

STABÜBERGABE IM MARKETING

Digital Natives auf Karrierekurs

Noch geben in den meisten Unternehmen Marketingmanager der alten Schule den Ton an. Doch die kommende Generation steht dem Web sehr viel offener gegenüber – was im Media-Mix zu großen Umschichtungen in Richtung Digital führen wird

Es ist ein schöner Schritt für die Karriere eines jungen Mannes: Am 1. September trat Christian Meermann seinen neuen Job bei Peek & Cloppenburg in Düsseldorf an. Das Traditionshaus ist so ziemlich als letzter der großen Modefilialisten in die E-Commerce-Welt eingestiegen und hat erst zu Ostern seinen Online Shop Fashion ID gestartet. Den soll Meermann, bis vor Kurzem noch Chief Marketing Officer (CMO) bei Zalando, jetzt aufpäppeln und in eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft führen: angesichts des wettbewerbsintensiven Markts eine reizvolle, aber keineswegs leichte Aufgabe.

Meermann, Erfinder des Zalando-Kreisalarms und Gewinner des Deutschen Marketing-Preises, ist erst 30. Er gilt als Vertreter einer neuen Generation von

internationaler Märkte und – vor allem – um die Geheimnisse des digitalen Business.

Nach Meinung vieler Branchenexperten werden diese neuen Digital CMOs in den nächsten zehn Jahren die Marketingvorstände ablösen, die heute noch an den Schalthebeln sitzen. Sie sind meist Mitte vierzig oder älter und prägen seit Jahren das Erscheinungsbild der Marketingkommunikation. Dieses ist eher konservativ, was angesichts der medialen Sozialisation der Führungskräfte nicht verwunderlich ist: Ihre Ausbildung und die meisten ihrer Berufsjahre fallen in eine Zeit, die von Printanzeigen und Fernsehspots dominiert wurde. „Für die alten Marketeers sind gefühlte TV und Print die wichtigsten Medien“, sagt Dwight Cribb, Geschäftsführer der gleichnamigen Personalberatung, die sich auf die Besetzung von Chefposten in der digitalen Wirtschaft spezialisiert hat. „Die haben für sie den meisten Glamour.“ Die vielen Varianten der digitalen Kommunikation mussten sie sich dagegen erst mühsam selbst beibringen.

In zahlreichen Fällen ist das gut gelungen. „Auch die Marketingscheider der klassischen Schule verschließen mittlerweile nicht mehr die Augen vor den vielfältigen Möglichkeiten, die digitale Werbekanäle bieten“, sagt Johann Herrmann, Managing Director der Performance-Marketing-Agentur Quisma. Tatsächlich gibt es eine Reihe von Beispielen, die belegen, wie Marketingmanager mittleren Alters ihrer Ausbildung zum Trotz beeindruckende Digitalstrategien realisieren. Hans-Peter Kleebinder, 47, gehört dazu. Einst trieb er bei Mini das digitale Marketing voran, dann bei Audi. Seit März ist er dort für Social Media verantwortlich ist. Oder Carsten Schürg, 47, Marketingchef bei Sport Scheck, der sich zuvor bei der Agentur Serviceplan um den Bereich E-Com-

CMO von morgen:

Die junge Generation von Marketingmanagern saugt digitales Know-how bereits mit der Muttermilch auf



Foto: Fotolia / Sergei Voropaev



„Für die alten Marketeers sind gefühlte TV und Print die wichtigsten Medien“

DWIGHT CRIBB

Geschäftsführer Dwight Cribb Personalberatung

Marketingmanagern, die in den nächsten Jahren in die Marketing-Chefetage drängt: top ausgebildet, international erfahren – und mit digitalen Medien bestens vertraut. So einer könnte auch gut zu Hansgrohe passen. Der Schwarzwälder Armaturenhersteller will im nächsten Jahr seinen Vorstand um den Posten eines CMO erweitern und sucht gerade nach geeigneten Kandidaten. Auch hier geht es ums Beackern

merce kümmerte. Katharina Herrmann, 44, Vorstandsmitglied bei der ING Diba und für Marketing, Vertrieb und Kundendialog zuständig, gilt ebenfalls als stark digital geprägt, genauso wie der 47-jährige Alexander Schlaubitz, der im Januar von Facebook in die Marketingchefetage der Lufthansa wechselte. „Der moderne CMO hat keine andere Chance, als sich um Digital zu kümmern“, sagt Joachim Bader, Geschäftsführer der Agentur Sapient Nitro. „Sie machen oft einen super Job. Und trotzdem leben sie mit ihren Präferenzen in der alten Welt.“

