

# INSIGHTS 3 | 2017

Moritz Mühlen, Sven Holzapfel, Nicola Müller

## Erfolgsfaktor Marketingorganisation: Herausforderungen und Lösungsansätze im B2B



Der vorliegende Beitrag betrachtet das Thema Marketingorganisation aus einer neuen Perspektive. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Business-to-Business (B2B) Geschäft. Die zunehmende Komplexität und Schnelligkeit der Wirtschaft stellt B2B-Organisationen vor immer größer werdende Herausforderungen. In diesem Zusammenhang stellt Batten & Company Herausforderungen und ausgewählte Lösungsansätze für Marketingorganisationen im B2B-Geschäft vor.

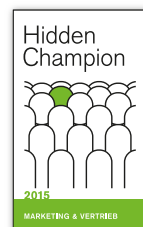
Mit dem Lösungsansatz bietet Batten & Company eine Vorgehensweise, Strukturen und Prozesse in einer Organisation zu optimieren und gleichzeitig Mitarbeiter effektiv in diese zu integrieren. Dabei ist es heutzutage von hoher Relevanz, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt der Organisation zu stellen. Anhand von gemeinsamen Projektarbeiten mit Kunden wird dieses Vorgehen veranschaulicht.

## Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. 2015 wurde Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität mehrfach ausgezeichnet:

### Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmensleitern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



### Beste Berater 2016 für Marke, Marketing & Pricing

Zum dritten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2016 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.



### 95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap - cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



# Welche Herausforderungen haben Marketingorganisationen im B2B?

Unternehmen sehen sich heute mehr denn je mit der Frage nach der idealen Organisation konfrontiert. Sie sollte bestenfalls ganzheitlich integriert und gleichzeitig schnell und flexibel adaptierbar gestaltet sein. Diese Fragestellung ist dabei branchenübergreifend für jedes Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise bedeutsam. Insbesondere für Unternehmen im B2B-Geschäft – beispielsweise in der Chemie-, Technologie- oder Baubranche – ist diese Thematik von hoher Relevanz. Betrachtet man dabei das aktuelle Marktumfeld, lassen sich, wie in Abbildung 1 dargestellt, drei zentrale Treiber ableiten:

## Globalisierung

Die Bedeutung des grenzüberschreitenden Handels wird auch im Jahr 2017 weiter zunehmen. Die dabei resultierende Verflechtung von Wirtschaftsräumen führt für Unternehmen zu einer immer größer werdenden Komplexität. Eine damit einhergehende Konsequenz sind neue Wettbewerber und ein zunehmender Kostendruck. Besonders deutlich lässt sich diese Entwicklung in der Stahlindustrie beobachten, wo Überkapazitäten, nach dem Markteintritt asiatischer Wettbewerber, zu einem drastischen Preisverfall geführt haben. Nichtsdestotrotz zeigt das vergangene Jahr 2016 erstmals mögliche Ansätze einer gegenteiligen

Entwicklung. Der Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union sowie zuletzt der Ausgang der Präsidentschaftswahl in den USA geben Grund zur Annahme, dass sich diese Entwicklung nicht linear fortsetzen wird. Die in immer mehr Fällen zu beobachtende Abschottung von einzelnen Ländern hat beispielsweise für den deutschen Maschinenbau tiefgreifende Auswirkungen. Für ihn besteht die Gefahr, dass ganze Marktregionen blockiert werden und somit Umsatzverluste entstehen. Diese Unsicherheiten führen zu einer steigenden Komplexität der globalen Wirtschaft. Im Umkehrschluss erfordert dies von Unternehmen, speziell im B2B-Bereich, die notwendige Agilität, um auf Richtungsänderungen schnell und flexibel reagieren zu können.

