

INSIGHTS 1 | 2020

Sven Holzapfel, Dr. Nicolas Nasner

„Let's FACE it“: Marketing Operating Model



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.

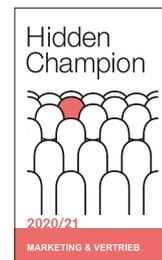
Beste Berater 2019 für Marke, Marketing & Pricing

Zum sechsten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2019 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2020/21 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge 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 2019



„Let’s FACE it“ – Digital Readiness

Jeder weiß es, alle haben es verstanden und die meisten haben es akzeptiert. Die Digitalisierung und der digitale Lifestyle haben das Leben unserer Kunden entscheidend und unumkehrbar verändert. Menschen, Unternehmen und Institutionen verhalten sich anders, erwarten andere Interaktionen und wünschen sich Leistungen, die „Andere“ längst zu haben scheinen. Wir können die Augen davor nicht länger verschließen, denn die Ansprüche, die wir selbst an andere haben, die müssen auch für unsere eigenen Angebote und Leistungen gelten.

„Let’s FACE it“: Wir müssen unseren Markt-angang, unsere Marketingprozesse unsere Teams und unsere Leistungen an das anpassen, was die Kunden erwarten. Dabei steht FACE für eben diese Eigenschaften, die ein Anbieter in der digitalen Welt am aller dringendsten zu erfüllen hat:

„FAST“ = Schnell, mit kurzen Reaktionszeiten,
 „AGILE“ = Agil, mit flexibler Umsetzungsstärke,
 „CREATIVE“ = Kreativ, mit Mut zur Einzigartigkeit,
 „EFFICIENT“ = Effizient, mit der ressourcenseitigen Bewegungsfreiheit.

Treiber für Erfolg in Marketing & Sales

Die Dimensionen des „FACE-Theorems“ lassen sich wiederum in acht Kerntreiber für nachhaltigen Erfolg im digitalen Marktumfeld detaillieren, wie

in Abbildung 1 dargestellt. Diese grundlegenden Fähigkeiten lassen sich bei allen erfolgreichen Organisationen, das heißt insbesondere bei deren



Abbildung 1: FACE - Treiber für unternehmerischen Erfolg in Marketing und Vertrieb

marktnahen Einheiten (z. B. Marketing-Abteilungen, Vertriebsinnen- und -außendienst, Kommunikations-einheiten, Kundensupport) in mehr oder weniger starker Ausprägung feststellen. Die vier FACE-Dimensionen erzeugen die Möglichkeit, überhaupt erst kundengerecht und digital zu agieren. Wir sind der Überzeugung, dass sich grundsätzlich alle Organisationen auf die Reise begeben und diese Fähigkeiten vom Management-Level aus in das Unternehmen tragen und etablieren müssen. Wir haben in der Zusammenarbeit mit vielen sehr erfolgreichen Marketing- & Vertriebseinheiten gelernt, wie die vier FACE-Dimensionen adressiert werden müssen. Die Steigerung der Time-to-market (FAST) erfordert die Fähigkeit, stärker zu automatisieren (auch im Marketing) und ständig zu priorisieren. Die Durchschlagskraft der Marketing- & Vertriebsaktivitäten kann durch mehr Agilität (AGILE) er-

reicht werden. Um agil zu sein, ist das Moderieren und Orchestrieren von größter Wichtigkeit. Ironischerweise schaffen gerade Struktur und Verantwortlichkeiten die Flexibilität im heutigen Marktumfeld. Für die Erhöhung der Innovationskraft (CREATIVE) ist die Fähigkeit zu qualifizieren und zum Empowerment unabdingbar. Mitarbeiter sind die Wurzel von Innovation, und diese benötigen die richtigen Skills und ausreichende Sicher- und Freiheiten. Die Organisation muss in der Lage sein, ihre vorhandenen Ressourcen richtig zu nutzen und Erfolge zu tracken. Wir bezeichnen die benötigten Fähigkeiten als Potenzieren und Lernen. Das bestehende Potenzial innerhalb des Unternehmens kann im optimalen Umfeld deutlich mehr leisten. Testen, Lernen und Verstehen sind Kernkatalysatoren für unternehmerischen Erfolg.

Marketing Operating Model

Nachdem wir diskutiert haben, welche Fähigkeiten digitale Unternehmen zukünftig mitbringen müssen und was organisatorische Treiber für erfolgreiche Marketing- und Vertriebsorganisationen

sind, lautet die Kernfrage: „Wie erreiche ich das?“. Diese Frage beantworten wir mit unserem „M.O.M. - Marketing Operating Model“ (s. Abb. 2).

