



## Center of Excellence

Welches Modell passt zu meiner Organisation?

Jacqueline Sattler, Senior Managerin  
Simon Freudenberg, Consultant  
Constantin Weiß, Consultant

In der dynamischen Geschäftswelt von heute müssen sich Unternehmen ständig an neue Herausforderungen anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu wahren. Mitarbeiterfluktuation und der damit verbundene Verlust von Know-how sind Herausforderungen, die Unternehmen dazu zwingen, sich rasch an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Hinzu kommen Hürden innerhalb der Organisation, wie bspw. das weit verbreitete Silo-Denken, das die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen Abteilungen hemmt. Diese Faktoren führen unter anderem dazu, dass Unternehmen innovative Ansätze finden müssen, um ihr Potenzial voll auszuschöpfen und effizienter zu arbeiten.

Ein vielversprechender Ansatz zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist die Einrichtung von Centers of Excellence (CoEs). CoEs sind kleine, interdisziplinäre Einheiten innerhalb von Organisationen, in denen Fachwissen in spezifischen Themenfeldern wie bspw. Datenanalyse und BI gebündelt werden und eine zielgerichtete Weiterentwicklung dieser Expertisen stattfindet. CoEs ermöglichen es Unternehmen, Wissen zentral zu sammeln und effizient zu verbreiten, wodurch Innovationsprozesse beschleunigt und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens gefördert werden kann. Zudem hilft es, Silo-Denken zu überwinden und die Zusammenarbeit zu verbessern. Dies ermöglicht es Unternehmen, schneller auf Veränderungen zu reagieren und sich an neue Herausforderungen anzupassen.

Ein weiterer Vorteil eines CoE ist, dass es eingeführt werden kann, ohne eine umfassende Reorganisation des Unternehmens zu erfordern. Oftmals werden CoEs flexibel innerhalb bestehender Organisationen etabliert, was es Unternehmen ermöglicht, schnell und effizient zu handeln.

Trotz dieser Vorteile stehen Unternehmen bei der Implementierung eines Center of Excellence auch vor verschiedenen Hürden. Ein bedeutender Aspekt ist der Ressourcenbedarf. Der Aufbau und der Erhalt eines CoE erfordern monetäre, zeitliche und personelle Investitionen, die von Unternehmen langfristig bereitgestellt werden müssen.

Die erfolgreiche Integration eines CoE in die bestehende Unternehmensstruktur kann auf Bedenken bei Mitarbeitenden und Führungskräften stoßen. Diese könnten das CoE beispielsweise als potenzielle Veränderung für ihre eigenen Aufgabenbereiche oder als zusätzliche Bürokratie wahr-

nehmen. Es ist wichtig, die Akzeptanz und Unterstützung durch alle Ebenen der Organisation zu gewinnen, um solche Bedenken und Zweifel zu adressieren und zu überwinden.

Hierbei ist es essenziell, dass Transparenz hinsichtlich der hierarchischen Strukturen sowie Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des CoE herrscht. Der Vorteil, eines im Organigramm verankerten CoE, ist, dass es klare Führungsstrukturen gibt, und neben der disziplinarischen Führungskraft eine ebenbürtige Führungskraft innerhalb des CoE besteht. Da es diese klare Zuordnung in einer flexibleren und agileren Variante, die nicht im Organigramm verankert ist, nicht besteht, bedarf es der transparenten Kommunikation innerhalb des Unternehmens, um die Akzeptanz und Wertschätzung für die geleistete Arbeit sicherzustellen. Zudem ist es empfehlenswert, die Leistungsbeurteilung der geleisteten Arbeit innerhalb des CoE gemeinsam mit der disziplinarischen Leistungsbeurteilung aufzuhängen. Hierdurch können Motivationsanreize bei den Mitgliedern des spezifischen CoE geschaffen werden. Ein weiterer zu beachtender Punkt ist, die Anspruchs- und Erwartungshaltung gerade am Anfang nicht zu hoch anzusetzen, um Motivation und Akzeptanz innerhalb des CoE aufrechtzuerhalten.

Bei der Frage der Gestaltung eines CoE in der Praxis, lässt sich keine pauschale Erfolgsformel erkennen. Es gibt jedoch für Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten, die sich gemäß der Aufstellung der Organisation eignen. Die Möglichkeiten einer CoE-Ausgestaltung beziehen sich häufig auf das Involvement des CoEs bezüglich der operativen Umsetzung von Themen. Grundsätzlich lassen sich dabei fünf Arten von CoEs klassifizieren, die von einem eher vorgabenorientierten Ansatz bis hin zu stark implementierungsorientierten Modellen reichen.

Die erste Option ist das Standardisierungs-CoE, das sich auf die Erstellung und Einhaltung von Richtlinien sowie die Etablierung von Governance-Strukturen konzentriert. Es bietet Trainings an, um Konsistenz und Effizienz sicherzustellen.

Das Kooperations-CoE fördert den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation durch regelmäßige Austauschformate und -kanäle, um Synergien zu identifizieren und zu nutzen. Fokus liegt dabei auf der Anreicherung des Mitarbeiteraustausches untereinander.