## Digitalisierung

Für das Marketing im B2B-Bereich schafft die Digitalisierung einerseits neue Chancen, andererseits stellt sie Unternehmen aber auch vor neue Herausforderungen. Dabei lässt sich speziell im B2B-Markt der Trend erkennen, den Kunden immer weiter ins Geschehen der Organisation zu rücken. So sind Online Customer Experience oder Customer Centricity im Online Geschäft längst keine Fremdwörter mehr. Trotzdem zählen diese Themen zu den aktuellsten Herausforderungen im B2B-



Abbildung 1: Zentrale Treiber des Marktumfelds

Marketing. Laut aktuellen Studien liegt die Customer-Experience von B2B-Kunden weit abgeschlagen hinter derer im B2C-Bereich. Doch gerade die Digitalisierung führt dazu, dass die Betreuung der Kunden über alle Kontaktpunkte der Customer Journey hinweg zunehmend wichtiger wird. Ziel sollte es dabei sein, das Marketing – unterstützt durch neue digitale Technologien – stärker an der Interaktion mit dem Kunden auszurichten.

## Marketing

Mehr denn je und besonders im B2B-Geschäft gilt es, konsequent kunden- und wettbewerbsorientiert zu handeln und die Entwicklungen der Branche im Blick zu haben. Das Marketing im

Rahmen der bestehenden Ressourcen Inside-Out zu optimieren, reicht dabei oft nicht mehr aus. Vielmehr gilt es, die eigene Organisation Outside-in zu beleuchten und so aufzubauen, dass Markttrends und Kundenerwartungen frühzeitig antizipiert und berücksichtigt werden können. Ziel ist es, die spezifischen Bedürfnisse frühzeitig und über alle Phasen der Customer Journey zu erfassen und zu berücksichtigen. Dies ist umso wichtiger, als der Beschaffungsprozess im B2B-Bereich besonders langwierig und komplex ist. Darüber hinaus werden Kundenwünsche gerade im B2B-Geschäft immer individueller und servicebewusster. Ein klarer Kundenfokus ist somit eine der Top-Prioritäten für B2B-Unternehmen, was sich insbesondere auch in der Marketingorganisation spiegeln sollte.

## Welche Lösungsansätze nutzen Marketingorganisationen im B2B?

Politische Umbrüche, digitale Neuheiten und die Veränderung des aktuellen Marktgeschehens stellen Organisationen kontinuierlich vor Herausforderungen. Diese sind meist so vielfältig wie die jeweilige Organisation selbst. Dabei ist die erfolgreiche Umsetzung in der Organisation kein leichtes Unterfangen, denn der Wunsch nach Optimierung im Marketing stellt immer auch bestehen-

de Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand.

In unserer Projektarbeit erleben wir oft zwei gegenläufige Strömungen: den Wunsch nach Stabilität und Sicherheit der Organisation sowie die Kraft der Beschleunigung und Agilität des Umfelds. Im Wesentlichen leiten sich hieraus zwei Schlüsselfragen ab, die auf den in Abbildung 2 skizzierten Spannungsfeldern fussen.