Das Marketing Operating Model beschreibt das

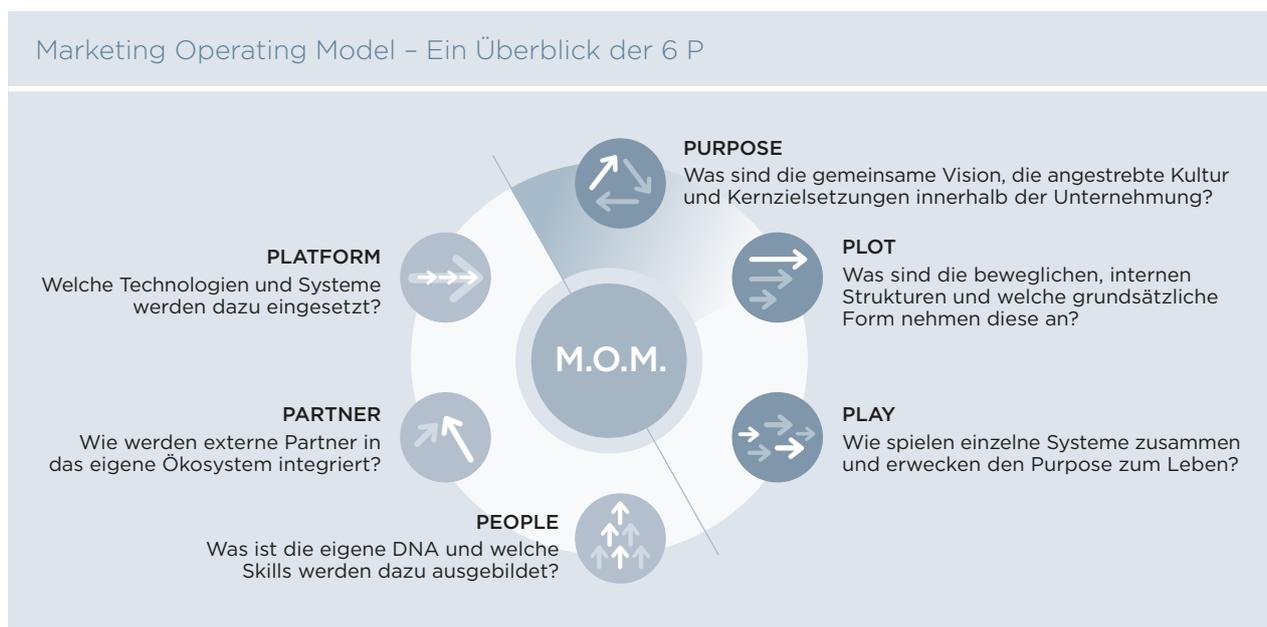


Abbildung 2: Marketing Operating Model - Ein Überblick der 6 P



Abbildung 3: Operating Model – Verbindungsstück zw. Strategie und Tagesgeschäft

Verbindungsstück zwischen Strategie und Exekution. Das Operating Model beschäftigt sich ausnahmsweise weniger mit den Fragen der übergeordneten Zielsetzung und der strategischen Ambition. Diese sollten bereits vorliegen. Das Marketing Operating Model beantwortet die Frage nach dem „HOW? – Wie soll das alles geleistet werden?“ Es stellt ein Modell dar, bietet Orientierung und eignet sich deshalb ausgezeichnet für die Strukturierung jeglicher organisatorischer Fragestellungen in Marketing & Vertrieb.

Dabei bietet das Marketing Operating Model dem Management von Organisationen ein Framework, das strukturiert die elementaren Bausteine einer erfolgreichen Marketingeinheit gliedert. Es

sortiert die organisationale Struktur und Prozesse und erweckt so die Strategie zum Leben. Das Marketing Operating Model schafft überhaupt erst die Grundlage, also ein Ökosystem für operative Exzellenz. Ebenfalls bietet das Marketing Operating Model Orientierung in Bezug auf die Eigenschaften und Fähigkeiten, die die Teams für die Marktbearbeitung von morgen benötigen. Gleichzeitig kann eine entsprechend optimierte Marketing-Organisation für das gesamte Unternehmen ein wertvoller Nährboden für nachgelagerte strategische Überlegungen sein. Die nächste strategische Entscheidung wird durch das M.O.M. gestützt und geleitet (s. Abb. 3).

Organismus Marketing

Das Marketing Operating Model kann als ein lebender Organismus verstanden werden. Es muss sich bewegen und wachsen, es sollte eine starke innere Struktur haben und eine ausreichende Fitness mitbringen. Deshalb gilt es im Rahmen des Marketing Operating Models, sowohl geistige Eigen-

schaften „The Mind“ (PURPOSE, PLOT, PLAY) als auch körperlich-strukturelle Eigenschaften „The Matter“ (PEOPLE, PARTNER, PLATFORM) zu schärfen und in Form zu bringen. Mind & Matter bilden eine untrennbare Symbiose, wie immer gilt der Leitsatz: „Mind over Matter“. Wobei das hier eher



Abbildung 4: Mind & Matter - Der Organismus Marketing

als logische Reihenfolge, denn als Überlegenheit zu verstehen ist. Es gilt, statt des klassischen Vorgehens „Strategie zu Organisationskonzept zu Umsetzung“ eine Organisation als lebenden Organismus zu sehen. Eine „richtige“ Strategie hängt von vielen internen Faktoren (u. A. Organisation, Kultur) ab. Struktur hat wiederum meist auch Organisations- und Kultur-Anpassungen zur Folge, diese wiederum können eine neue Strategie ermöglichen. Es ist also ein iterativer, agiler Prozess, und das ist auch gut so.

Batten & Company begegnet jährlich hunderten dieser Organisations-Organismen und keiner ist gleich oder perfekt. Was alle Organismen aber gemein haben, ist die grundsätzliche Anatomie. Wir kennen die Hebel, um kundenorientiert zu denken und „FACE“ zu sein (s. Abb. 4).

„The Mind“ beschreibt die Schaltzentrale. Hier werden alle Bereiche des organisationalen Kerns in Form gebracht. Wir beschäftigen uns mit dem originären Auftrag, der Mission der Einheit. Es werden grundsätzliche Organisationsstrukturen getrimmt

und auf die strategischen Unternehmensziele ausgerichtet. Prozesse, Workflows und die Zusammenarbeitsformen werden definiert und aktiviert.

