

# „Digitalisierung aktiv leben und steuern“



Jung, kreativ und zukunftsweisend: Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur Webrepublic, erläutert seine Sicht der Dinge auf das Thema Digitalisierung und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Agenturbranche.

**Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**

**Herr Zehnder, das Motto des diesjährigen Schweizerischen Marketing-Tags lautete „Der tote Faden – Digital stellt alles auf den Kopf“. Worum geht es hierbei konkret für Unternehmen?**

Die Digitalisierung kann man nicht als isoliertes Thema betrachten, vielmehr geht es um tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationsstrukturen, Human Resources (HR) und Marketingkommunikation. Das bedeutet, dass man sich mit der Funktionsweise seines Unternehmens auseinandersetzen muss. Neben allen technischen Aspekten, die ohne Zweifel extrem wichtig sind, geht es aber v.a. um kulturelle Themen. Da wäre zum einen die Etablierung einer (neuen) Fehlerkultur: Die Digitalisierung verändert bestehende Glaubenssätze in der Unternehmensführung, sodass man nicht mehr automatisch weiss, ob bestimmte Aktivitäten funktionieren oder nicht. Daher muss es auch mal in Ordnung sein, wenn ein Projekt nicht den erwünschten Erfolg bringt. Viel wichtiger ist, dass man Fehlschläge frühzeitig erkennt und daraus für die Zukunft lernt oder gleich on the go Massnahmen optimiert. Obwohl das eigentlich nach einem No-Brainer klingen mag, ist diese Einstellung leider noch nicht sehr verbreitet in der Schweiz. Zum anderen braucht man auch die richtigen Persönlichkeiten, um das Projekt „Digitale Transformation“ voranzutreiben. Bei uns heisst das konkret: Wir lassen unseren Mitarbeitern Raum und Zeit, um neue Dinge zu lernen oder eigene Ideen zu verfolgen. Freiheit und Eigenverantwortlichkeit sind also die tragenden Säulen. Und es funktioniert: viele unserer Produkte und Dienstleistungen sind Innovationen aus dem Team heraus.

Das bedeutet natürlich auch, dass das HR eine enorm wichtige Rolle spielt. Es ist verantwortlich dafür, dass wir Mitarbeiter finden, die nicht nur das nötige Fachwissen, sondern auch das richtige Mindset mitbringen. Unsere Mitarbeiter, Webrepublicans, müssen mit Neugierde und Leidenschaft auf neue Themen und Trends reagieren, ohne sich von Hypes blenden zu lassen. Themen wie Chatbots, Programmatic Advertising oder Advanced Analytics sind leider noch nicht fester Bestandteil der Marketingausbildung an Universitäten und Hochschulen. Daher müssen wir darauf zählen, dass unsere Mitarbeiter bereit sind, sich das entsprechende Wissen selbstständig und eigenverantwortlich anzueignen. Solche Persönlichkeiten gibt es nicht wie Sand am Meer. Nicht umsonst hat ein namhaftes Beratungshaus vor einigen Jahren von einem „War of Talents“ gesprochen – ich glaube, dass sich diese Herausforderung in Zukunft noch weiter verschärfen wird.

**Tobias Zehnder**

Mitgründer/Partner

webrepublic AG

tobias.zehnder@webrepublic.com

**Bei der digitalen Transformation wird von vielen Stakeholdern eine schier unendliche Expertise suggeriert. Was müssen Agenturen wie Webrepublic berücksichtigen, um von potenziellen Kunden weiterhin wahrgenommen zu werden?**

Leider habe ich hier keine magische Formel – wir müssen einfach gute Arbeit leisten und sicherstellen, dass unsere Kunden zufrieden sind. Dann werden sie zu Botschaftern, die intern und extern kommunizieren, dass sie mit Webrepublic erfolgreich zusammengearbeitet haben. Wir haben ein gut diversifiziertes Kundenportfolio und wachsen zugleich sehr stark mit Bestandskunden. Das reflektiert einen unserer Kernwerte: langfristige Partnerschaften. Dies gilt nota bene nicht nur für Kunden, sondern auch für Mitarbeiter. Beispielsweise sind die Leiter unserer zwei grössten Business Units bereits seit sieben Jahre bei uns – das ist für eine Branche mit einer durchschnittlichen Verweildauer von ein bis eineinhalb Jahren schon ganz erstaunlich. Davon profitieren dann letztlich alle Seiten: Die Mitarbeiter kennen sich perfekt aus, das Team ist sich vertraut und von alledem profitiert der Kunde. Die Bestandskundenpflege ist meiner Meinung nach ein sehr guter Ansatz, um in unserem schnelllebigen Geschäft Vertrauen aufzubauen und Erfolg zu haben. Auch hier kommen wir wieder auf das Thema HR zurück. Es ist einfach ungemein wichtig, die „richtigen“ Mitarbeiter zu haben: Persönlichkeiten, die das Beste für ihre Kunden herausholen, statt Mediaspends oder Agency-Fees zu maximieren.