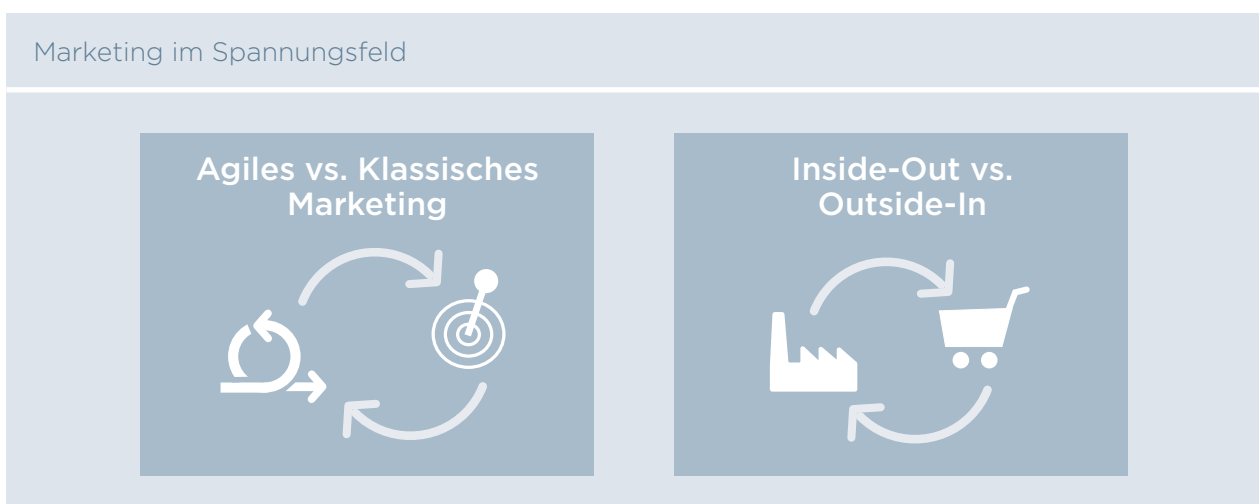


Abbildung 2: Marketing im Spannungsfeld

## Wie agil ist Ihre Marketingorganisation?

Marketingorganisationen im B2B-Geschäft stehen zunehmend vor der Herausforderung, konsequent effizienter zu werden und die eigenen Erfolge planbar und messbar zu machen. Getrieben durch die Digitalisierung gilt es nun, gleichzeitig schnell und flexibel auf Marktänderungen zu reagieren. Dies wird umso herausfordernder, als es eine komplette Planungssicherheit in einer zunehmend komplexer und dynamischer werdenden globalen Welt immer weniger gibt. Wir empfehlen deshalb, die eigene Marketingorganisation dahingehend zu prüfen, ob sie die wesentlichen Prinzipien des agilen Marketings über Strukturen, Prozesse und das Denken & Handeln der Mitarbeiter stützen kann:

### Iteratives Vorgehen

Iteratives Vorgehen im Marketing bedeutet, Projektziele über dezidierte und voneinander unabhängige Projektphasen zu planen. Diese Iterationsphasen können sequentiell oder parallel ablaufen, um maximale Flexibilität zu gewinnen. Empfehlenswert können hier funktions- und marktübergreifende Projektorganisationen sein, die die gesamthafte Strukturierung der Organisation für bestimmte Projekte bzw. Themen ergänzen.

### Ganzheitliches Denken

Ganzheitliches Denken ist der Gegenentwurf zur „Silo-Denke“ mit dem Ziel, die Vernetzung von Funktionen und Märkten zu fördern und der Komplexität im Unternehmen durch Transparenz entgegenzuwirken. Bewährt hat es sich hier, Prozesse End-to-End zu definieren und klare Rollen und Verantwortlichkeiten für alle im Prozess relevanten Akteure festzulegen.

### Kundenzentriertes Handeln

Kundenzentriertes Handeln wird im Idealfall zur obersten Prämisse für die Ziele und Entscheidungen des gesamten Unternehmens. Dabei gilt es, die organisatorischen Strukturen oder Prozesse so aufzubauen, dass die Kundeninteraktion über alle Funktionen und Bereiche vernetzt werden kann und Mitarbeiter über alle Hierarchiestufen eingebunden werden. Typischer Weise helfen hier digitale und übergreifend gesteuerte Prozesse, zum Beispiel CRM-Systeme, um die Kundenzentrierung zu institutionalisieren und nachhaltig im Denken und Handeln der Mitarbeiter zu verankern.

## Wie viel Outside-In steckt in Ihrer Marketingorganisation?

Nicht selten sind B2B-Unternehmen von der Überzeugung geprägt, dass die eigene Stärke in der Forschung und Produktentwicklung den wesentlichen Treiber darstellt, um am Markt erfolgreich zu sein. Dabei wird dem Marketing traditionell oft eine nachgelagerte Position zugewiesen. Gerade für B2B-Unternehmen sehen wir jedoch in einer konsequenten Marktorientierung einen wesentlichen strategischen Erfolgs-

faktor. Wir empfehlen deshalb zu prüfen, inwiefern die Marketingorganisation ein Outside-In Denken und Handeln ermöglicht und fördert:

### Wettbewerbsorientiertes Agieren

Wettbewerbsorientiertes Handeln orientiert sich konsequent am Marktauftritt der Konkurrenz und nicht nur am eigenen Anspruch. Dabei gilt es, die

Vermarktung der eigenen Produkte und Leistungen nicht nur innerhalb der eigenen Branche zu vergleichen, sondern proaktiv von den Besten der jeweils relevanten Produkt- oder Marketingkategorie zu lernen. Um neue Marktpositionen frühzeitig zu besetzen, beziehungsweise bestehende Marktpositionen zu stärken, können Market/Marketing Intelligence Funktionen helfen – insbesondere, wenn diese eng verzahnt mit den Märkten arbeiten.