„The Matter“ bildet das strukturegebende Gerüst und die notwendigen Muskeln. Das Wichtigste, die Menschen und ihre Fähigkeiten werden hier betrachtet. Skills werden aufgebaut und andere weniger stark nuanciert. Entscheidungen zu Partnern und Dienstleistern werden getroffen. Die Integration dieser Partner ins Gesamtsystem wird beleuchtet. Notwendige Tools und Systeme (d. h. Werkzeuge) werden auf das bestehende Gerüst angepasst.

Wir verstehen Kultur vor allen Dingen als ein Outcome. In einem optimierten Marketing Operating Model bildet sich die Kultur heraus, die für die Aufgabe im Unternehmen am wertvollsten ist. Das bedeutet allerdings nicht, dass man Kultur nicht aktiv durch Maßnahmen beeinflussen kann. Den größten Hebel stellen dabei immer das Marketing Operating Model und das damit verbundene Management- bzw. Führungsverhalten dar.

Mit 6 P das Marketing Operating Model gestalten

Wir folgen dabei den 6 Prinzipien des Marketing Operating Model: Einem Fahrplan für eine ganzheitlich kundenorientierte organisationale Einheit, die dem FACE-Theorem Rechnung trägt.

„The Mind“

PURPOSE: Was ist die gemeinsame Rolle der marktseitigen Unternehmung?

Im Rahmen des PURPOSE wird als Kern die durch die Gesamtstruktur des Unternehmens vorgegebene Rolle der Marketingeinheit definiert. Ein für alle Mitarbeiter klares Bild der Rolle in der Gesamtorganisation, ist geradezu verpflichtend. Das gilt insbesondere deshalb, weil nur so der eigene Handlungsbereich klar definiert werden kann und die externen Anforderungen von Management und anderen Stakeholdern sinnvoll bedient werden

können. Während sich die grundlegende Unternehmensstrategie in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen neu ausrichten muss, bleibt die Rolle des Marketings relativ konstant. Typische Rollen, die Batten & Company immer wieder begegnen, werden in der Abbildung 5 übersichtlich zusammengefasst.

Entlang der Rolle sollte eine klare Zielhierarchie aufgebaut, etabliert, kommuniziert und für alle Mitarbeiter sichtbar geführt werden. Gemeinsame Ziele bieten Orientierung und fördern die Zielerreichung maßgeblich. Wir sind immer wieder überrascht, wie stiefmütterlich Ziele getrackt und konsequent nachgehalten werden. Häufig wird die Rolle des Marketings nicht einheitlich wahrgenommen. Dadurch entstehen unrealistische, nicht zu erreichende Anforderungen seitens des C-Levels oder anderherum wird die Relevanz notwendiger Investitionen unterschätzt. Eine klare Purpose-Formulierung hilft dabei die Einheit auf den Kern auszurichten und stabilisiert die interne Positionierung.

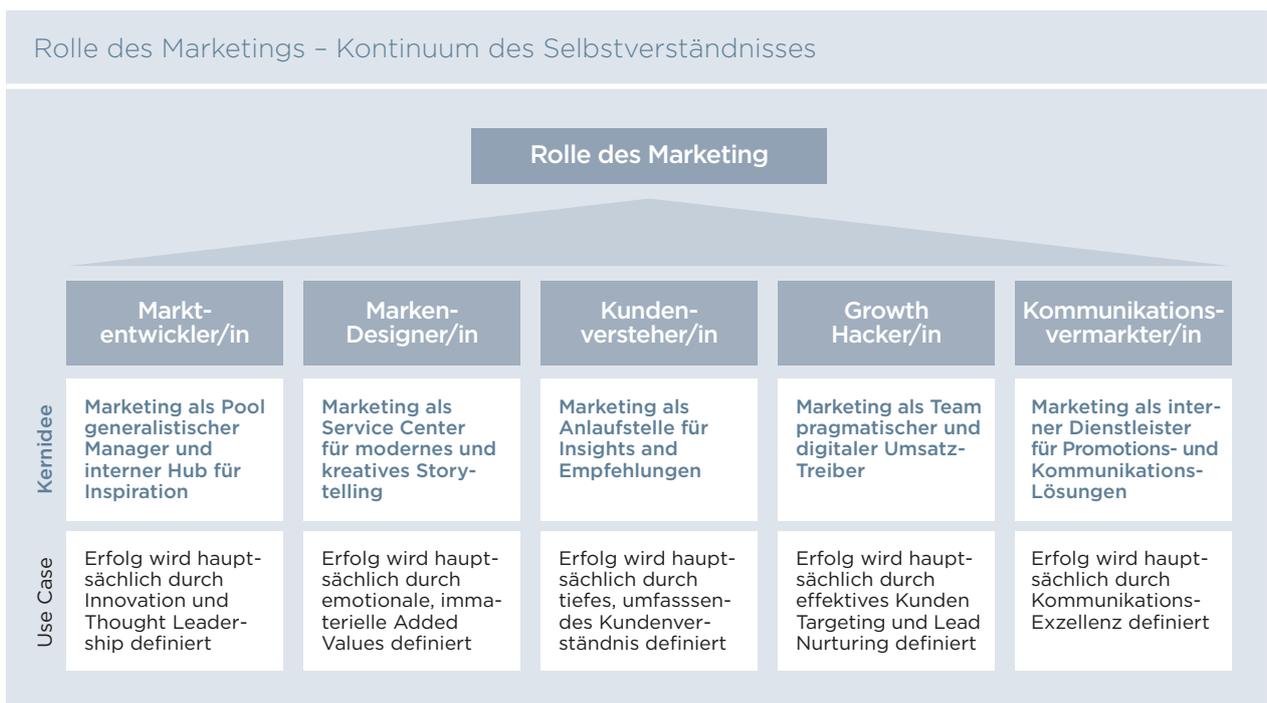


Abbildung 5: Rolle des Marketings – Kontinuum des Selbstverständnisses

PLOT: Was sind die internen Strukturen und welche Form nehmen diese an?

