderungen zu überprüfen. An dieser Stelle sollte kein Kritikpunkt aus Gründen der Freundlichkeit

oder wegen Unterschieden in der Hierarchie zurückgehalten werden. Jedes Bedenken muss geäußert werden, unabhängig davon, wie schwerwiegend es ist oder wie niedrig seine Eintrittswahrscheinlichkeit ist.

Daher ist es wichtig, dass alle Beteiligten auf Augenhöhe sprechen, damit jeder Beteiligte den Mut aufbringt, jegliche Zweifel an einer Idee vorzubringen und seine ehrliche Meinung beizutragen.

Die Gegenseite muss hierfür ebenso kritikfähig sein, Anmerkungen sachlich verstehen und diese unabhängig von möglichen hierarchischen Differenzen ernst nehmen.

Eine solche Kommunikationskultur wird in Unternehmen einfach dadurch sichtbar, dass Aussagen und Entscheidungen von Vorgesetzten von Zeit zu Zeit hinterfragt und Bedenken zu einer Idee auch hierarchieübergreifend geäußert werden.

5. Die Fähigkeit, loszulassen

Innovationsentwicklung erfordert nicht nur die Kompetenz, Ideen entstehen zu lassen, sich für eine Idee zu entscheiden und diese nach vorne zu bringen. Ebenso wichtig ist es, Ideen ständig auf die Probe zu stellen und sich auch bewusst gegen weniger gute Exemplare zu entscheiden. Über alle Stufen der Innovationsfindung hinweg muss es das Ziel sein, jede aufgekommene Idee nach Möglichkeit zu Fall zu bringen, um so alle Eventualitäten, die irgendwie denkbar sind, in Erwägung zu ziehen.

Häufig besteht in Innovationsprozessen auch die Gefahr, dass das Team sich auf den ersten Blick in eine Idee verliebt. Grundsätzlich spricht dies für die Qualität einer Idee, allerdings empfiehlt es sich, auch scheinbar eine gute Idee zuerst einmal zu beiseite zu stellen, um gegebenenfalls zu einer noch besseren zu gelangen.

Ebenso zeigt sich in vielen Innovationen, dass die Kundenherausforderung an sich nicht neu ist,

sondern sich lediglich weiterentwickelt hat und daher eine neue Lösung benötigt, oder es noch eine bessere Lösung für das aktuelle Kundenproblem gibt. In diesem Fall ist es zwingend notwendig, sich von alten Ideen zu trennen, mögen sie in der Vergangenheit noch so erfolgreich gewesen sein. Die Überholung dieser Idee darf hier keinesfalls als Diskreditierung verstanden werden, sondern schafft lediglich Platz und Ressourcen für neue Ideen. So sollte im Unternehmen klar kommuniziert werden, dass diese frühere Idee das Fundament für den heutigen Erfolg des Produkts oder Services ist, jedoch die Zeit gekommen ist, neuen Ansätzen den Vortritt zu gewähren.

Die Aktualität wie auch Struktur des Produktportfolios im Unternehmen kann häufig Aufschluss darüber geben, ob ein Unternehmen fähig ist, sich von „alten Lieben“ zu verabschieden und Ideen sterben zu lassen. Dies bedeutet keinesfalls, dass

