

Schweizer Marketingköpfe

# «Wir sind mutiger und direkter»

**Martin Walther leitet das Marketing von Digitec Galaxus seit der ersten Stunde. Er startete vor dreizehn Jahren allein und führt heute sechs Teams beziehungsweise über 60 Mitarbeitende. Auf die Zusammenarbeit mit Agenturen verzichtet der Marketeer und setzt Kampagnen ausschliesslich inhouse um. Im Interview erklärt er, warum.**

Interview ANN-KATHRIN KÜBLER

**Werbewoche: Livio Dainese, «Werber des Jahres 2018», hat in der letzten Ausgabe der WerbeWoche gesagt, dass seine Lieblingskampagne 2018 die «Wir haben die Produkte, du das Leben»-Galaxus-Kampagne ist.**

*Martin Walther:* Ja, das hat mich gefreut.

**Wie ist die Kampagne entstanden?**

Die Kampagne haben wir in enger Zusammenarbeit mit der Produktionsfirma Plan B Film konzipiert und laufend weiterentwickelt.

**Wie kann man sich die Zusammenarbeit vorstellen?**

Die Entwicklung der Ideen ist ein fruchtbares Zusammenspiel, ein freies Brainstorming. Im Entstehungsprozess ist Plan B Film für die klassische Filmproduktion zuständig – vom Casting über den Drehplan bis zur Kamera. Wir kümmern uns darum, wie und wo wir die Kampagne ausspielen. Plakate, Banner und Printanzeigen erstellen wir selbst.

**Warum arbeiten Sie nicht mit Agenturen zusammen?**

Das ist bei uns auch historisch bedingt. Erstens hatten wir anfangs kaum Geld zur Verfügung, zweitens mussten wir möglichst schnell sein, da wir vor allem Produktwerbung betrieben haben und diese in unserer Branche sehr kurzlebig war. Ausserdem entspricht es unserer Firmenphilosophie – wir wollen möglichst viele Schritte selber beherrschen und steuern.

**Sie haben diese Inhouse-Strategie bis heute beibehalten. Was funktioniert besser ohne Agentur?**

Der wichtigste Punkt ist, dass wir kurze Entscheidungswege haben. Wir müssen die Kampagnen nicht über mehrere Instanzen laufen lassen, sondern wir probieren direkt aus und lernen daraus.

Wir geniessen ein grosses Vertrauen vom Management, das uns den nötigen Spielraum gibt. Wir sind nicht per se kreativer als andere, höchstens mutiger und direkter. Ich finde, vielen kommunikativen Massnahmen anderer Firmen sieht man an, dass zu viele Leute mitentschieden haben.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Oft ist bei Werbungen recht offensichtlich, wer alles gesagt hat, was auch noch hinein muss. Am Ende sind alle Beteiligten einigermassen zufrieden mit der Kompromisslösung, aber eine gute Kampagne mit klarer Botschaft kann so nicht entstehen. Wenn zu viele Leute einen gemeinsamen Konsens suchen, wird die Werbung weichgewaschen.

**Was sind aus Ihrer Erfahrung Nachteile, ohne Agentur zu arbeiten?**

Man ist weniger flexibel, was die Ressourcen betrifft. Wir haben hohe Fixkosten dadurch, dass alle fest angestellt sind. Hinzu kommt, dass die Werbung – nicht zuletzt durch die Digitalisierung – immer komplexer wird und man deshalb immer mehr Spezialisten anstellen muss.

**Als Angestellter einer Firma kann es auch schwierig sein, sich einen frischen Blick für gute Werbeideen zu bewahren, oder?**

Die Gefahr ist sicher vorhanden, dass man einen Tunnelblick entwickelt.

**Was könnte Sie dazu bewegen, in Zukunft doch eine Agentur hinzuzuziehen?**

Wir werden wohl nie die gesamte Verantwortung für unseren Auftritt einer Agentur abgeben. Aber wenn wir für einzelne Projekte neue Ideen und

Inputs bräuchten, ist nicht ausgeschlossen, dass wir doch mal pitchen.