Der PLOT kann als Gerüst des Marketing Operating Model verstanden werden. Hier werden die aus dem PURPOSE abgeleiteten Aufgaben und Teilprozesse definiert und einzelnen Teams zugeordnet. Ziel ist es, eine schlanke Organisationsform zu schaffen, die Silos bricht und Aufgaben sinnvoll bündelt. Der PLOT folgt dabei grundsätzlich sechs möglichen Strukturformen (z. B. funktional, segmentbezogen, produktorientiert), die alle ihre Vor- und Nachteile mit sich bringen. Die Gestaltung des PLOT ist maßgeblich für die Entscheidungsstrukturen. Je nach Konstellation werden bestimmte Entscheidungsprozesse beschleunigt oder gehemmt. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es keine pauschale Aussage zum optimalen PLOT gibt. Jedes Marketing Team und das umgebende Unternehmensumfeld hat andere Anforderungen und am Ende sollte immer die Bedarfswelt der Kunden und deren Erwartungen das Idealbild vorgeben.

Je nach Rolle und Business Model empfiehlt sich eine andere organisatorische Strukturform. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit einer Orientierung der Aufgaben und damit auch Organisationseinheiten an der Wertschöpfungskette des Marketings gemacht (s. Abb. 6). Durch diese Ausrichtung wird die häufig festzustellende Silomentalität aktiv aufgebrochen. Einzelne Teams müssen stärker zusammenarbeiten und können sich an gemeinsamen Zielen ausrichten. Das erfordert ein starkes Leadership-Team, das gemeinsam den Erfolg des Marketings und des Vertriebs treibt.

PLAY: Wie spielen einzelne Einheiten zusammen und erwecken den PURPOSE zum Leben?

Wie eben beschrieben, sind organisationale Strukturen nur so gut wie die darüber und darunter liegenden Prozesse und Workflows. PLOT und PLAY sind unzertrennliche Elemente des Marketing