Twittern statt faxen

Die sogenannten Digital Natives dagegen, die Jahrgänge 1980 und jünger, die in den nächsten Jahren die Leitlinien in der Kommunikation vorgeben werden, sind medial anders geprägt. Sie kennen die Zeit ohne Internet nur noch aus ihrer Kindheit. Sie wurden mit Wikis, Blogs und Social Networks groß. Twittern, posten und chatten ist für sie keine spät erlernte Tätigkeit, sondern so selbstverständlich wie für ihre Vorgänger Fax und Telefon. Der Dachverband IAB Europe hat erst im Juli seine

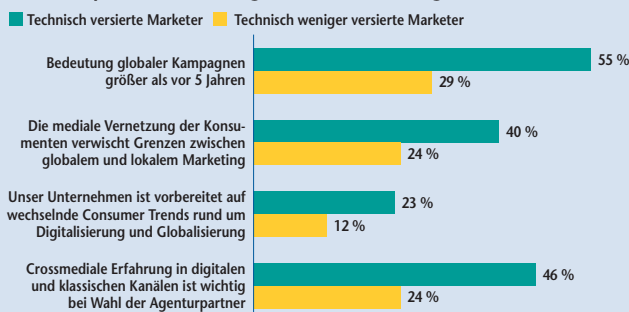
Studie „The Connected Life of Digital Natives“ publiziert, die verdeutlicht, wo die größten Unterschiede in der Mediennutzung liegen. Die Digital Natives lesen weniger Zeitung, sie sehen fern und sind gleichzeitig dabei online, und sie sind Heavy User des mobilen Internets. Entsprechend haben auch die jüngeren Absolventen der Marketing-Hochschulen ein anderes mediales Verhalten und damit



„Der moderne CMO hat keine andere Chance, als sich um Digital zu kümmern“

JOACHIM BADER
Geschäftsführer Sapient Nitro

Technik spielt eine immer größere Rolle für Digital CMOs



Digitaler Lebensstil ist eine Anforderung an moderne Marketer, technologisches Wissen eine andere. Beides hilft, die Herausforderungen der digitalen Welt an das Marketing zu bewältigen

© INTERNET WORLD Business 19/13

Quelle: Sapient Nitro „The new Global Marketing Mindset“

auch andere Sichtweisen in ihrem Job. „Die größte Kluft zwischen den Generationen besteht im Verständnis, welche wunderbaren Möglichkeiten das digitale, interaktive Marketing bietet“, sagt Madeleine Genzsch, 32, Vorstandsmitglied im Deutschen Marketing-Verband (s. Interview).

Drastische Veränderungen

Was passiert also, wenn es in den nächsten Jahren zur Stabübergabe kommt? „Drastische Verschiebungen“ im Marketing-Mix sieht Sapient-CEO Alan Herrick. Eine Menge werde sich ändern, meint Dwight Cribb: „Mit dem Nachrücken der Digital Natives in die Marketing-Chefetagen werden sich die inhaltlichen Schwerpunkte verlagern“ – beispielsweise in Richtung Social Media. „Die neue Generation ist mit Portalen wie Youtube oder Facebook bestens vertraut“, sagt Johann Herrmann. „Vorstellbar ist, dass sie bei den Spendings in diesen Kanälen weniger vorsichtig ist.“

Seit Jahren schon führt die anhaltende Digitalisierung der Medienlandschaft zu steigenden Online-Werbeumsätzen. 2012 haben die Ausgaben knapp 6,5 Milliarden Euro erreicht, das ist ein neuer Höchstwert. Mit 21,8 Prozent lag das Bruttowerbevolumen von klassischer Online-Werbung, Suchwortvermarktung und Affiliate-Netzwerken auf Rang zwei – hinter TV. „Verschiebungen im Marketing-Mix Richtung Digital gibt es in fast allen Unternehmen“, bestätigt Klaus Ahrens, Geschäftsführer der Media-Agentur Pilot. Der anstehende Generationswechsel in den Marketingetagen werde das Tempo der Veränderungen aber noch mal verschärfen.