**Die Themen HR und Unternehmenskultur wurden jetzt mehrmals von Ihnen angesprochen. Welchen Ansatz verfolgen Sie bei Webrepublic diesbezüglich?**

Ich denke, dass Unternehmen beim Thema Kultur eine Art Holschuld haben. Wir müssen also in die Kultur unseres Unternehmens investieren. Wir stellen Budgets zur Verfügung, damit unsere Teams gemeinsamen Aktivitäten nachgehen



können. Angefangen von einem Abendessen bis hin zu externen Veranstaltungen – so genannte Off-Sites. Das sind ganztägige Workshops, die die Teams ausserhalb der Webrepublic verbringen, um losgelöst vom operativen Geschäft konzentriert an strategischen Themen zu arbeiten. Ein ganz wichtiger Punkt dabei: Das Agenda-Setting erfolgt durch die Teams selbst – das steigert die intrinsische Motivation und führt zu greifbaren Ergebnissen, die dann auch stärker bei der täglichen Arbeit berücksichtigt werden.

Darüber hinaus gibt es in regelmässigen Abständen auch grössere Events, bei denen die ganze Firma beteiligt ist. Dies hat einen unschätzbaren Wert für den Spirit der Agentur als Ganzes. So waren wir beispielsweise vor ein paar Wochen auf einem gemeinsamen Segeltörn. Wir reden hier von hundert Leuten auf vier Booten. Das schafft ein unvergleichliches Zusammengehörigkeitsgefühl. Besonders freut mich, dass wir es auch als „grössere“ Agentur geschafft haben, diesen Ansatz beizubehalten. In den Anfangsjahren habe ich oft gehört: „Wenn ihr zwölf Leute seid, dann wird das gehen. Bei 20 wird das vorbei sein.“ Ich bin stolz, dass wir das Gegenteil beweisen.

**Wie steht Webrepublic zum Thema Beratung? Ist dieser Aspekt stark in der täglichen Arbeit beim Kunden ausgeprägt?**

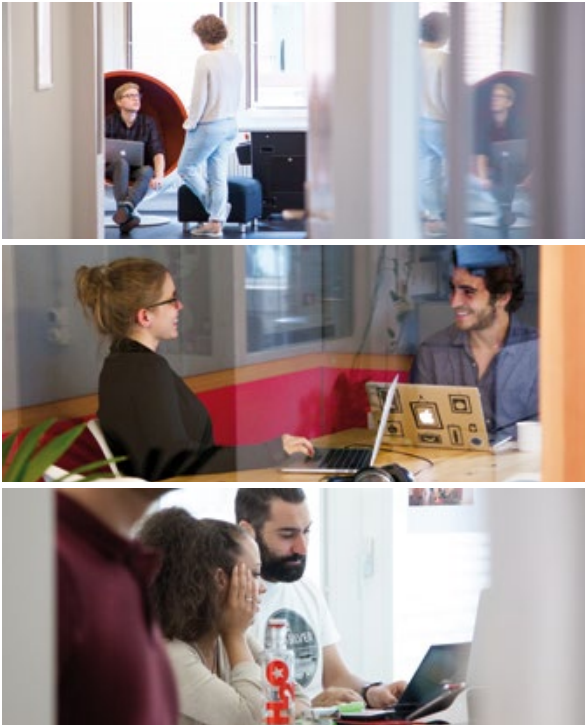
Wir verfolgen die Beratungskomponente bei unserer täglichen Arbeit sehr stark. Dabei muss man aber zwei unterschiedliche Perspektiven unterscheiden. Da ist zum einen

die unfreiwillige Beratung. Also dort, wo der Kunde gar nicht so genau weiss, was er braucht. Da muss man den Kunden dann natürlich Schritt für Schritt zum optimalen Ergebnis führen – beispielsweise wenn er ein AdWords-Mandat anfragt, aber viel eher eine Relaunch-Begleitung oder eine Display-Kampagne bräuchte. Daneben gibt es dann aber auch die klassische Beratung. Wir haben einige Kunden, da ist unser Mandat ausschliesslich Trendscouting. Zudem haben wir momentan fünf Mitarbeiter, die bei grossen, internationalen B-to-B-Firmen den internen Weiterbildungskanal bespielen. Hier investieren wir viel und wachsen auch stetig.