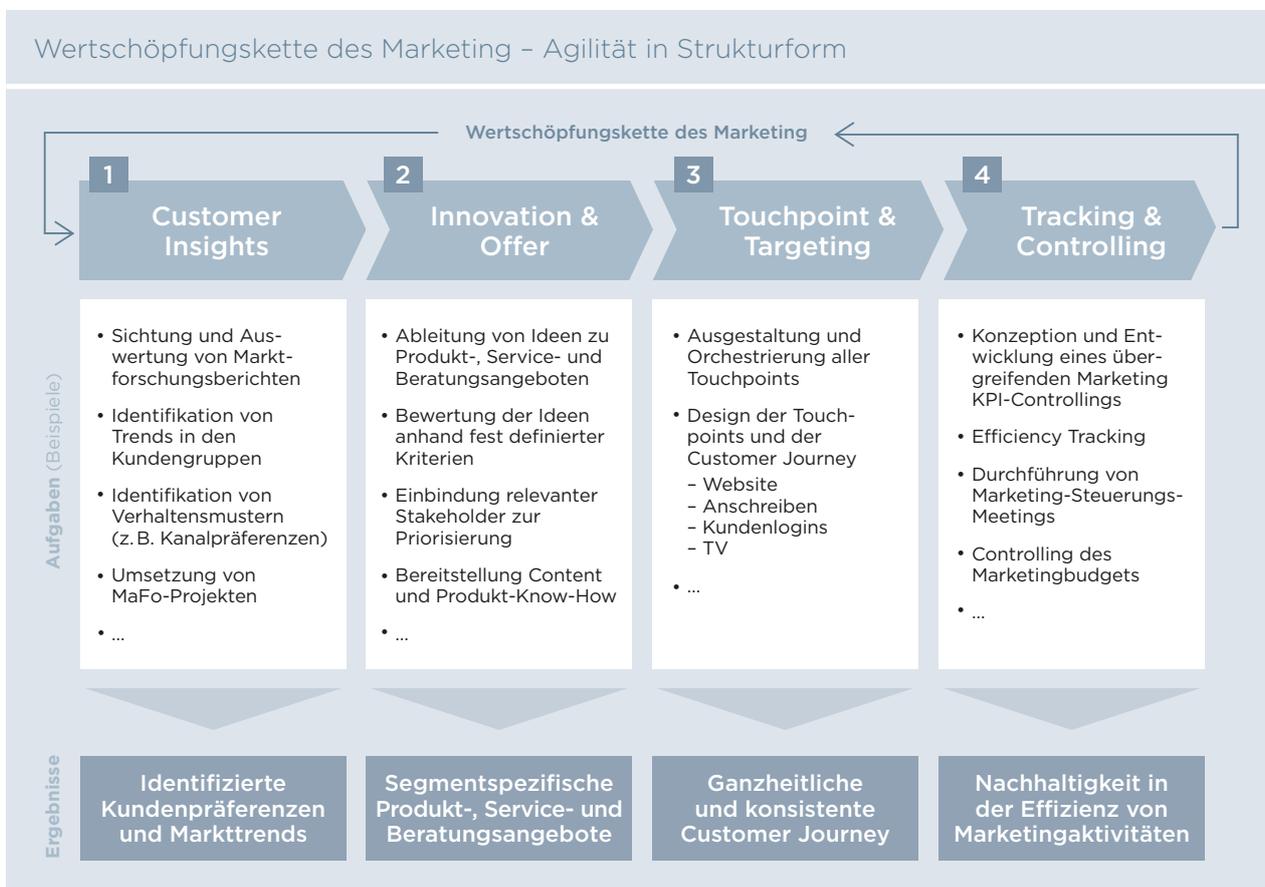


Abbildung 6: Wertschöpfungskette des Marketing - Agilität in Strukturform

Operating Model. Beide sind immer in Kombination zu betrachten. Prozesse geben Strukturen vor und Strukturen ermöglichen Prozesse. Kern dieses Bausteins sind zum einen die „großen“ strukturgebenden und Einheiten-übergreifenden Prozesse und zum anderen die Auswahl von geeigneten Zusammenarbeitsmodellen. Workflows können zum Teil automatisiert und Schnittstellen reduziert werden. Zusammenarbeitsmodelle sind Tools und Methoden, die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Teams im Marketing/Vertrieb oder zu anderen internen bzw. externen Organisationseinheiten zu verbessern helfen. Das wird immer bedeutender: die Projektarbeit hat in den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen, gerade das Marketing agiert immer mehr mit ganz anderen Bereichen, wie IT-Einheiten, dem Controlling oder externen Partnern; viele Projekte verlaufen aber ineffizient. Zudem bieten sich die Tools an, um strukturelle Schwachstellen der Organisation zu kompensieren. Wir haben gängige Formen der Zusammenarbeit in neun Modellen zusammengefasst (s. Abb. 7). Besonders gute Erfahrungen haben wir in Marketing- und Vertriebseinheiten mit Kanban und einer vereinfachten Form von SCRUM gemacht.

„The Matter“

PEOPLE: Was ist die eigene DNA und welche Skills werden dazu ausgebildet?

Im Baustein PEOPLE wird der absolute Kern jeder Unternehmung betrachtet: Die eigenen Mitarbeiter und Entscheidungsträger, heutige Marketing- und Vertriebseinheiten benötigen differenzierte Skillsets und Kompetenzen. Wir haben aufgrund unserer Erfahrung mit unterschiedlichsten Marketing- & Vertriebseinheiten einen umfangreichen Katalog der benötigten Skills für eine digitale Fitness erarbeitet. Auf Basis dieses Katalogs lassen sich individuelle Potenziale sowie Trainings- und Entwicklungspläne ableiten. Marketingaufgaben sind in der Regel High Involvement Tätigkeiten mit hohem Anspruch an die Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter.

Nicht alle Kompetenzen sollten jedoch selbst aufgebaut werden. Agenturen bieten insbesondere bei sich stark entwickelnden Kompetenzen den Vorteil, dass diese Fähigkeiten frisch und up to date in Anspruch genommen werden können und eine