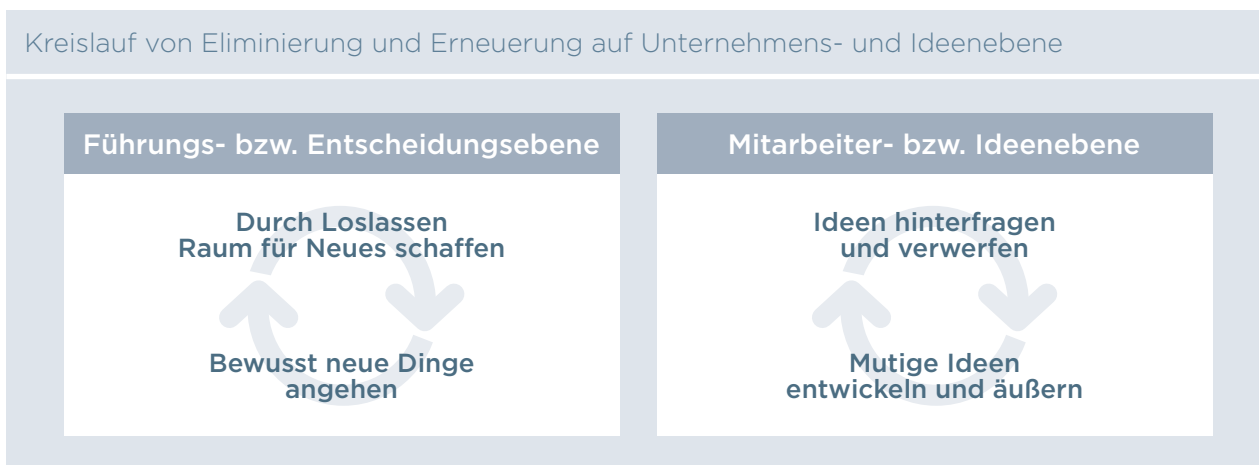


Abbildung 3: Kreislauf von Eliminierung und Erneuerung auf Unternehmens- und Ideenebene

althergebrachte Produkt- und Serviceideen per se schlecht sind und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hemmen.

Alarmierend ist in diesem Kontext jedoch, wenn ein Unternehmen sein Produkt- und Serviceportfolio mehrere Jahre lang gar nicht weiterentwickelt

und alle Komponenten konstant beibehält. Unabhängig davon, ob all diese Produkte und Services gewinnbringend sind, lässt solch ein Stillstand die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens häufig einschlafen und zusätzliche Potentiale bleiben ungenutzt.

6. Offene Kommunikation und gutes Informationsmanagement

Ebenso wie es in einem Innovationsprozess schlechte Ideen gibt, wird es auch immer Ideen geben, die gutes Potenzial aufweisen, um zu einer guten Idee weiterentwickelt zu werden. Hier ist ein offener Austausch unter allen Beteiligten essentiell.

So sollten Mitarbeiter stets die Überzeugung teilen, dass eine gemeinsame Leistung mindestens so wertvoll ist, wie die eigene. Ängste, dass Ideen gestohlen oder niedergemacht werden, sollten kein Thema sein. Nur durch Dialoge entwickeln sich Ideen weiter und können mit weiteren Anregungen angereichert werden. Selbst wenn eine Idee nicht direkt die Lösung für die jeweilige Herausforderung bietet, kann sie bei Kollegen neuartige Gedanken herausfordern, die sonst möglicherweise nie auf-

gekommen wären. Je mehr Informationen jeder beteiligte Mitarbeiter zur Verfügung hat, umso besser kann er unterschiedliche Facetten von Herausforderung und Lösung in Erwägung ziehen und sich von Ideen fernhalten, die in der Vergangenheit möglicherweise keinen Erfolg gezeigt haben.

Gibt es im Unternehmen mindestens eine Plattform, auf denen regelmäßig die Geschehnisse im Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg geteilt werden, und die von den Mitarbeitern dabei aktiv in Anspruch genommen wird, hat dieses eine höhere Wahrscheinlichkeit, solch ein kollaboratives Denken und einen permanenten Informationsaustausch auch zum Vorteil der Innovationsentwicklung zu pflegen.

7. Fähigkeit und Wille, verbindliche Entscheidungen zu treffen

Auf dem Weg hin zu einer ausgearbeiteten Innovation müssen zahlreiche Entscheidungen getroffen werden. Sei es das „Was?“, das „Für wen?“ oder das „Wie?“ – das Team wird stets auf unterschiedliche Optionen treffen, die häufig gleich gut erscheinen mögen. Trotzdem sind Entscheidungen für jeweils eine der Optionen notwendig, um im nächsten Schritt alle verfügbare Energie dieser Variante zu widmen und sie bestmöglich weiterzuentwickeln. Diese Entscheidungen sollten zwar gut durchdacht und mit Argumenten hinterlegt sein,

müssen schließlich jedoch unzweifelhaft und bindend sein.