**Auf dem diesjährigen Schweizerischen Marketing-Tag haben Sie den sogenannten „Digital Health Check“ vorgestellt. Können Sie kurz erläutern, was sich dahinter verbirgt?**

Der Nutzen des Tools kann klar benannt werden: Komplexitätsreduktion. Im engeren Sinne ist es eine Status-quo-Analyse. Unternehmen können sich selbst verorten – welche Tools sind bekannt, werden aktiv eingesetzt etc. Unternehmen bekommen so einen Überblick über ihre Digitalisierungsaktivitäten und können Schwerpunkte für die weitere Planung setzen. Das ist ganz bewusst keine Rocket-Science, hilft den Unternehmen aber, den Zugang zu spezifischen Themen besser zu finden. Man weiss als Unternehmen über die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Digitalmarketing Bescheid und kann darauf basierend die sinnvollsten Plattfor-

Fotos: Unternehmen



men und Kanäle auswählen. Und fast noch wichtiger: Man erfährt, wie man diese erfolgreich nutzen kann.

### **Kommen wir nochmal auf die tägliche Arbeit bei Webrepublic zu sprechen. Welche Projekte können in diesem Zusammenhang als Best-Practice-Beispiele gelten?**

Ich möchte gerne auf zwei konkrete Projekte zu sprechen kommen. Den ersten Case betrifft das Unternehmen Migros. Dessen Kunden suchen häufig nach den Öffnungszeiten der entsprechenden Filialen (es gibt mehr als 650 in der Schweiz) auf dem Smartphone oder anderen mobilen Endgeräten. Dabei wurden in Google AdWords die Öffnungszeiten der nächstgelegenen Migros-Filiale angezeigt, was nicht immer den Kundenbedürfnissen entsprochen hat, da häufig auch die Öffnungszeiten von weiter entfernten Filialen von Interesse sind. Über ein selbstentwickeltes Tool haben wir uns die Informationen automatisiert von der Migros-Webseite beschafft und wiederum automatisiert neue Anzeigentexte im Stundentakt generiert. Nun können Migros-Kunden die korrekten Öffnungszeiten der gewünschten Filiale finden – unabhängig von ihrem jeweiligen Standort. Durch die hoch relevanten AdWords-Texte müssen die Kunden fortan gar nicht mehr auf die entsprechende Anzeige klicken, was einen unschätzbaren Wert für die Steigerung der Customer Experience der Migros darstellt.

Kommen wir zu einem weiteren Case. Auch hier kann ich offen sprechen, denn es betrifft Webrepublic selbst.

Konkret ging es um eine Kampagne zur Newsletter-Bewerbung. Hier sind wir ganz bewusst an die Top-Leser unseres Newsletters herangetreten und haben sie gefragt, ob sie als Testimonial für Webrepublic in Erscheinung treten würden. Der Newsletter wurde dann mit den jeweiligen Testimonials beworben. Alles natürlich abgestimmt auf die entsprechende Zielgruppe. Es erzeugt einfach eine höhere Glaubwürdigkeit, wenn die Bewerbung durch einen unserer Kunden erfolgt als durch Webrepublic selbst. Das hat dann auch extrem gut funktioniert. Die Conversion Rate dieser Ads lag um 350 Prozent über den generischen Anzeigen. Auch in diesem Fall haben wir keine Rocket-Science betrieben, sondern nach glaubwürdigen Inhalten gesucht und diese dann gezielt den jeweiligen Zielgruppen zugespielt, für die diese relevant waren. Eigentlich ganz einfach und naheliegend.

### **Zum Abschluss der obligatorische Blick in die Glaskugel: Wie sieht das Marketing im Jahr 2025 aus?**

Gut, dass Sie diese Frage stellen, denn ich habe eine ganz klare Antwort darauf: Ich weiss es nicht. Um das ganze Thema „Machine Learning“ kommen wir sicher nicht herum, denn es wird einen enormen Impact auch auf das Marketing und seine Subdisziplinen haben. Auch wird es die Arbeit in der Agenturwelt grundlegend verändern. Eine genaue Richtungsbestimmung ist aber ungemein schwer vorzunehmen, da der Faktor „Unsicherheit“ einfach einen zu grossen Raum einnimmt. Es ist aber anzunehmen, dass die bestehenden Kanäle und Prozesse mithilfe von Machine Learning noch effizienter und effektiver werden.

Leichter fällt mir folgende Prognose: Um Themen, wie Voice Search, Visual Search und Augmented Reality werden wir garantiert nicht herumkommen. Und: Ich bin der festen Überzeugung, dass Offline-Touchpoints nicht verschwinden werden, sie werden vielmehr Teil des programmatischen Ökosystems werden – Plakat und Printwerbung bleiben relevant, sofern sie auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abgestimmt sind. Auch das Thema Content Marketing wird uns erhalten bleiben – hier haben wir in den letzten Jahren ja bereits eine gewaltige Entwicklung erlebt. Und schliesslich bleibt noch die Carte Blanche – also Dinge, von denen wir jetzt noch gar nichts wissen. Hier können wir Webrepublic als Beispiel nehmen. Wir setzen heute Projekte in unserer Agentur um, von denen wir vor zwölf Monaten nicht einmal gewusst haben ... und wir verdienen damit auch noch Geld. +