



Stolperfalle Nachhaltigkeit: Warum Unternehmen an Nachhaltigkeit scheitern und was Sie dagegen tun können

Christian Hagen, Lisa-Marie Seufert, Selina Lehmann

Was ist Nachhaltigkeit und warum ist sie so wichtig?

Das Thema Nachhaltigkeit ist – spätestens seit „Fridays for Future“ – mittlerweile in allen Gesellschaftsbereichen angekommen. Nachhaltig zu leben bedeutet im Allgemeinen „...so zu handeln, dass alle Mitglieder der Gesellschaft aber auch Volkswirtschaften in der Lage sind ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Es bedeutet das größte Potential in der Gegenwart zu entfalten und dabei die biologische Vielfalt der Ökosysteme zu bewahren. Gleichzeitig gilt die Maxime, so zu planen und handeln, dass dies auch für zukünftige Generationen erhalten bleibt.“

Diese Idealvorstellung kann allerdings nur erreicht werden, wenn die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung – Ökologie, Ökonomie und Soziales – gleichzeitig und gleichberechtigt umgesetzt werden.

Für Unternehmen wird die Thematik zum einen durch den Druck verschiedener externer Interessengruppen zunehmend wichtiger. Durch die Haltung von Staat, Investoren und Verbrauchern ist Nachhaltigkeit in Unternehmen längst nicht mehr als reine Wohlfahrt, sondern als Bedingung für die weitere Existenz eines Unternehmens zu sehen. Zum anderen haben Unternehmen aber auch ein starkes intrinsisches Interesse daran, ihr Unternehmen nachhaltig auszurichten, da sie sich dadurch, wie in Grafik 1 zu sehen ist, verschiedene Wettbewerbsvorteile sichern können.

Das Ziel, ein nachhaltiges Unternehmen zu gestalten, ist also durchaus lohnenswert und wir sehen in der Praxis, dass sich die meisten Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Dennoch gelingt es nur einem Bruchteil der Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit so im eigenen Unternehmen zu etablieren, dass dieses anhaltend Wert generiert. Eine Vielzahl der Unternehmen muss sich nach einiger Zeit eingestehen, dass ihre Nachhaltigkeitsstrategie gescheitert ist und die erhofften Vorteile so nicht realisiert werden konnten.

Warum scheitert Nachhaltigkeit in Unternehmen?

In unserer täglichen Arbeit beobachten wir immer wieder zwei verschiedene Arten des Scheiterns:

1. Scheitern der Etablierung einer nachhaltigen Strategie im Unternehmen
2. Scheitern der Etablierung nachhaltiger Produkte am Markt

In beiden Phasen der nachhaltigen Unternehmensausrichtung kann es zu Problemen kommen. Im Folgenden haben wir Ihnen die häufigsten Probleme und Lösungsansätze aufgezeigt, damit Sie die nachhaltige Ausrichtung Ihres Unternehmens erfolgreich gestalten können.



Grafik 1: Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit

Herausforderungen und Lösungsansätze für die Etablierung einer nachhaltigen Strategie im Unternehmen

Bei der Etablierung einer nachhaltigen Strategie in einem Unternehmen geht es vor allem darum, die Prozesse innerhalb des Unternehmens nachhaltig zu gestalten. Die größten Herausforderungen liegen dabei in den Handlungsfeldern Commitment, Strategieentwicklung, Operationalisierung und Kommunikation.