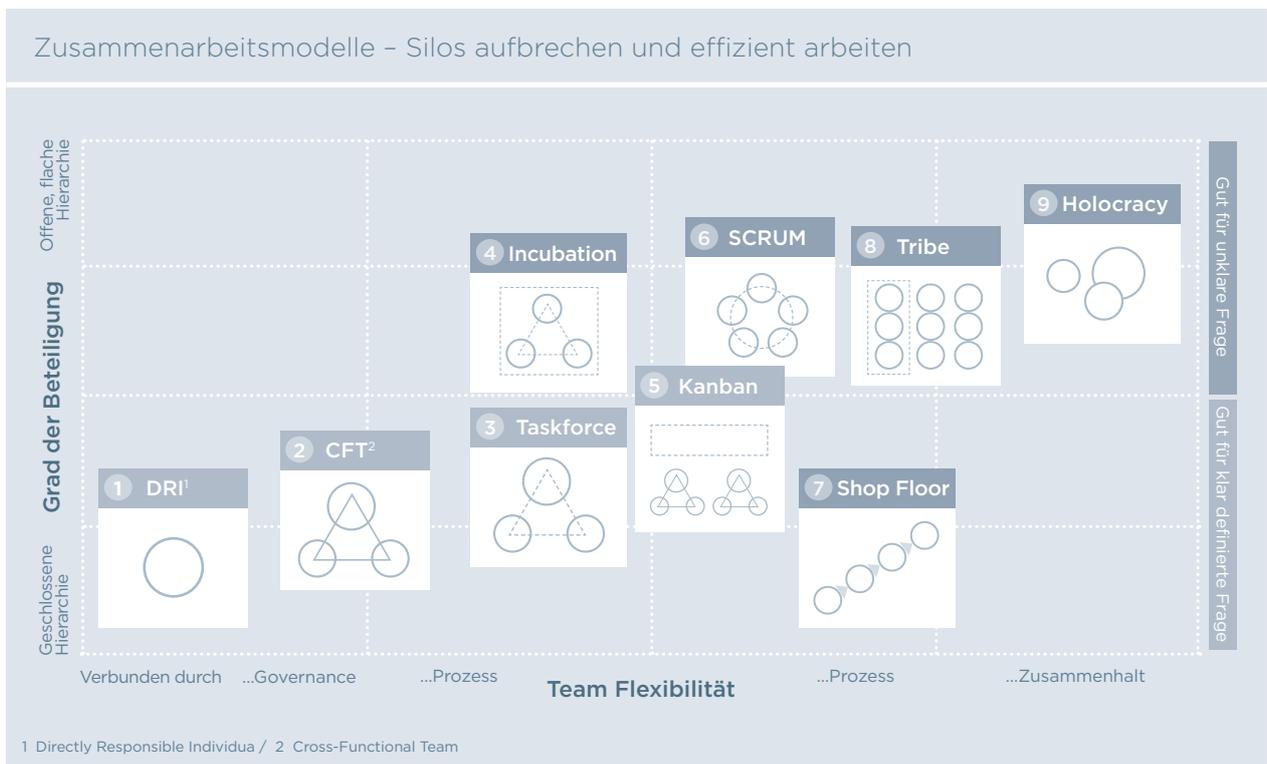


Abbildung 7: Zusammenarbeitsmodelle - Silos aufbrechen und effizient arbeiten

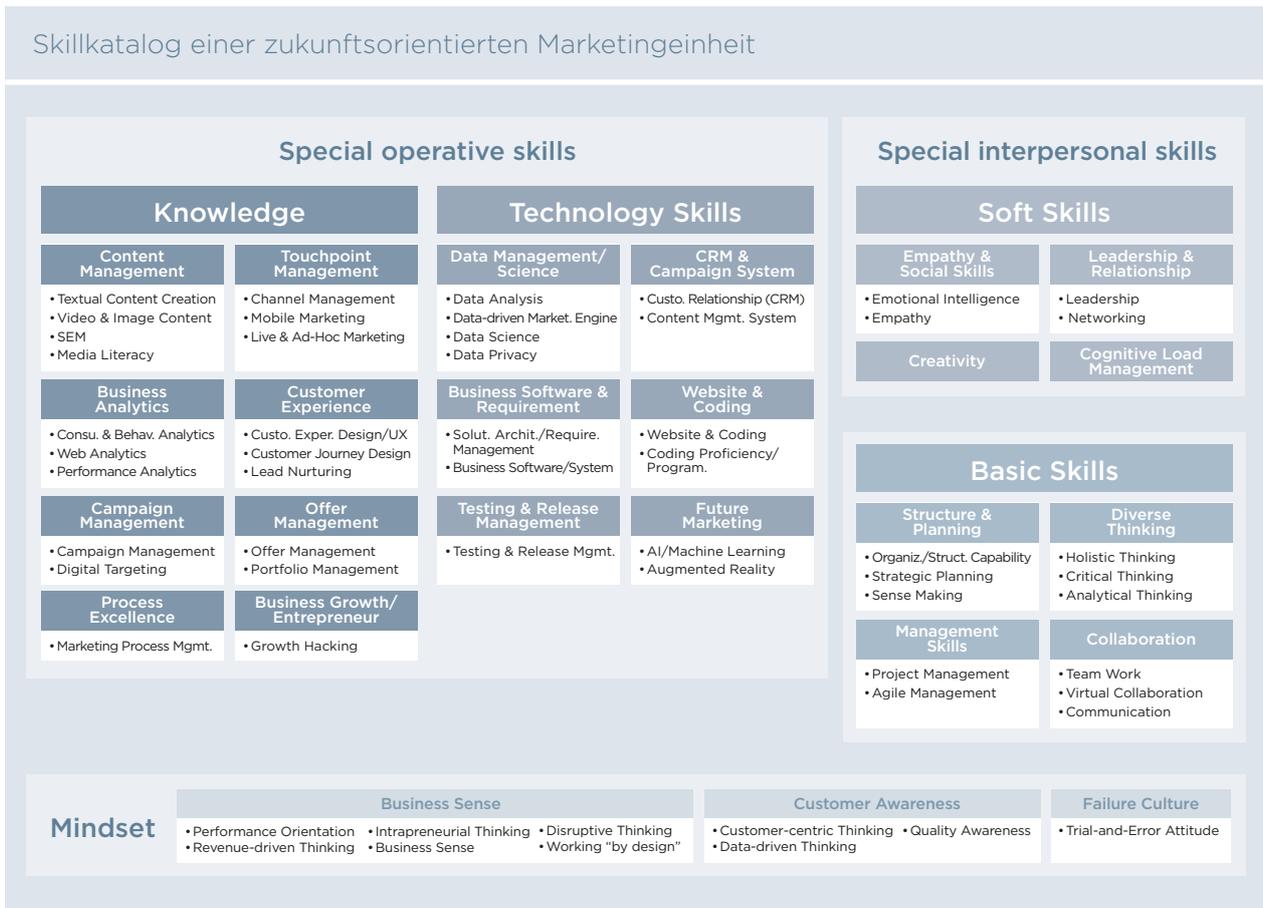


Abbildung 8: Skillkatalog einer zukunftsorientierten Marketingeinheit

Skalierung einfacher ist. Eine ganzheitliche Planung der Skillsets ist deshalb insbesondere bei knappen und teuren Kompetenzen wie z. B. Digital Marketing oder Data Analytics empfohlen. Wir haben eine Auswahl der wichtigsten Marketing-Skills beispielhaft zusammengefasst (s. Abb. 8).

Für den idealen Einsatz der individuellen Fähigkeiten ist ein inspirierendes und praktikables Arbeitsumfeld wichtig. Teil des Bausteins PEOPLE ist deshalb die Bereitstellung einer modernen aber sinnvollen Arbeitsumgebung. Immer wieder stellen wir fest, dass viel experimentiert wird bzgl. Offenheit, Transparenz und freie Gestaltung der Büro- und Arbeitsflächen. Digitale Arbeit bedarf moderner Ausstattung und Räumlichkeiten. Viele Marketing & Vertriebsinfrastrukturen wurden jedoch auch mehrmals aus- und danach wieder rückgebaut, bis der Sweetspot getroffen wurde.