## Customer Insights Fokussierung

Customer Insights Fokussierung bedeutet die konsequente Umsetzung von 360 Grad Customer Data Strategien durch die Vernetzung aller Kundeninformationen und Marketingtechnologien entlang der gesamten Customer Journey. Da Customer Experience gerade im B2B-Geschäft – zum Beispiel durch kundenindividuelle Ansprache, Angebote oder Services – einen relevanten strategischen

Erfolgsfaktor darstellt, empfehlen wir diese Top-Priorität auch über die Marketingorganisation abzubilden. Bewährt hat sich hier die enge organisatorische Verzahnung von Customer Data Management, Demand Generation und Key Account Marketing.

## Markenzentrierte Kommunikation

Markenzentrierte Kommunikation bündelt alle kommunikativen und vertriebsorientierten Aktivitäten unter einem übergeordneten Markendach, das Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour umfasst. So können Marketingressourcen für die maximale Wirkung am Markt gepoolt werden, um Reputation zu stärken und Demand zu generieren. Als Schlüssel für eine erfolgreiche markenzentrierte Kommunikation empfiehlt sich der Einsatz von hochaufgehängten Projektorganisationen, die Unternehmensstrategie und Märkten einen aktiven Part geben.

# Fallbeispiel: Marketingorganisation im B2B

## Zielsetzung

Ein international tätiger Technologiekonzern mit Sitz in der Schweiz beschäftigt weltweit ca. 8.000 Mitarbeiter und liefert seine Produkte ausschließlich an den B2B-Markt. Der Konzern ist durch den zunehmenden Markt- und Wettbewerbsdruck einem enormen Tempo und einer stetigen Veränderung ausgesetzt. Die Geschäftsführung wandte sich an Batten & Company, um die Marketingorganisation neu auszurichten. Ziel war es insbesondere, das Marketing zu zentralisieren, um Marketingressourcen zu poolen und die maximale Wirkung am Markt zu schaffen.

## Lösungsansatz

Um sich neu und kraftvoller am Markt zu positionieren, wurden Strukturen neu aufgestellt, Prozesse neu definiert und die Mitarbeiter direkt in den Wandel mit einbezogen. Das gesamte Projekt umfasste mehrere Workshop-Phasen, in denen anhand von theoretischen Grundlagen, Tools und interaktiven Simulationen mit dem Top Management ein gemeinsamer Lösungsansatz erarbeitet und dann in der Organisation verankert wurde.

# Wie wird die Marketingorganisation zum Erfolgsfaktor?

## Struktur

Nachdem das Unternehmensziel – in diesem Fall die Neupositionierung am Markt – definiert wurde, galt es die Marketingaufgaben – zum Beispiel Produktmarketing, Internal Communications, Media & Public Relations, Lobbying & Public Affairs, CRM und Brand Management zu klären und zu priorisieren. Eine wesentliche Aufgabe bestand darin, die Marketingorganisation im Hinblick auf klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu zu strukturieren. Im Fokus stand dabei das Zusammenspiel von Corporate Marketing und Divisionen. Insbesondere drei Schlüsselfragen konnten hierbei Klarheit schaffen:

1. Welche Marketingaufgaben werden zentral (Corporate Marketing), welche Aufgaben dezentral (Divisionen) organisiert?
2. Welche Marketingaufgaben können intern, welche Aufgaben können extern (beispielsweise über Agenturen) abgebildet werden?
3. Welche neuen Marketingaufgaben werden künftig relevant und sollten neu aufgebaut werden?

Für eine erste Klärung der Aufgaben wurde eine einfache Schieberegler-Logik empfohlen (s. Abb. 3). Diese diente als gemeinsame Diskussionsgrundlage für das Top Management.

Im Beispiel des Technologieunternehmens entschieden wir uns gemeinsam mit dem Kunden dafür, das Produktmarketing weiterhin marktnah und deshalb in den einzelnen Divisionen (dezentral) abzubilden, während das Aufgabenfeld Internal Communications neu auf Ebene des Corporate Marketing (zentral) koordiniert wurde.