Dafür ist es außerordentlich wichtig, dass die beteiligten Mitarbeiter ausreichende Entscheidungsfreude und Verbindlichkeit mitbringen. Herrscht in einem Unternehmen ein starkes Hierarchiedenken, in der Entscheidungen stets alleine durch das Management getroffen werden, fallen Mitarbeitern diese Entscheidungen sehr schwer.

Weniger geeigneter für Innovation sind daher auch Unternehmenskulturen, in denen Entschei-

dungen auf Grund von Unsicherheit aufgeschoben oder komplett vermieden werden. Dieses Verhalten wird gut sichtbar, wenn ein Unternehmen auf Entwicklungen, die sich bereits länger ankündigen, wie

z. B. relevante Megatrends, eine radikale Veränderung der Wettbewerbssituation oder auch für das Unternehmen wichtige Rechtsprechungen, nicht rechtzeitig reagiert.

8. Aktives Lob und Wertschätzung

Es ist zu erwarten, dass im Prozess der Innovationsfindung mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht jede Idee ein Treffer ist, der schließlich umgesetzt und auf den Markt gebracht wird. Neben der Möglichkeit, dass weniger gute Ideen erst später als solche erkannt werden, ist es ebenso wichtig, richtig zu reagieren, wenn solche sofort identifiziert werden.

Zwar ist es essentiell, dass Kritik an schlechten Ideen so schnell und präzise wie möglich geäußert wird, gleichzeitig kann eine Serie an schwachen Einfällen schnell zu Frust bei Mitarbeitern führen und die Kreativität enorm hemmen. Ohne dabei zu übertreiben, sollten daher alle Ideen, egal ob gute oder schlechte immer auch wertgeschätzt werden,

da sie meist das Resultat eines tiefen Denkprozesses sind. Nur so können eine positive Denkweise und damit die weitere Ideengenerierung gefördert werden. In Unternehmen, in denen Vorgesetzte aktiv auf Mitarbeiter zugehen, um sie für gute Leistungen zu loben, wird solch ein Verhalten keine Schwierigkeiten darstellen.

Unter Mitarbeitern auf gleicher Hierarchieebene ist dieses Potential für Wertschätzung daran zu erkennen, ob sich sie sich ihre Erfolge gegenseitig gönnen oder nicht. Dies wird häufig auch daran sichtbar, ob sie bereit sind, gute Arbeitsprodukte miteinander zu teilen und damit auch zum Erfolg ihrer Kollegen beizutragen.

9. Ziele setzen und Erwartungen kommunizieren

Innovation erfordert in jeder ihrer Phasen viel Energie und Durchhaltevermögen. Ein Prozess dieser Art ist nur zufriedenstellend, wenn mit diesem ein Ziel erreicht wird, das zuvor definiert wurde. Ohne dieses Ziel ist Innovationsfindung lediglich ein kontinuierlicher Prozess, in dem sich nie ein konkreter Erfolg einstellen wird, was schnell zu Demotivation führen kann. Darüber hinaus ist eine Zielsetzung zwingend notwendig, um festzustellen, was man bisher erreicht hat und zu sehen, wie weit der Weg noch ist, der zu gehen ist. Selbstverständlich ist es schwierig, zu dem Zeitpunkt, an dem ein Unternehmen entscheidet, dass es eine Innovation benötigt, ein konkretes Zielbild zu definieren. Hier sollte noch offen sein, in welchem Bereich sich die Innovation befindet, welches Kundenbedürfnis sie anspricht, und wie sie dies tut.

Ist die erste Laufrichtung klar, sollte ein erstes, stark übergeordnetes Ziel gesetzt und die Erwartungen an die Innovation klar kommuniziert werden. Je erreichtem Meilenstein im Prozess ist das Ziel zu schärfen und die Erwartungen aus Kunden- und Unternehmensperspektive sind weiter zu konkretisieren.