Commitment

Da die meisten Unternehmen erkannt haben, dass Nachhaltigkeit ein existenziell wichtiger Bereich ist, haben sie bereits die ersten Maßnahmen umgesetzt. Das Papier für interne Ausdrucke ist jetzt auf Öko-Papier umgestellt, wenig genutzte Räume sind mit Bewegungsmeldern ausgestattet. Doch was nun? Die einfachen Schritte sind umgesetzt und haben in der Regel sogar zu einer Kosteneinsparung geführt. Weitere Schritte hingegen würde eine langfristige Investition in nachhaltigere Abläufe fordern. Um ein Unternehmen nachhaltig auszurichten ist ein Commitment von nicht unerheblichem Ausmaß notwendig. Vergleichen Sie das Nachhaltigkeitsziel doch mal mit Ihren anderen Zielen. Gehen Sie bei der Einführung eines neuen CRM-Systems davon aus, dass dieses ohne Investitionen zu schaffen ist? Wohl kaum. Bei vielen Unternehmen fehlt es aber nach wie vor an der Bereitstellung der benötigten Ressourcen, d.h. Zeit und Kapital. Eine halbherzig umgesetzte Nachhaltigkeitsstrategie führt dann in einen Teufelskreis: Unternehmen die nur einen Teil ihrer unternehmerischen Tätigkeit nachhaltig ausrichten, haben deutlich schlechtere Aussichten auf gestiegene Profitabilität im Vergleich zu solchen Unternehmen, die sich ganzheitlich an dem Thema Nachhaltigkeit ausgerichtet haben. Daraus folgt dann die scheinbare Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit keinen positiven Einfluss auf die Profitabilität hätte.

Diesem Verhalten kann vorgebeugt werden. Betrachten Sie Ihre Nachhaltigkeitsziele wie Sie auch all Ihre anderen Unternehmensziele betrachten. Bevor Sie Ihre Ziele und Maßnahmen festlegen, nehmen Sie sich erst einmal die Zeit, Ihren aktuellen Stand aufzunehmen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Nachdem Sie dann Ihre Strategie entwickelt haben, bekennen Sie öffentlich

welche Ziele Sie sich für das nächste Geschäftsjahr gesetzt haben und auch welche Ressourcen Sie dazu zur Verfügung stellen werden. Dies erhöht die Chancen, Ihre gesetzten Ziele auch tatsächlich zu erreichen.

Strategieentwicklung

Eine der größten Herausforderungen, wenn es um die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen geht, ist die Messbarkeit dieser. Bei vielen Unternehmen lässt sich eine ungenaue Zieldefinition als einer der Hauptgründe für das Scheitern der Nachhaltigkeitsstrategie identifizieren. Ein weiterer Aspekt, der oft vernachlässigt wird, ist die Zuordnung von klaren Verantwortlichkeiten. Wer ist in Ihrem Unternehmen für den Bereich Nachhaltigkeit verantwortlich? Wenn sich niemand direkt verantwortlich fühlt, ist ein Verfehlen der ausgegebenen Ziele vorprogrammiert.

Um das Scheitern Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu verhindern, sollten Sie also vor allem zwei Dinge beachten: quantifizierbare Ziele und eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeit zu einer Person oder einer Personengruppe. Bei der Zieldefinition können Sie sich wieder an Ihren anderen Unternehmenszielen ausrichten. So könnte ein klar quantifizierbares Ziel sein, Ihren Wasserverbrauch um 3% zu senken. Diese klare und messbare Zieldefinition macht es Ihnen dann auch möglich, ein unterjähriges Zielcontrolling durchzuführen und bei eventuellen Abweichungen die Verantwortlichen um Stellungnahme zu bitten. So können Sie sicherstellen, dass Sie Ihre Nachhaltigkeitsziele zum Abschluss des Geschäftsjahres erreichen.

Operationalisierung

Eine Strategie kann noch so großartig sein - wenn sie sich nur schwer oder gar nicht umsetzen lässt, ist sie wertlos. Was bei der Umsetzung einer Strategie immer berücksichtigt werden sollte ist, dass viele Menschen sich vor Veränderungen fürchten, da sie um ihren Status Quo fürchten, und diese deshalb ablehnen. Des Weiteren werden die Nachhaltigkeitsaspekte oft nicht in die operativen Geschäftsprozesse einbezogen. Es ist z.B. wenig hilfreich alle Verpackungen nachhaltig zu gestalten, wenn der operative Prozess am Ende vorsieht, die nachhaltige Verpackung mit jeder Menge Luftpolsterfolie und Klebeband in einen größeren Karton zu packen. Auch stehen die unternehmensweiten Nachhaltigkeitsziele bei vielen Unternehmen im Konflikt zu den einzelnen

Zielvereinbarungen der Mitarbeiter. Wenn man einem Außendienstmitarbeiter z.B. die Zielvorgabe macht, möglichst viele Kunden persönlich zu besuchen und sich gleichzeitig als Unternehmen das Ziel gesetzt hat, die gefahrenen Kilometer zu reduzieren, so wird der Außendienstmitarbeiter zwangsläufig das unternehmensweite Ziel als weniger wichtig erachten, als sein Persönliches.