**Sind die Hersteller, deren Produkte Sie verkaufen, immer einverstanden mit Ihren Kampagnen, zum Beispiel wenn ihre Produkte in der Digitec-Sternchen-Kampagne schlecht bewertet werden?**

Wir mussten anfangs viel Überzeugungsarbeit leisten. Mittlerweile haben die Hersteller aber verstanden, dass ihnen die Kampagne nicht schadet. Es geht nicht um die Produkte, sondern um die Sterne, den Spruch, den Witz dahinter. Die Kampagne soll darstellen, dass wir eine glaubwürdige Platt-

form sind, wovon auch unsere Partner profitieren. Darum bewerben wir auch Kommentare, die Digitec selbst kritisieren. Weil das beweist, dass wir transparent mit Kritik umgehen. Fehler tauchen überall auf und die sind via Social Media heute auch schnell publik. Darum ist es viel relevanter, dass man Kritik zulässt und konstruktiv damit umgeht anstatt dass man versucht, sie mundtot zu machen.

**Vor dreizehn Jahren haben Sie als einziger Marketing-Verantwortlicher bei Digitec begonnen. Wie hat sich das Team seitdem entwickelt?**

Zuerst war ich allein, dann kamen ein, zwei Leute hinzu, mit denen ich Flyer, Prospekte und Printanzeigen erstellte. Der grösste Teil unseres damals kleinen Werbebudgets floss in Printbeilagen. Mit der Zeit kamen Plakate, Online und TV hinzu. Zum einen bespielten wir immer mehr Kanäle, zum anderen wurden diese Kanäle immer komplizierter. Zuerst brauchten wir daher einfach mehr Leute. In einem zweiten Schritt reagierten wir mit Spezialistenrollen. Heute haben wir Spezialisten, die ihre

**«Wenn zu viele Leute einen gemeinsamen Konsens suchen, wird die Botschaft weichgewaschen.»**



Martin Walthers Lieblingskampagnen aus der internen Kreationsschmiede: Die «Wir haben die Produkte, du das Leben»-Kampagne für Galaxus, die Kampagne mit echten Kundenbewertungen für Digitec und die Plakat-Kampagne für Galaxus mit pseudopolitischer Message (v.l.).

# MENSCHEN



Foto: Thomas Künz

Martin Walther baute das Marketing von Digitec Galaxus von Grund auf neu auf.

Gebiete viel besser beherrschen, als ich es jemals getan habe. Wir haben mittlerweile sechs Teams mit je vier bis 18 Leuten.

#### Welche Teams sind das?

Zum einen haben wir eine eigene Redaktion, die sich mit einem journalistischen Anspruch um das Content Marketing kümmert. Das Team Corporate Communications ist zuständig für Public Relations, Übersetzungen sowie die interne Kommunikation, während das Team Digital Marketing und Media Buying für Online-Werbung, Performance Marketing und den Mediaeinkauf verantwortlich ist. Das Kreationsteam wiederum macht die Kampagnen – sowohl inhaltlich und als auch formal. Zu guter Letzt haben wir zwei Brandteams: eins für Digitec und eins für Galaxus. Sie planen und koordinieren die Kampagnen, machen die Budgetverwaltung und werten aus, was wie gut funktioniert hat.

#### Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus?

Mittlerweile bin ich vor allem strategisch tätig, kümmere mich um die Positionierung und Markenidentitäten unserer Brands Digitec und Galaxus, die Stossrichtung unserer Kommunikation und personelle Fragen. Daneben bringe ich mich auch operativ in die Kampagnengestaltung ein.

#### Ihre Arbeit hat sich seit dem Start also stark verändert.

Ja, für mich war viel Learning by Doing und Lernen mit den Spezialisten, die wir einstellten.

#### Ist es schwierig, kompetente Mitarbeitende zu finden?

Je mehr Fachspezialisierung man wünscht, desto schwieriger wird es. Aber je grösser wir werden,

desto spannender finden es die Leute, bei uns zu arbeiten. Viele reizt es, dass man nicht nur auf der einen Seite, wo das Budget liegt, ist, aber auch nicht nur auf der anderen, wo die Kreation passiert. Bei uns kommt alles aus einer Hand.

#### Wie sind die Teams räumlich verteilt?

Wir haben ein Grossraumbüro, teilweise mit Trennwänden unterteilt. Die einzelnen Teams sitzen darin nahe beieinander, was ein unkompliziertes Miteinander fördert.

#### Kämpft jedes Team für seinen Bereich oder sind immer alle einer Meinung?

Prinzipiell kämpfen alle für das Gleiche: Wir wollen Digitec und Galaxus vorwärtsbringen. Aber natürlich setzt jedes Team seinen Fokus etwas anders, wodurch Diskussionen entstehen.