PARTNER: Wie werden externe Partner in das eigene Ökosystem integriert?

Den stetig steigenden Kundenanforderungen kann ein Unternehmen in der Regel nicht vollständig aus eigener Kraft gerecht werden. State-of-the-Art Angebote und Services werden durch externe Partner überhaupt erst effizient leistbar. Die Auswahl und das Management dieser Partner ist eine Herausforderung mit steigender Bedeutung im Marketing & Vertrieb. Die sich ändernden Anforderungen an Agenturen erfordern eine gesteigerte Flexibilität in der Integration und dem Abdocken von externen Partnern. Insbesondere im Bereich der Content-Produktion und des Content-Managements sowie im Bereich der Data-Analytics nehmen wir steigenden Bedarf geeigneter Partner wahr. Insgesamt werden immer mehr Aufgaben an unterschiedliche Agenturen und Dienstleister vergeben; gleichzeitig gibt es in anderen Aufgabenstellungen wie z. B. Online Ads einen Trend zum Insourcing. Die

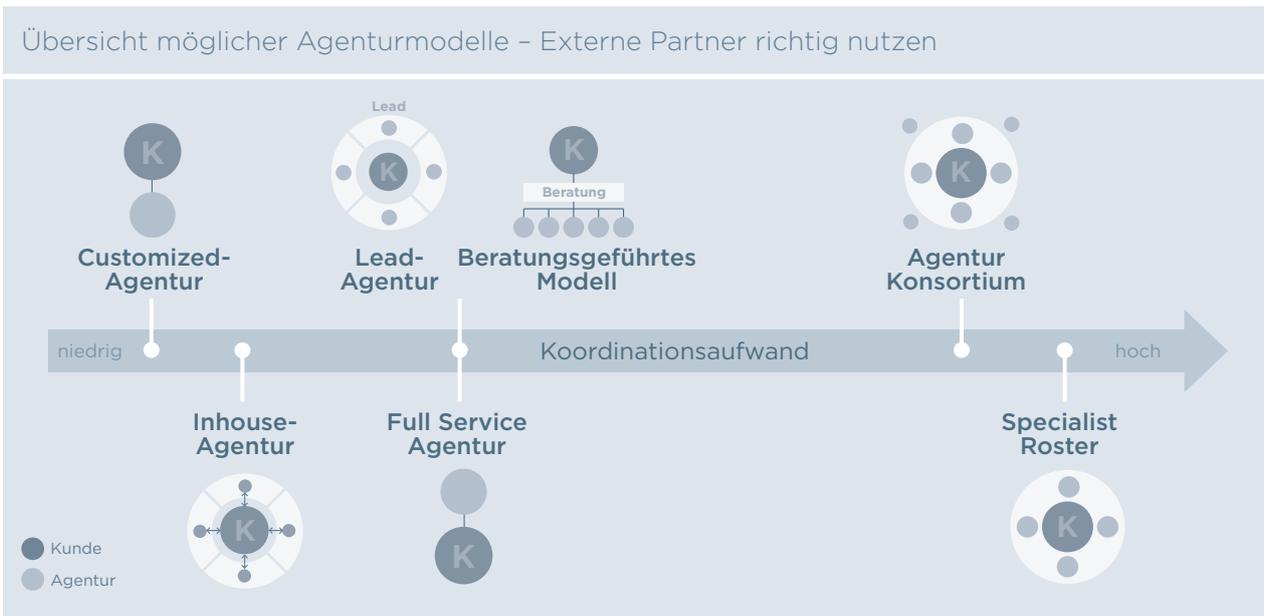


Abbildung 9: Übersicht möglicher Agenturmodelle - Externe Partner richtig nutzen

Steuerung dieser Dienstleister durch ein geeignetes Agenturmodell ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Marketingorganisation (s. Abb. 9).

PLATFORM: Welche Technologien und Systeme werden dazu eingesetzt?

Zur Unterstützung der Prozesse und Steigerung der Transparenz ist der Einsatz unterschiedlicher

Technologien sinnvoll. Das Zusammenspiel von Data Warehouses (DWH), Produktinformationsmanagementsystemen (PIM), Digital-Asset-Managementsystemen (DAM), Contentmanagementsystemen (CMS), Customer Relationship Management Systemen (CRM) Marketing Automation Suites (MAS) und weiteren Plattformen wird immer komplexer, ermöglicht aber deutliche Verbesserungen bzgl. Individualisierung und Automatisierung. Haupttreiber ist ein ganzheitlicher Blick auf die Marketing-

Use Cases zur Automatisierung im Marketing

Customer Insights	Planning	Configuration	Creation	Distribution	Tracking & Controlling	Customer Profile	Sales Steering	Lead/Opportunity Mgmt.	Tracking & Controlling	Customer Mgmt.	Service/Support
Identify patterns	Annual marketing planning	Target group selection	Create text/image omnichannel	Owned channel distribution	Campaigns/measure controlling	Create profiles	Sales planning (forecast)	Lead Identification	Performance tracking	Cross-/Up Selling	Collection of requests
Derive target groups	Campaign planning	Contact path definition	Compiling content elements	Website Social media Shop Login area/community Landingpages	Collection of customer inquiries Web-tracking	Maintain profiles	Sales activity planning	Lead/Opportunity process	...	Loyalty/Retention Mgmt.	Routing
Calculate key indicators	Budget planning/allocation	Campaign testing	Content update	E-Mail Newsletter Print Digital PoS TV Audio	Web analysis channel performance Web process analysis	...	Sales resource mgmt.	Offer design	NLU
Calculate scores	Marketing resource mgmt.	Approval process	Content mgmt./DAM	Paid channel distribution	Budget & Performance Tracking	Contract conclusion	Processing of requests
Create reports	...	Target group-specific price selection	...	SEM SEA/Display Social M. Ads	Complaint mgmt.
Create predictions/forecasts	Trigger Based Messages
...