Um eine Nachhaltigkeitsstrategie wirkungsvoll umzusetzen gilt es also einiges zu beachten. Vor allem ist es wichtig, das Thema Nachhaltigkeit nicht als ein isoliertes Thema einer Abteilung zu sehen, sondern es konsequent in allen operativen Bereichen umzusetzen. Eine Strategie soweit herunterzubrechen ist natürlich nicht einfach und dafür sind Sie auf die Hilfe der ausführenden Mitarbeiter angewiesen. Deshalb ist es umso wichtiger, Ihren Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen durch Nachhaltigkeit zu nehmen und diese in einen positiven Antrieb umzuwandeln. So können Sie z.B. die Ideen von Mitarbeitern, die Ihre Prozesse nachhaltiger gestalten, mit einem Bonus vergüten. Außerdem ist es sinnvoll, die unternehmensweiten Ziele auch auf die Zielvereinbarungen der einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen. Sie können z.B. für ein Team das Ziel ausgeben, den Papierverbrauch im folgenden Geschäftsjahr um 2% zu senken.

Kommunikation

Das größte Hindernis für eine erfolgreiche nachhaltige Unternehmensausrichtung stellt in den meisten Unternehmen eine mangelhafte Kommunikation dar. Dies gilt sowohl für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens mit den Mitarbeitern als auch für die Kommunikation mit Investoren. Innerhalb eines Unternehmens kursieren oft verschiedene Definitionen und Auffassungen des Begriffs Nachhaltigkeit. Auch haben viele von den Mitarbeitern schon mal davon gehört, dass ihr Unternehmen jetzt nachhaltig werden soll, inwieweit das sie allerdings betrifft, ist den meisten Mitarbeitern nicht klar. Auf der Kommunikationsebene zwischen Unternehmen und Investoren gelingt es häufig nicht, die Mehrwerte einer nachhaltigen Unternehmensstrategie zu quantifizieren und dadurch für die Investoren relevant zu machen. Dabei sind Investoren in der heutigen Zeit durchaus an den Nachhaltigkeitsbemühungen ihrer Investments interessiert, sie wollen deren Wert nur eben schwarz auf weiß dargelegt bekommen, woran die meisten Unternehmen scheitern.

Um Ihre Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich umsetzen zu können, ist es also essenziell, dass Sie Ihre Ziele und Bemühungen auch klar kommunizieren. Innerhalb des Unternehmens kann dies z.B. durch Trainings erreicht werden. Stellen Sie sicher, dass jeder Ihrer Mitarbeiter weiß, welche Nachhaltigkeitsziele Sie verfolgen, warum Sie das tun und wie jeder Einzelne einen Beitrag dazu leisten kann. Sprechen Sie auch die Ängste und Befürchtungen Ihrer Mitarbeiter direkt an, nur so können Sie verhindern, dass sich Widerstände gegen Ihre Nachhaltigkeitsbemühungen bilden. Bei der Kommunikation mit Ihren Investoren sollten Sie vor allem darauf achten, den Mehrwert Ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen klar herauszustellen. Im Absatz zur Strategieentwicklung haben wir bereits diskutiert, dass es klar messbarer Ziele bedarf. Diese Ziele und vor allem die Zielerreichung können Sie in einem Nachhaltigkeitsreport auch Ihren Investoren darlegen.



Grafik 2: Herausforderungen bei der Etablierung einer nachhaltigen Strategie im Unternehmen

In Grafik 2 haben wir Ihnen die Herausforderungen bei der Etablierung einer nachhaltigen Strategie zusammengefasst. Wenn Sie sich vor der Erarbeitung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie mit diesen Handlungsfeldern auseinandersetzen, erhöhen sich die Erfolgsaussichten Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie signifikant.

Mit der Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Ihrem Unternehmen sind Sie schon auf dem richtigen Weg. Leider ist dies noch keine Garantie dafür, dass Ihre nachhaltigen Produkte auch am Markt erfolgreich werden.