Das Wissensmanagement-CoE widmet sich der Konsolidierung und dem Teilen von Wissen. Es dokumentiert Best Practices und stellt dieses Wissen zentral zur Verfügung, um den Wissensaustausch zu optimieren.

Das Beratungs-CoE bietet spezialisierte Beratung für Geschäftseinheiten, um spezifische Herausforderungen zu bewältigen. Es unterstützt die Anwendung von Best Practices und fördert Synergien, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern.

Schließlich gibt es das Entwicklungs-CoE, das auf die Implementierung und Wartung technischer Systeme fokussiert ist. Es stellt sicher, dass eine leistungsfähige technische Infrastruktur mit konsistenten Standards vorhanden ist.

Um als Unternehmen zu bewerten, welche Art von CoE am geeignetsten ist, sollten verschiedene Kriterien berücksichtigt werden, die die spezifischen Anforderungen und Charakteristika der Organisation widerspiegeln.

Erstens, die Komplexität der Organisation: In komplexen Unternehmen ist ein operativ eingebundenes CoE, wie ein Entwicklungs-CoE, vorteilhaft, da es technische Systeme implementiert und wartet, um konsistente Standards sicherzustellen. In weniger komplexen Organisationen hingegen lassen sich konsistente Standards auch durch we-

niger operative Maßnahmen wie die Vorgabe von Richtlinien oder Trainings umsetzen.

Zweitens, die Agilität des Unternehmens: Agile Unternehmen profitieren von CoEs, die klare Standards setzen, da sie diese Vorgaben schnell adaptieren und eigenständig umsetzen können. Weniger agile Unternehmen benötigen möglicherweise ein CoE, das operativer agiert, um sicherzustellen, dass Veränderungen erfolgreich implementiert werden.

Drittens, die Homogenität der Geschäftsbereiche: In homogenen Unternehmen können einheitliche Vorgaben effizient angewendet werden, was ein Standardisierungs-CoE erfolgreich macht. Heterogene Unternehmen benötigen individuellere Ansätze, weshalb ein Beratungs-CoE, das maßgeschneiderte Lösungen bietet, hier besser geeignet ist.

Wenn Sie als Unternehmen vor der Herausforderung stehen, Know-how in der Organisation zu verankern oder neue Themen zu implementieren, und dabei ein CoE in Betracht ziehen, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen: Welche konkrete Herausforderung soll mein CoE adressieren? Welche Ausgestaltungsformen eines CoE passen grundsätzlich zu meiner Herausforderung? Und wie bin ich als Organisation aufgestellt, um ein passendes CoE erfolgreich zu implementieren?



Abbildung 1: 5 Arten zur Ausgestaltung eines CoE



## Sprechen Sie uns an!

Stellen Sie sich gerade die Frage, wie sie ein CoE bei sich in der Organisation umsetzen können? Wollen Sie mehr über das Thema Centers of Excellence (CoE) und deren Implementierung in Ihrem Unternehmen erfahren? Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf. Wir besprechen gerne Ihre individuelle Situation in einem unverbindlichen Gespräch. Weitere Informationen zum Thema Marketing & Sales Organisation finden Sie außerdem auf unserer Website.

## Autor:innenverzeichnis



**Jaqueline Sattler** Senior Managerin

Tel.: +49 172 2901703  
E-Mail: [jacqueline.sattler@batten-company.com](mailto:jacqueline.sattler@batten-company.com)



**Simon Freudenberg** Consultant

Tel.: +49 1520 2153171  
E-Mail: [simon.freudenberg@batten-company.com](mailto:simon.freudenberg@batten-company.com)



**Constantin Weiß** Consultant

Tel.: +49 172 6114957  
E-Mail: [constantin.weiss@batten-company.com](mailto:constantin.weiss@batten-company.com)

### Herausgeber

Batten & Company GmbH  
Dr. Christian von Thaden  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
+49-211-1379-8291

### Gestaltung

Emelie Schmitz

August 2024

## 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 Kund:innen.

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.

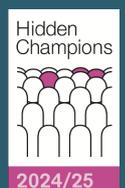
Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote 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 Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

### Hidden Champions 2024/25 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 2024 für „Marketing, Marke & Pricing“, „Vertrieb, After Sales, CRM“ & „Change Management“

Zum elften Mal in Folge wurde Batten & Company vom Wirtschaftsmagazin brand eins / thema und Statista als eine der besten Unternehmensberatungen in gleich drei Arbeitsbereichen wie „Marketing, Marke & Pricing“, „Vertrieb, After Sales, CRM“ & „Change Management“ ausgezeichnet.

brand eins  
Thema Consulting  
Beste Berater  
2024

### Top-Beratung 2024: sechsfache Auszeichnung

Wir wurden vom Handelsblatt Research Institute (HRI) als Top-Beratung 2024 in sechs Kategorien ausgezeichnet: Banken & Finanzdienstleister, Familienunternehmen & Mittelstand, Konsumgüter & Handel, Marketing & Vertrieb, Strategie & Organisationsentwicklung sowie Versicherungen.