Auch die Aufgabenfelder Media & Public Relations sowie Lobbying & Public Affairs sollten künftig auf Ebene des Corporate Marketings (zentral) abgebildet werden, um die Unternehmensreputation gesamthaft zu stärken. Hier wurde zusätzlich die Zuordnung nach interner und externer Abbildung betrachtet. Dabei entschieden wir uns gemeinsam mit dem Kunden, Media & Public Relations intern abzubilden, während das Expertenwissen im Bereich Lobbying & Public Affairs über eine spezialisierte Agentur eingekauft werden sollte.

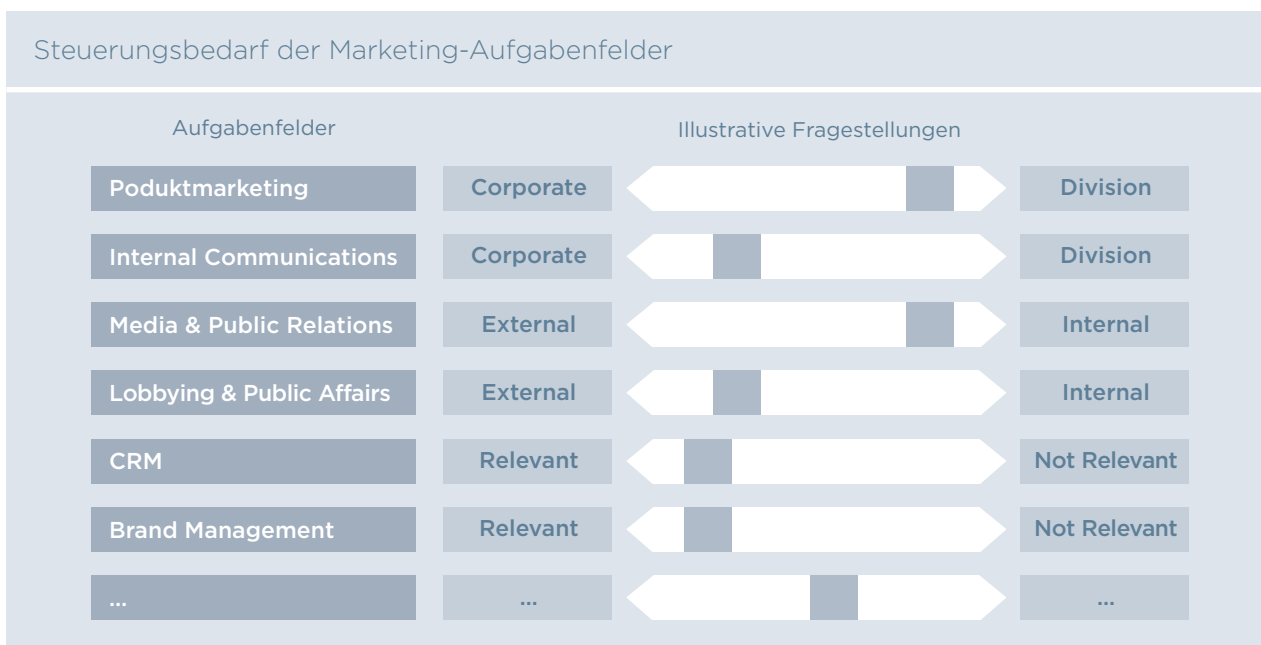


Abbildung 3: Steuerungsbedarf der Marketing-Aufgabenfelder

Neu und ebenfalls auf Ebene des Corporate Marketing wurden die Marketingaufgaben CRM und Brand Management aufgebaut, wobei beide Aufgabenfelder über entsprechende Marketingsysteme eng mit den Divisionen verzahnt wurden.

## Prozesse

Nach der organisatorischen Strukturierung der Aufgabenfelder galt es, die Umsetzung der Marketingaufgaben über Prozesse zu koordinieren. Hierbei stand insbesondere das Zusammenspiel der relevanten Akteure pro Marketingaufgabe im Fokus, um Schnittstellen zu regeln und Abläufe zu detaillieren. Hierbei konnte ein einfaches Vorgehen Klarheit für alle Beteiligten schaffen:

1. Kernprozesse identifizieren
2. Detaillierte Aufgaben/Schritte pro Kernprozess definieren
3. Relevante Akteure pro Kernprozess festlegen
4. Pro Aufgabe/Schritt im Kernprozess Rollen/ Verantwortlichkeiten festlegen

Für die Festlegung der Rollen/Verantwortlichkeiten der Aufgaben/Schritte pro Kernprozess wurde mit der RACI-Logik gearbeitet (s. Abb. 4). Diese diente als gemeinsame Diskussionsgrundlage für das Top Management und als Schulungskonzept für die Mitarbeiter.