#### Über welche Punkte wird diskutiert?

Zum Beispiel darüber, wie wichtig welche Onlineformate sind. Das Digital Marketing sagt etwa, dass ein gewisses Bannerformat gut funktioniert, aber die Kreation findet, dass das Bannerformat nicht zu unserem Erscheinungsbild passt.

#### Was sind aktuell die grössten Herausforderungen?

Unser Umfeld ist extrem kompetitiv, sprich wir müssen innovativ bleiben, auffallen und vermitteln, was Kunden von unseren Brands erwarten können. Und intern muss ich schauen, dass wir den stetig wechselnden Anforderungen ans Marketing fachlich und organisatorisch gewachsen sind.

#### Wenn Sie zurückblicken auf die letzten dreizehn Jahre: Worauf sind Sie besonders stolz?

Wir haben eine riesige Entwicklung gemacht, seit ich angefangen habe, und haben dabei grosse Agi-

lität bewiesen. Wir verzeichneten bisher jedes Jahr stark wachsende Umsatzzahlen. Und schliesslich konnten wir mit Digitec und Galaxus zwei starke Brands aufbauen.

#### Gab es auf dem Weg Hürden, aus denen Sie gelernt haben?

Wir hätten teilweise noch schneller und konsequenter unsere Arbeitsprozesse anpassen können. Ein Beispiel: Wir hatten eine Zeit lang zwei Teams für die Mediaplanung: eins für TV und Print und eins für Online. Sie haben sich latent darum gestritten, wer mehr Budget bekommt, was eine gemeinsam getragene Entwicklung im Sinne der Firmeninteressen erschwerte. Wir haben diese Teams dann zusammengelegt. Man darf keine Gärtli und Gewohnheiten aufrechterhalten, wenn es der Verfolgung des Hauptziels entgegenwirkt.

#### Welchen Stellenwert hat das Marketing bei Digitec Galaxus?

Das hat einen hohen Stellenwert. Unser Image ist ein Faktor, durch den wir uns von der Konkurrenz unterscheiden können. Die Produkte sind überall die gleichen und auch die Preise sind transparent – mal ist man günstiger, mal ist jemand anders günstiger. Darum geben wir auf unsere Brands acht.

#### Welche Marketingtrends ignorieren Sie bewusst?

Werbung über Influencer.

#### Warum?

Der Kern unserer Marke, insbesondere der von Digitec, ist Authentizität. Sobald wir anfangen, Leute dafür zu zahlen, positiv über uns zu berichten, verlieren wir meiner Meinung nach an Echtheit.

#### Im November 2018 wurde die Verkaufsplattform Galaxus in Deutschland live geschaltet. Wie liefen die ersten Monate?

Bisher sind wir positiv überrascht.

#### Machen Sie das Marketing von hier aus für Deutschland?

Momentan machen wir tatsächlich noch das meiste von hier. Mittelfristig ist das Ziel, dass eigene Leute viel von dort aus realisieren können. Aber wir wollen im Bereich Gestaltung und Kampagnen weiterhin Synergien nutzen.

#### Was sind Ihre Ziele für die nächsten Jahre?

Dass wir mit Digitec und Galaxus zwei Brands mit einem klaren Profil haben und auf dem Weg dahin tolle Kampagnen und Werbemittel entwickeln, die dabei helfen, unsere ambitionierten Umsatzziele zu erreichen. Das wird eine grosse Herausforderung. Aber wir haben eine gute Ausgangslage.



**Martin Walther** ist Chief Marketing Officer und Mitglied der Geschäftsleitung bei Digitec Galaxus. Der 41-Jährige ist gebürtiger Zürich-Wollishofer, ging in die Kanti Wiedikon und studierte danach Publizistikwissenschaften an der Universität Zürich. Schon während des Studiums hat er, neben anderen Nebenjobs, bei Digitec mitgeholfen, PCs gebaut und mittels des Newsletters eine frühe Form des Content Marketings betrieben. Direkt nach dem Studium stieg er beim Onlinehändler ein und ist bis heute geblieben. Er wohnt mit seiner vierköpfigen Familie in Kilchberg. Sein grösstes Hobby ist das Mitwirken als Sänger und Vorstandsmitglied des Bach Collegium Zürich.