Herausforderungen und Lösungsansätze für die Etablierung nachhaltiger Produkte auf dem Markt

Bei der Etablierung nachhaltiger Produkte am Markt geht es darum, die nachhaltigen Produkte erfolgreich zu vertreiben. Die größten Herausforderungen liegen dabei in den Handlungsfeldern externe Faktoren, Kommunikation, Convenience und Produkt.

Externe Faktoren

Ob ein nachhaltiges Produkt am Markt erfolgreich ist, liegt nicht allein in der Hand eines Unternehmens, sondern wird auch von externen Faktoren bestimmt. Einer dieser Faktoren ist die Marktmacht bereits etablierter Unternehmen. Je stärker die Marke der konventionellen Alternative, desto schwieriger ist es für ein nachhaltiges Produkt, sich am Markt zu etablieren. Ein weiterer Faktor sind politische Entscheidungen. Ein Verbot von umweltschädlichen Produkten kann zur Entwicklung eines neuen Marktes beitragen, z.B. erfahren Trinkhalme aus alternativen Materialien zurzeit eine erhöhte Nachfrage, da die Plastikvariante verboten wurde. Die Politik kann den Erfolg nachhaltiger Produkte jedoch nicht nur durch Verbote regulieren, eine weitere Möglichkeit sind Förderungen, wie es sie z.B. für Elektromobilität oder regenerative Energien gibt.

Der Einfluss eines einzelnen Unternehmens auf externe Faktoren ist natürlich äußerst begrenzt. Es lohnt sich aber auf jeden Fall die für Ihre Industrie relevanten politischen Prozesse stets aufmerksam zu verfolgen. Des Weiteren sollte vor der Entwicklung und Einführung eines nachhaltigen Produkts stets die Marktmacht etablierter Unternehmen im Business Case berücksichtigt werden.