Mithilfe der RACI-Logik wurden zunächst die relevanten Kernprozesse pro Aufgabenfeld geklärt. Im nächsten Schritt wurden übergreifende Kern-

prozesse End-to-End definiert, um ein kunden- und markenzentriertes Marketing über alle Unternehmensbereiche sicherzustellen.

## Mitarbeiter

Um die neuen Strukturen und Prozesse in der Organisation zu verankern, wurde der von Batten & Company entwickelte Change Management Ansatz MOVE eingesetzt. Dieser umfasst die aktive Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen. MOVE steht für die vier gleichberechtigten Faktoren *Mobilize, Organize, Velocite* und *Ensure*, die in Abbildung 5 (s. S. 9) dargestellt werden.

Im Beispiel des Technologieunternehmens wurde die neue Marke als Hebel für die Aktivierung der Organisation (*Mobilize*) genutzt. So wurde der neue Markenauftritt inkl. Logo, Markenpositionierung und Kommunikationswelt über alle internen Medien, wie zum Beispiel Intranet und Newsletter, kommuniziert und vom Top Management frühzeitig in Mitarbeitersitzungen vorgestellt. Dabei wurde die Organisation über den gesamten Zeitverlauf über den Stand der Markenentwicklung informiert.

Die organisatorische Verankerung der neuen Strukturen und Prozesse erfolgte insbesondere über eine funktions- und divisionsübergreifende Projektorganisation (*Organize*). Dieses Implementierungsteam wurde von Batten & Company begleitet und verantwortete die Information und Schulung aller Mitarbeiter.

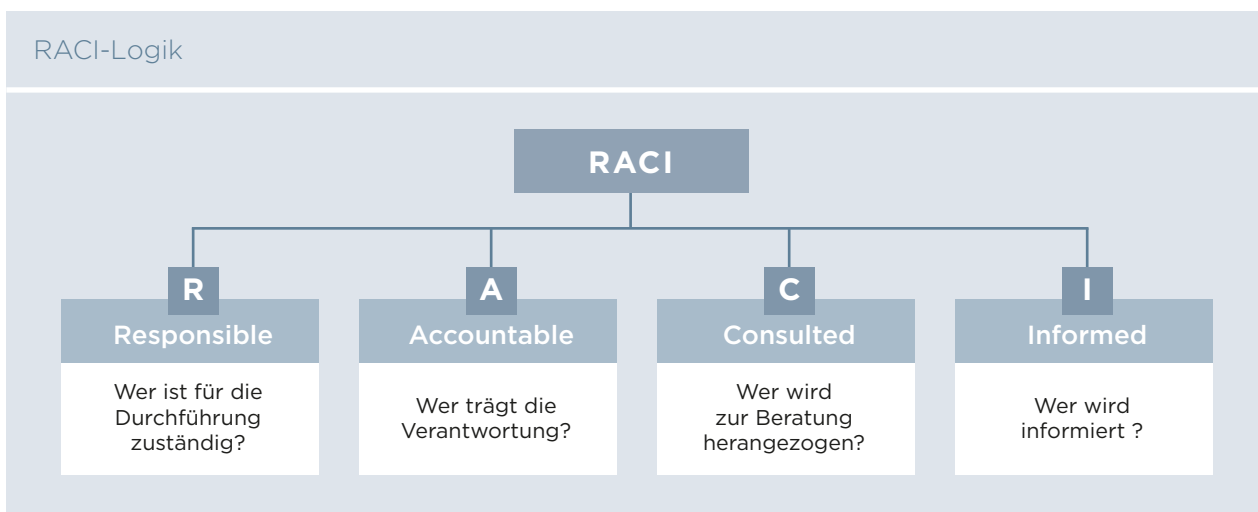


Abbildung 4: RACI-Logik





Abbildung 5: MOVE-Ansatz

Beschleunigt wurde der Wandel durch die direkte Einbindung der Mitarbeiter. Hierfür wurden zunächst inhaltliche Workshops, zum Beispiel zur Erläuterung der neuen Prozesse, aufgesetzt. Des Weiteren wurde der interne und externe Launch der neuen Marke als Anlass für interne Events genutzt, wobei die neue Marketingorganisation inkl. Strukturen und Prozesse vorgestellt wurde.

