

Thought Leader Award 2022

# Marketing-Revolutionäre von Digitec Galaxus

Martin Walthert, seit sechzehn Jahren CMO von Digitec Galaxus, wurde am Schweizer Markenkongress der Thought Leader Award verliehen. Dieser wird von der Swiss Academy of Marketing Science, einem Zusammenschluss der Marketinglehrstühle der Schweizer Universitäten, an eine Persönlichkeit vergeben, die das Marketing durch neue und innovative Herangehensweisen nachhaltig und konsequent vorangebracht hat. Martin Walthert folgt damit Preisträgern wie Jean-Claude Biver, Casper Copetti (On Shoes), Daniela Steiner (Felfel) und Urs Riedener.

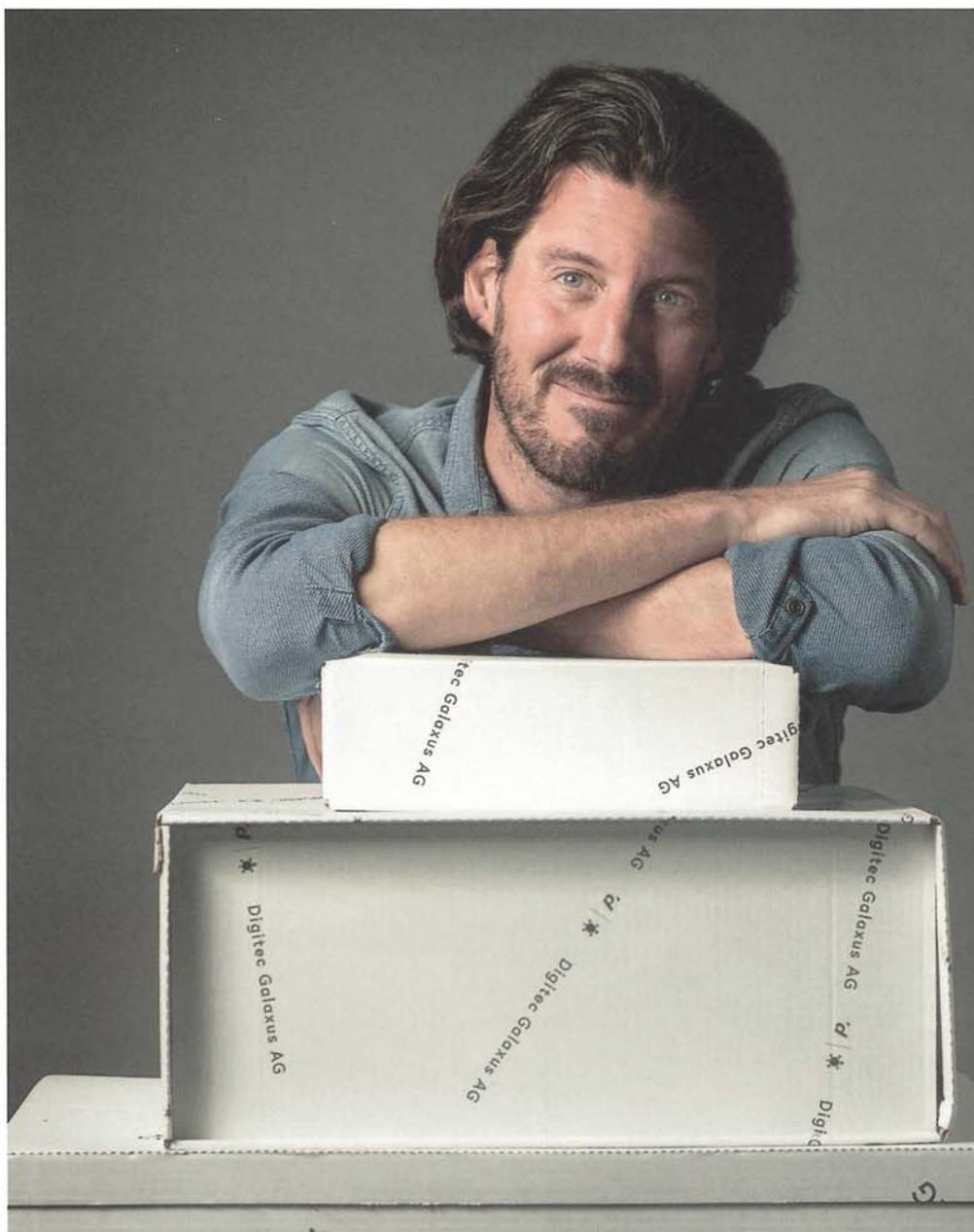
Interview: **Stephan Feige\*** Bilder: **zVg**

**Herr Walthert, herzlichen Glückwunsch zum Gewinn des Thought Leader Award! Auch wenn bei solchen Preisverleihungen immer alle auf ihr Team verweisen, wo trägt das Marketing von Digitec Galaxus Ihre Handschrift?**