Kommunikation

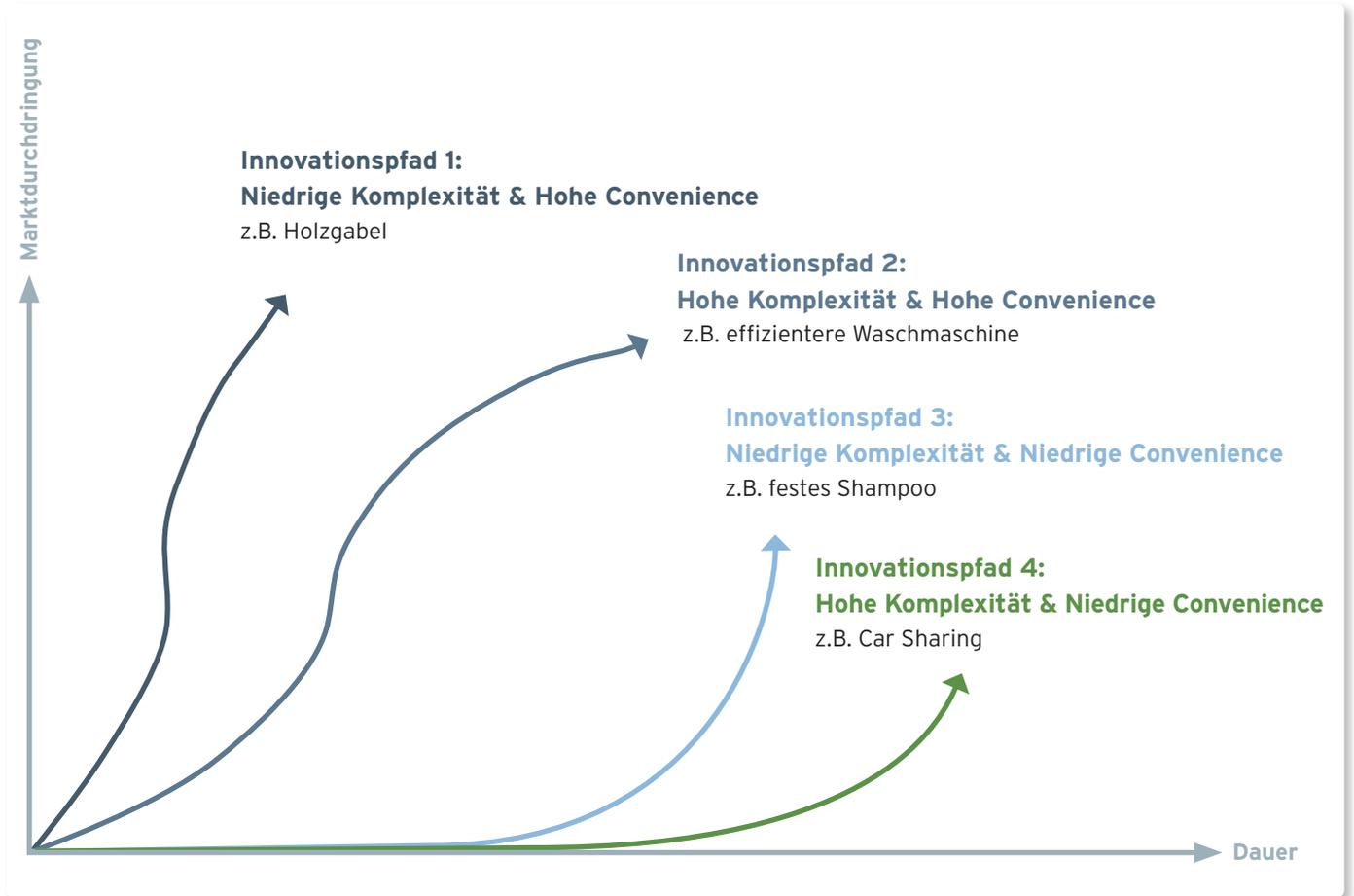
Auch beim Markteintritt eines nachhaltigen Produkts spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle. Besonders herausfordernd ist es dabei, die Nachhaltigkeit des Produktes so zu bewerben, dass diese glaubhaft wirkt. Greenwashing-Skandale wie etwa der Dieselskandal haben dazu geführt, dass die Konsumenten hier zunehmend misstrauisch sind. So empfinden laut einer Studie nur etwa 25% der Befragten aktuelle Werbekampagnen zum Thema Nachhaltigkeit als glaubwürdig. Knapp ein Drittel bezeichnet sie sogar als unaufrichtig. Ein Grund für diese Skepsis liegt darin, dass Konsumenten kaum nachprüfen können, ob sich ein Unternehmen wirklich an den beworbenen Maßnahmen und Zielen ausrichtet, oder ob es diese nur für Werbezwecke in den Vordergrund rückt. Des Weiteren ist es für potenzielle Kunden oft nur schwer zu verstehen, worin der Vorteil des nachhaltigen Produkts liegt.

Die Herausforderungen im Bereich Kommunikation sind nicht kleinzureden. Am wichtigsten ist es, dass Sie auf eine authentische Art und Weise glaubhaft machen können, dass Ihr Produkt und Sie als Unternehmen nachhaltig agieren. Dies kann nur gelingen, wenn Sie dies in Ihrem Unternehmen auch wirklich leben. Ein positives Beispiel hierfür ist die Marke Patagonia, die vor ein paar Jahren mit einer Black Friday Kampagne auf sich aufmerksam gemacht hat. In der Anzeige wurden die Kunden explizit dazu aufgefordert, keine Produkte von Patagonia zu kaufen, da jedes Produkt natürliche Ressourcen verbraucht. Zusätzlich gab es jede Menge Tipps und Tricks, wie sich die Verbraucher noch nachhaltiger verhalten können. Das Ergebnis? Gesteigerter Umsatz. Ein weiterer Weg das Vertrauen Ihrer Kunden zu gewinnen liegt in der Transparenz Ihrer Lieferketten. Hat ein Kunde die Möglichkeit z.B. über einen QR-Code den Ursprung seines Lebensmittels unkompliziert komplett zurückzuverfolgen, fördert dies das Vertrauen in die Nachhaltigkeitsbemühungen Ihres Unternehmens. Zusätzlich sollten Sie versuchen, die Funktionsweise und Vorteile Ihres Produktes so einfach wie möglich zu gestalten, so dass der Kunde diese auch verstehen kann.