Abbildung 10: Use Cases zur Automatisierung im Marketing

und Vertriebsworkflows entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Marketing: Von der Generierung von Markt- und Kundeninsights über das Design von Angeboten und Content, das Ausspielen und Orchestrieren entlang der Touchpoints bis zum Tracking und Reporting der erzielten Erfolge.

Welche Technologien sich für welche Marketing- & Vertriebsaufgaben eignen, lässt sich gemeinsam mit Ihren Experten beantworten. In Abbildung 10 (s. Seite 11) haben wir ausgewählte relevante Use Cases zur Automatisierung dargestellt.

Design Prinzipien als Ausdruck der Zielorganisation

Zur Ausgestaltung des Marketing Operating Model empfehlen wir die Verwendung von Design Prinzipien. Eine Auswahl von acht möglichen und in unseren Projekten häufig verwendeten Design Prinzipien werden in Abbildung 11 dargestellt. Sie beschreiben jeweilige Zielzustände, die eine FACE-Organisation anstreben sollte. Je nachdem, welche Schwächen der derzeitigen Organisation verbessert werden sollen, sollte die Akzentuierung auf

unterschiedliche Bausteine des Marketing Operating Model gerichtet werden. Digitalisierung ist aus Sicht von Batten & Company in der Regel kein eigenes Design Prinzip, sondern in der Ausgestaltung der 6 P des Marketing Operating Model von größter Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, dass Digitalisierung kein Selbstzweck, sondern sinnvoller Lösungsanker für viele prozessuale oder andere organisationale Fragestellungen ist.

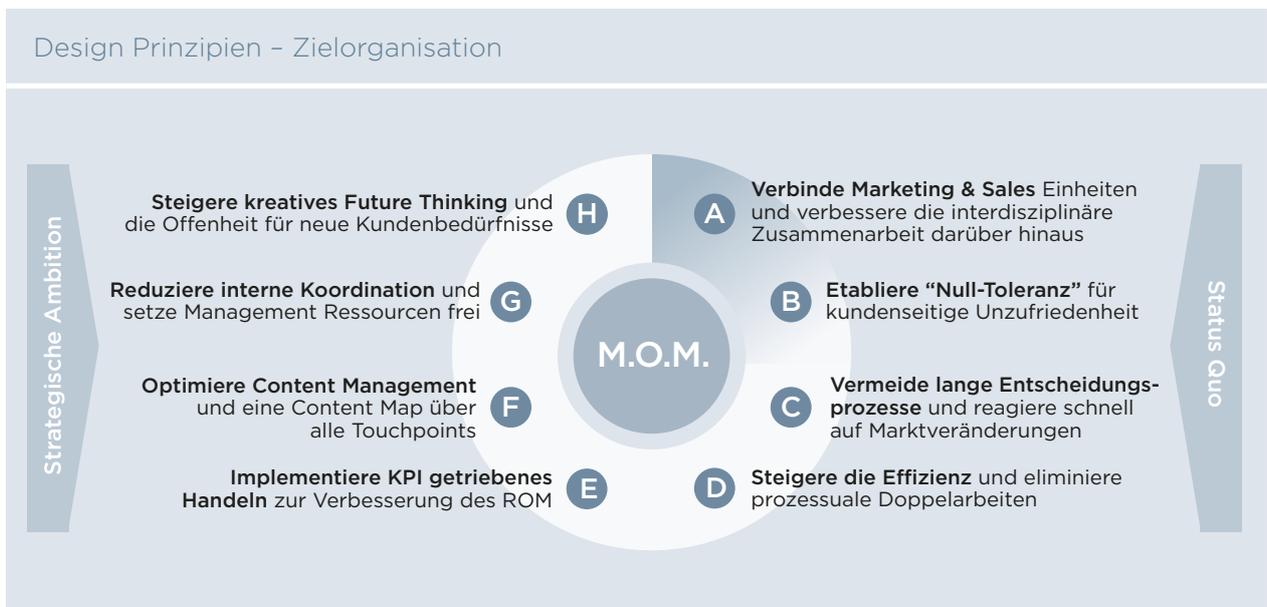


Abbildung 11: Design Prinzipien - Zielorganisation

Unser Angebot: Infusion Workshop – „Let’s FACE it“

Batten & Company bietet Ihnen einen Workshop zum gegenseitigen Kennenlernen an. Gemeinsam können wir für Sie in diesem Workshop individuelle Design Prinzipien definieren. Diese helfen uns dabei die Bausteine des Marketing Operating Model zu

identifizieren, die dann tiefergehend diskutiert werden. Nachfolgend geben wir Ihnen einen Überblick darüber, welche Schritte für Ihre Marketing Einheit und Ihr Team die sinnvollsten sind. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich unverbindlich über ein mögliches Vorgehen!

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

Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner

Associate Partner

Tel.: +49 40 27852-4480

Mobil: +49 177 8785293

nicolas.nasner@batten-company.com

www.batten-company.com

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.

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.

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