Vielen Dank für die Auszeichnung, sie ehrt und freut mich sehr. Der Verweis auf das Team ist tatsächlich mehr als eine Floskel. Bei allen Marketingprojekten kommt stets der Beitrag verschiedener Menschen zusammen, jede Auszeichnung ist deshalb primär eine Wertschätzung für das Team. Ich selbst Sorge einerseits vor allem für die Rahmenbedingungen für die Arbeit unserer Teams, bei denen ich unter Berücksichtigung der personellen Belange stets auf der Suche nach der bestmöglichen Balance zwischen kreativem Frei- und Spielraum und einer konkreten Leistungserwartung bin. Ausserdem präge ich die langfristige Marketingstrategie, wo und wann wir aus welchem Bedarf heraus wie viele Ressourcen einsetzen. Daneben bin ich in unsere grösseren Kampagnen auch direkt involviert.

**Aus welchen Gründen machen Sie bei Digitec Galaxus in der Kommunikation fast alles selbst und haben keine Lead-Agentur?**

Das hat mehrere Ursachen, wir sind quasi «organisch» dort hineingewachsen. Kern ist sicher, dass es zu unserer Unternehmensphi-



\* Stephan Feige ist Geschäftsführer der htp St. Gallen und Mitveranstalter des Schweizer Markenkongresses.

losophie gehört, langfristig wichtige Prozesse und Fähigkeiten selbst aufzubauen und zu beherrschen. Und die Werbung beziehungsweise die Kommunikation sind natürlich zentrale Elemente für eine Firma mit einem letztlich relativ austauschbaren Angebot. Das Inhousing bietet uns daneben mehr Tempo, kürzere Entscheidungswege und eine grössere Nähe zu unseren Bedürfnissen und Marken, was bei unserer langfristig ausgerichteten Marketingstrategie einen besonderen Wert hat.

**Wie haben Sie die vielfältigen Marketingaktivitäten von Digitec Galaxus mit den beiden Marken Digitec und Galaxus und den Outputs Imagekampagne, Content und Performance-Marketing intern strukturiert?**

Die Struktur ist gar nicht unähnlich einem traditionellen Setup. Wir haben die verschiedenen Kompetenzen und Aufgaben in unterschiedlichen Teams organisiert, die einfach alle inhouse sind. So gibt es ein Kreationsteam, das die Werbung konzipiert, textet und gestaltet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Digital Marketing und Media sind für das Media-Planning, die weitgehend automatisierten Performance-Marketing-Kampagnen sowie die Marketing-Datenanalyse verantwortlich. Das Brand-Management ist der interne Auftraggeber, der das Werbebudget zu konkreten kommunikativen Zielen verteilt, den Erfolg überprüft und gleichzeitig als Projektleitung in den interdisziplinären Kampagnenteams fungiert. In diesen Teams entstehen dann die konkreten Kampagnen, mit Vertreterinnen und Vertretern aller oben genannten Teams. Diese arbeiten inhaltlich und meistens auch räumlich eng zusammen in unserem Grossraum-

büro mit flexiblen Arbeitsplätzen. Das Content-Departement wiederum macht keine Werbung, sondern besteht aus Redaktorinnen und Redaktoren, die weitgehend unabhängig nach journalistischen Kriterien Inhalte produzieren. Im Corporate-Communications-Team wird die PR-Arbeit gemacht, die interne Kommunikation und das Employer-Branding sowie die vielen Übersetzungen. Relativ neu haben wir schliesslich noch eine interne «Agency», die unsere Dienstleistungen an ausgewählte aussenstehende Partner vermarktet. Alle diese insgesamt knapp neunzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind prinzipiell sowohl für den Brand Galaxus wie auch für Digitec tätig. Wir trennen die Arbeit für die beiden Brands, abgesehen von gewissen redaktionellen Schwerpunkten, nicht.

---

«Wir zeigen in unserer Imagewerbung konkrete Produkte nur aus kommunikativen Gründen.»

---

**Warum sind Sie eines der wenigen Unternehmen, denen es wirklich gelingt, Produkt- und Imagewerbung miteinander zu verbinden?**

Wenn in unserer Imagewerbung konkrete Produkte vorkommen, dann nur aus kommunikativen Gründen, nicht aus verkaufstechnischen. Das erlaubt auch einen kreativeren Umgang mit Produktplatzierungen. Für mich ist es zentral, zwischen Werbung, die eine direkte Aktion, wie zum Beispiel einen Website-Besuch oder einen Produkt-

kauf, auslösen soll, und Imagewerbung zu unterscheiden. Die Wirkungsweisen und Kampagnenmechanismen unterscheiden sich fundamental und sind häufig sogar entgegengesetzt. Es braucht Mut, wirklich konsequent auf Imagewerbung und deren Ziele zu setzen mit ihrer schwierigen und erst langfristigeren Messbarkeit. Da ist das Performance-Marketing mit seinen unmittelbaren Resultaten und seiner suggerierten Messgenauigkeit für viele Managements schon verlockender.