Convenience

Ein Hauptgrund für das Scheitern nachhaltiger Innovationen ist, dass sich diese häufig nur schwer mit den Routinen der Verbraucher vereinbaren lassen. In einer Umfrage der GfK geben 38,6% der Befragten an, dass sie am liebsten solche Produkte kaufen, die sie schon kennen. Es ist schlichtweg bequemer und mit weniger Risiko verbunden. Je größer die Umstellung für den Konsumenten ist, desto länger wird ein nachhaltiges Produkt also benötigen, um sich am Markt durchzusetzen. Ein aktuelles Beispiel hierfür sind Einweggabeln aus Holz. Da die Plastikvariante mittlerweile verboten ist, bekommen wir sie an fast jedem Imbissstand. Der Umstieg dürfte dabei den meisten Verbrauchern nicht sonderlich schwerfallen, da sich die Benutzung einer Holzgabel nicht von der einer Plastikgabel unterscheidet. Ein weiteres Beispiel hierfür ist die Marktdurchdringung von Car Sharing. Obwohl Car Sharing aus wirtschaftlicher Sicht, vor allem in den Städten, dem Besitz eines eigenen Autos klar überlegen ist, können sich viele Verbraucher nicht dazu durchringen ihr eigenes Auto zu verkaufen, da dies mit einer starken Veränderung ihrer Routinen einhergehen würde.

Es ist daher unabdingbar vor der Entwicklung eines Produktes darüber nachzudenken, inwiefern das neue Produkt eine Veränderung der Routinen bei den Konsumenten voraussetzt. Dabei ist die Anpassung auf Seiten des Konsumenten so gering wie möglich zu halten, im Idealfall bemerkt der Kunde bei der Benutzung des nachhaltigen Produktes überhaupt nicht, dass es sich nicht um ein konventionelles Produkt handelt. Dies ist häufig bei Fair-Trade Produkten, wie z.B. Kaffee oder Schokolade der Fall. Die Zubereitung und der Verzehr der Produkte ändern sich nicht. Macht es dann überhaupt Sinn eine nachhaltige Idee, die eine Anpassung auf Seiten der Kunden voraussetzt, voranzutreiben? Ja. Wie in Grafik 3 zu sehen ist, sollten Sie aber beachten, dass Sie wahrscheinlich deutlich mehr Zeit benötigen, um die gewünschte Marktdurchdringung zu erreichen, da Ihre Verbraucher erst ihre alten Routinen ablegen müssen. Wenn Sie dies von Anfang an mit einplanen und die Konsumenten darüber aufklären, warum Ihr Produkt die bessere Wahl ist, steht einer erfolgreichen Markteinführung aus Convenience-Sicht nichts entgegen.



Grafik 3: Zusammenhang zwischen Komplexität, Convenience und Dauer der Marktdurchdringung

Produkt

Ein weiterer entscheidender Faktor ist das Produkt an sich. Hier spielen vor allem die Komplexität, die Optik, die Qualität, der Preis und die Bedürfnisbefriedigung eine entscheidende Rolle. Bei der Komplexität eines Produktes geht es erneut darum, dass der Konsument in der Lage sein muss, das Produkt und seinen Mehrwert zu verstehen, ansonsten wird er es nicht kaufen. Häufig haften nachhaltigen Alternativen zudem ein negatives Image an: Sie sind teurer, sehen nicht so ästhetisch aus und halten auch nicht so lange. Außerdem kann es bei nachhaltigen Produkten passieren, dass diese das Kundenbedürfnis nicht zu 100 Prozent abdecken.

Um den Konsumenten nicht mit der Komplexität des Produktes zu überfordern und das Kundenbedürfnis so gut wie möglich befriedigen zu können, sollten Sie Ihre Kunden so früh wie möglich in den Entwicklungsprozess mit einbeziehen. Nur so ist es möglich, das genaue Kundenbedürfnis zu kennen und eventuell überflüssige Features zu entfernen und somit Komplexität zu reduzieren. Denn auch hier wird aus Grafik 3 deutlich, dass eine erhöhte Komplexität eine längere Dauer für die Marktdurchdringung bedeutet. Entscheidend ist aber vor allem eine gute Vermarktungsstrategie, gerade um den Punkten Optik und Qualität gerecht zu werden. Oft sind nachhaltige Produkte weder von schlechterer Qualität noch sind sie optisch unattraktiv, sie weichen jedoch von den uns bekannten konventionellen Produkten ab. Damit diese Andersartigkeit nicht in eine negative Empfindung übergeht, muss hier bei der Produktkommunikation aktiv gegengesteuert werden, z.B. können die nicht ganz so kräftigen Farben direkt mit einem Hinweis versehen werden, dass bei diesem T-Shirt ohne den Einsatz von aggressiven Chemikalien gearbeitet wurde, wodurch die etwas blasseren Farben vom Nachteil zum Vorteil werden. Unter nachhaltigen Standards zu produzieren ist meist teurer als eine konventionelle Produktion, wodurch auch die Produkte teurer werden. Dies ist auch den Konsumenten bewusst und so gaben