Unternehmen, die agile Arbeitsmethoden anwenden und es dadurch gewohnt sind, sich kurzfristige Ziele wie Wochen- Tages- oder Projektziele zu setzen, können diese Zieldefinition besser umsetzen als andere – wahrscheinlich wird sich in solchen Unternehmen eine zielgerichtete Innovationsarbeit sogar ganz automatisch einstellen.

Eine größere Herausforderung stellt ein Innovationsprozess an Unternehmen, die stark in konstanten Routinen arbeiten, hinter denen zwar ein Ziel liegt, dieses sich jedoch wenig dynamisch ist.

10. Die Bereitschaft, Ressourcen einzusetzen

Die Innovationsentwicklung läuft im Optimalfall sehr strukturiert und mit klaren Zielen ab, was den Ressourceneinsatz gegenüber einem sehr freien und unkoordinierten Prozess enorm reduziert. Trotzdem sollte der Ressourceneinsatz nicht auf das absolute Minimum reduziert werden. Ein Mangel an Zeit, Teammitgliedern oder Arbeitsmaterial kann schnell dazu führen, dass die eingesetzten Ressourcen vergeblich gebunden wurden und kein zufriedenstellendes Ergebnis für das gesetzte Ziel zustande kommt, da die Ressourcenschwelle, die für eine gute Arbeitsqualität notwendig ist, unterschritten wurde.

Der Buy-in des Managements, der für diesen Ressourceneinsatz benötigt wird, ist wahrschein-

licher in solchen Unternehmen zu gewinnen, in denen auch andere strategische Projekte nah am Unternehmensmanagement angesiedelt sind. So besteht beim Management bereits grundsätzliches Interesse und die Gewohnheit, sich mit ähnlichen Projekten auseinanderzusetzen und für diese Ressourcen zu binden.

Neben dem bewährten InnoGate-Ansatz hat Batten & Company weitreichende Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Innovationsstärke. Hierbei hat sich gezeigt, dass innovative Unternehmen vor allem auf kultureller Ebene eine Reihe von Grundvoraussetzungen mitbringen.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich über mögliche nächste Schritte!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Steffen Thiel

Steffen Thiel
Associate Partner

Tel.: +49.211.1379-8835

Mobil: +49.172.2301236

steffen.thiel@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Steffen Thiel

Steffen Thiel studierte Strategisches Management und Organisationstheorie an der Warwick Business School, Großbritannien. Grundlage seiner Masterarbeit waren vertrauensbildende Faktoren zwischen Management und Belegschaften in M&A-Situationen. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 2004 bei Deloitte MCS in London, wo er hauptsächlich großangelegte Change Prozesse im öffentlichen Sektor begleitete. Danach wechselte er zum Malik Management Zentrum St. Gallen, wo er vor allem im deutschen Mittelstand Strategieprojekte betreute. 2010 erfolgte der Eintritt bei Batten & Company, wo er als Manager, und heute als Associate Partner sowohl produzierende Unternehmen aus dem europäischen Mittelstand als auch Finanzdienstleister betreut. Themenschwerpunkte sind Strategieentwicklung, Organisational Change, Geschäftsfelderweiterungen und Kostenoptimierungen.

Rebecca Etter

Rebecca Etter ist seit 2016 als Consultant bei Batten & Company tätig und berät internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Automotive und dem Finanzsektor. Ihre Themen liegen dabei insbesondere in den Bereichen Marketing Automatisierung und Bestandskundenmarketing sowie im Project Management Office. Rebecca Etter studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Finance an der Universität Bayreuth. Anschließend sammelte sie praktische Erfahrung im internationalen Marketing und Vertrieb sowie als Assistant Product Manager eines deutschen Modehauses. Vor Ihrem Einstieg bei Batten & Company absolvierte sie ihren Master in Management (Grande École Diploma) mit dem Schwerpunkt Consulting an der ESCP Europe Business School in Paris und der Singapore Management University.

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