**Wie läuft es in Deutschland, und was war im deutschen Markt Ihr wichtigstes Learning? Würden Sie nochmals nach Deutschland gehen?**

Wir sind in Deutschland ziemlich genau auf geplantem Kurs und mit der Entwicklung zufrieden. Wir würden den Schritt also nochmals wagen. In den Bereichen Logistik und Product-Management konnten wir schon viel lernen und haben einen wesentlichen Grundstein gelegt für die Expansion in weitere Länder. Marketingseitig stehen die grössten Schritte erst bevor, da wir jetzt damit beginnen, den Brand aufzubauen. Ich bin sehr gespannt auf die Resonanz, von der wir sicher wieder viel mitnehmen können.

**Wo hinterlässt die Corona-Pandemie dauerhafte Spuren in Ihrem Marketing, sei es inhaltlich oder in der Organisation?**

Für uns als E-Commerce-Unternehmen hat die Pandemie keine längerfristigen inhaltlichen Folgen für unsere Kommunikation oder unser Angebot. Das Einkaufsverhalten bei uns hat sich mit zunehmender Flexibilität des Arbeitsplatzes und -ortes zwar tages- und wochenzeitlich etwas verschoben, aber nicht funda-

mental geändert. Organisatorisch beschäftigen wir uns, wie wohl aktuell alle Unternehmen, mit neuen Formen der Zusammenarbeit. Bei uns ist dies parallel getrieben von flexiblem Homeoffice und vermehrt international verteilten Teams. Wichtige Fragen sind etwa, welche Funktion das Büro zukünftig noch wahrnimmt und wie man gemeinsame physische Präsenz am sinnvollsten nutzt. So macht es zum Beispiel nicht viel Sinn, wenn die Menschen aus dem Homeoffice oder gar aus verschiedenen Ländern zusammenkommen, um dann wieder jeder für sich hinter dem Monitor zu arbeiten. Wir werden also vermutlich immer stärker in Richtung dynamische, flexibel nutzbare Büroflächen gehen, die auf projektbasierte Zusammenarbeit mit unkompliziertem Austausch und gemeinsamem Brainstorming ausgelegt sind.

**Was sind Ihre drei wichtigsten Learnings aus Ihrer Arbeit der letzten sechzehn Jahre?**

Es gibt unzählige grosse und kleine Dinge, die ich gelernt habe in der schönen Entwicklung von Digitec Galaxus. Die wichtigste Erkenntnis ist vermutlich, wie sehr es sich lohnt, eine am langfristigen Erfolg orientierte Stra-

tegie oder gar Haltung einzunehmen und diese konsequent, aber ständig optimierungswillig zu verfolgen. So sind wir zum Beispiel stets mehr am nachhaltigen Erfolg und an der bleibenden Kundenzufriedenheit interessiert als am schnellen Gewinn. Das zeigt sich an vielen Orten: Niemand bei uns hat eine Erfolgs- oder Umsatzprovision, so haben auch Verkaufsmitarbeitende keinen falschen Anreiz, einem Kunden etwas aufzuschwatzen, das dieser nicht braucht. Unsere Redaktion bewertet Produkte und Trends komplett unabhängig und rät durchaus auch mal von einem Kauf ab, obwohl wir das Produkt hundertfach an Lager führen. Wir haben ausserdem ein Tool, mit dem sich alle User die Preisentwicklung der Produkte anschauen können. Damit können sie überprüfen, wie gut eine Aktion wirklich ist und wann für sie der richtige Kaufzeitpunkt ist. Auch verzichten wir auf eine individuell-dynamische Preisgestaltung, obwohl sich so, auf Kosten der Preistransparenz und des Vertrauens der Kunden, mehr Gewinn realisieren liesse. Besonders relevant ist: Im Gegensatz zu unserer grossen internationalen Konkurrenz vermarkten wir unsere Website

bewusst nicht. Das heisst, diejenigen Produkte erscheinen oben in den Suchresultaten und Produktlisten, die am relevantesten für die Kunden sind. Es erscheinen nicht diejenigen, für die ein Hersteller oder ein Lieferant am meisten bezahlt.

**Wo sehen Sie die grössten Marketingherausforderungen für die nächsten drei bis fünf Jahre?**

Die grösste Herausforderung für uns wird sicher sein, in Deutschland und eventuell weiteren Ländern in schon gesättigten Märkten Fuss zu fassen und eine Marke mit einer klaren Positionierung und einem zusätzlichen Kundennutzen aufzubauen. Ich bin davon überzeugt, dass wir eine Marktlücke gefunden haben und uns etablieren können, wenn wir, einmal mehr, genügend Schnauf aufbringen. 