in einer Studie 49,3% der Befragten an, dass sie bereit wären einen Mehrpreis von mindestens 21% gegenüber einem konventionellen Produkt in Kauf zu nehmen. Vor dem Markteintritt sollte man deshalb die verschiedenen Preisszenarien durchspielen und analysieren, damit der Preis so gewählt werden kann, dass sich die Profitabilität des Unternehmens maximiert.



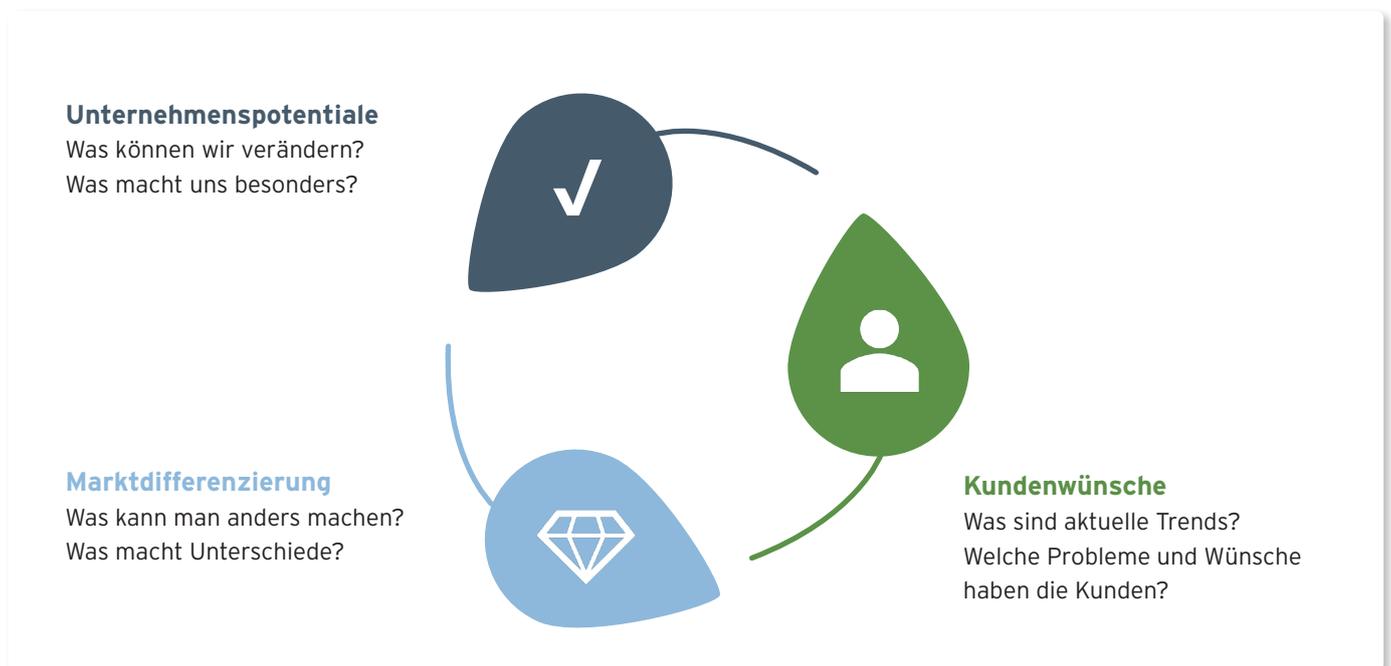
Grafik 4: Herausforderungen bei der Etablierung nachhaltiger Produkte am Markt

In Grafik 4 haben wir Ihnen die Herausforderungen bei der Etablierung nachhaltiger Produkte am Markt zusammengefasst. Wenn Sie sich noch vor der Entwicklung Ihres Produkts bereits mit diesen Handlungsfeldern auseinandersetzen, erhöhen sich die Erfolgsaussichten Ihrer Produkte signifikant.