Um den organisatorischen Wandel nachhaltig zu verankern, wurden konkrete Ziele und KPIs definiert, an denen sich insbesondere das Top Management messen wollte (*Ensure*). Auch hier wurde die Marke als Hebel genutzt, indem beispielsweise die Vermittlung der neuen Markenwerte eine konkrete Zielvorgabe für das Top Management darstellte.

## Fazit

In einer zunehmend komplexen und dynamischen Wirtschaftswelt stehen Unternehmen vor der Herausforderung sich immer wieder neu auszurichten. Dabei helfen einfache Strukturen, klare Prozesse und deren Verankerung in der Organisation. Im Ergebnis gewinnt die Organisation deutlich an Effektivität sowie Effizienz: Fehl- und

Doppelarbeiten werden reduziert, Schnittstellenprobleme verbessert und Entscheidungsprozesse beschleunigt. Dies wirkt sich positiv auf die Flexibilität und Agilität der Organisation aus, indem Reaktionsfähigkeit und Anpassungsgeschwindigkeit gefördert werden.

## Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Marketing-organisations-Experten und informieren Sie sich 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

**Moritz Mühlen**

**Moritz Mühlen**  
Associate Partner

**Tel.: +49 211 1379-8309**  
**moritz.muehlen@batten-company.com**

**www.batten-company.com**

# Autorenverzeichnis

## Sven Holzapfel

Sven Holzapfel hat nach der Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Henkel AG & Co. KGaA 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. Im Rahmen seines Engagements als studentischer Unternehmensberater bei move e.V. und in diversen Praktika während des Studiums sammelte er Erfahrungen in den Themenfeldern strategisches Management, Marketing sowie Digitalisierung und digitale Monetarisierung, unter anderem bei Horváth & Partners. Nach seinem Studium stieg er 2012 bei Batten & Company ein und betreut nun als Manager insbesondere Projektthemen in den Bereichen Marketingorganisation, Marketing-Controlling, Pricing und Digitalisierung.

## Moritz Mühlen

Moritz Mühlen ist Associate Partner bei Batten & Company und im Kompetenzbereich Market Management tätig. Im Anschluss an sein Studium der internationalen Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb an der Internationalen Fachhochschule Bad Honnef, begann er seine Beraterlaufbahn bei einer auf Vertriebsthemen spezialisierten Beratung und betreute namhafte Kunden wie BMW, Toshiba sowie Villeroy und Boch. Sein berufsbegleitendes MBA Studium mit Schwerpunkt Management absolvierte er an der Hochschule Niederrhein bevor er zu Anfang 2015 zu Batten & Company wechselte. In seiner fast zehnjährigen Beratungserfahrung hat Moritz Mühlen eine Vielzahl an Projekten und Fragestellungen im B2C und B2B Kontext für Konzern- und Mittelstandskunden bearbeitet und sich dabei im Verlauf der Jahre insbesondere auf die Entwicklung und Umsetzung von Vertriebs- und Marktstrategien, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Marketing Spend Effectiveness Themen sowie M&A Projekten spezialisiert.

## Nicola Müller

Nicola Müller studierte Sportmanagement und Sportkommunikation an der Deutschen Sporthochschule Köln sowie der Griffith University in Australien. Anschließend absolvierte sie ihren Double Degree Master in Management (German MSc und Master Grande École Diploma) an der ESCP Europe Business School mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing in London, Paris und Berlin. Bereits während ihres Studiums konnte sie praktische Erfahrungen im Bereich Brand Management und Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie sammeln. Seit Anfang 2016 ist Nicola Müller bei Batten & Company tätig und berät in ihrer Rolle als Consultant internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Konsumgüter und Tourismus. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Strategisches Marketing, CRM und Prozessoptimierung.

Batten & Company Düsseldorf  
Batten & Company GmbH  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8291  
F +49.211.1379-8742  
[www.batten-company.com](http://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](http://www.batten-company.com)