Wie kann der Einstieg in eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie aussehen?

Sie sehen also, der Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen ist kein leichter und von zahlreichen Herausforderungen gespickt. Wie können Sie nun aber sicherstellen, dass Ihnen und Ihrem Unternehmen die oben aufgeführten Fehler erspart bleiben?

Zu Beginn Ihrer Nachhaltigkeitsreise ist es zunächst essenziell, das Was, Warum und Wie der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen zu verstehen. Der von Batten & Company entwickelte Ansatz sieht als Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit zum Beispiel ein sogenanntes „Opportunity Screening“ vor. Bei diesem Verfahren betrachten wir zunächst die in Grafik 5 dargestellten Dimensionen Unternehmen, Markt und Kunden, um erste Potenziale und Einzelrisiken für Ihr Unternehmen zu identifizieren. Basierend auf dem Opportunity Screening kann dann eine langfristige und ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und Ihr Unternehmen zukunftsfähig gemacht werden.



Grafik 5: Opportunity Screening

Die Ausrichtung eines Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit birgt einige Herausforderungen und ist mit Anstrengung verbunden. Wem es aber gelingt, diese Herausforderungen zu meistern, der wird mit einem zukunftsfähigen und nachhaltig erfolgreichen Unternehmen belohnt.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Artikel einen ersten Einblick in das umfangreiche Thema Nachhaltigkeit geben zu können und Sie auch zum Denken anzuregen.



Sollten Sie einen weiteren Austausch oder Rat wünschen, freuen sich unsere Experten auf Ihre Nachricht.

**Ansprechpartner:
Christian Hagen**

Mobil: +49 (0) 177 572 5807
Christian.Hagen@batten-company.com
www.batten-company.com

| Autorenverzeichnis



Christian Hagen

Christian Hagen berät als Associate Partner bei Batten & Company internationale Kunden in allen Themen rund um Innovation und Strategie. Zuvor war Christian für das Verteidigungsministerium und lange Zeit für eine internationale Unternehmensberatung tätig. Er ist Experte für Innovation, Digitalstrategie und die Transformation von Unternehmen. Christian studierte in Aachen, Maastricht und Genk, hält einen Executive MBA und ist Absolvent der Leadership & Innovation Studies an der Harvard Business School.



Lisa-Marie Seufert

In ihrer Rolle als Senior Consultant bei Batten & Company berät Lisa-Marie Seufert internationale Kunden in den Bereichen Brand Management, strategisches Marketing und Unternehmensstrategie. Vor ihrer Tätigkeit bei Batten & Company arbeitete Lisa-Marie im Brand Management eines internationalen Kosmetik Konzerns und konnte sich so eine ganzheitliche Marketingkompetenz aufbauen. Sie hat einen Masterabschluss in Marketing Management von der Universität Erlangen-Nürnberg und einen Master Grand École der EM Strasbourg Business School. Zuvor studierte Lisa-Marie International Business Administration an der Universität Tübingen und der California State University Sacramento mit den Schwerpunkten Marketing, International Business und Psychologie.



Selina Lehmann

Selina Lehmann hat einen Bachelorabschluss in International Business und studierte in Villingen-Schwenningen und Sevilla. Vor ihrer Tätigkeit bei Batten & Company war Selina im Vertrieb eines innovativen mittelständischen Unternehmens tätig und konnte so ihr Wissen im B2B Marketing und Vertrieb ausbauen. Ihre Schwerpunkte liegen heute auf der nachhaltigen Marken- und Unternehmensentwicklung.

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 erfolgrei-

chen Platzierung neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit speziell isierten 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.

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.



Beste Berater 2021 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum achten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2021 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2021

TOP-Berater 2021 in sechs Fachgebieten

Im erstmalig durchgeführten Berater-Ranking von focus Business wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2021“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