Derzeit fließen vielleicht 15 bis 20 Prozent der Etats ins digitale Marketing, schätzt David Eicher, Geschäftsführer der Agentur Webguerillas. „Spätestens wenn sich Werbeformate und Messmethoden angleichen, werden es 50 Prozent sein.“ Wann das der Fall sein wird? „In einem Zeitraum von drei Jahren ist dies durchaus denkbar“, sagt Eicher. In „wenigen Jahren“ assistiert Ahrens, werden die digitalen Medien alle Kanäle dominieren und den Kern jeder Marketingstrategie bilden.

Interview

„Digital Natives werden kurzgehalten“

Frau Genzsch, gibt es den typischen Marketingmanager?

Madeleine Genzsch: Eher nicht. Wenn man alle über einen Kamm scheren wollte, lässt sich vielleicht festhalten, dass der typische Marketingmanager eher extrovertiert, sehr engagiert und aufgeschlossen ist. Das muss er auch sein. Ansonsten ist das Feld im Marketing zu breit, als dass man dies verallgemeinern könnte. Es gibt kreative und Zahlen-affine Manager, Analysten und strategische Denker. Ebenso unterschiedlich sind die Branchen, in denen sie tätig sind.

Die Führungspositionen sind überwiegend von älteren Marketers besetzt. Worin unterscheiden sie sich denn von der nachwachsenden Generation?

Genzsch: Durch das Internet und die damit verbundene Transparenz ist die jüngere Generation in ihrem Kommunikationsverhalten einfach kritischer – sowohl im Job als auch als Konsument. Lange war Marketing eine eindimensionale Angelegenheit: Im Management wurde bestimmt, was kommuniziert wurde und was nicht. Diese Hierarchie ist nun durchbrochen, man kann in der Marketingkommunikation nicht mehr nur per Direktive entscheiden.

Haben jüngere Marketingexperten in Unternehmen zu wenig Einfluss?

Genzsch: Ich setze mich viel mit den Plänen, Ängsten und Problemen der jün-

geren Marketeers auseinander. Und ich stelle tatsächlich fest, dass die jüngere Generation oft unterrepräsentiert ist. Es gibt noch sehr viele Unternehmen, die auf das Seniorage achten, da erreicht man bestimmte Ebenen nur, wenn man auch eine bestimmte Anzahl an Berufsjahren aufweisen kann. Da geht es nicht unbedingt um Qualifikationen. Gerade die Digital Natives, die mit sämtlichen Formen der digitalen Kommunikation vertraut sind, werden zu kurz gehalten. Das Web ist für die ältere Generation schon irgendwie wichtig, Social Media auch, aber für viele stellt es nur eine Ergänzung dar.

Wenn Sie mit Vertretern der jüngeren Marketinggeneration sprechen: Wo besteht die größte Kluft?

Genzsch: Die größte Kluft besteht beim Verständnis, welche wunderbaren Möglichkeiten das digitale, interaktive Marketing bietet, wie intensiv und zielgruppen-genau man mit den Konsumenten in Dialog treten kann. Dabei fürchten die Jüngeren nicht, wenn mal was kritisch hinterfragt wird, das gehört einfach dazu. Es reicht eben heute nicht mehr, einfach nur ein paar Claims hinzuwerfen. Die Marke muss richtig geführt und der Dialog gepflegt werden.



Madeleine Genzsch, 32, ist Vorstandsmitglied im Deutschen Marketing-Verband und Sprecherin der JuMPs, der Junior Marketing Professionals

Wenn nun nach und nach die Digital Natives im Marketing das Sagen haben: Was wird sich ändern?

Genzsch: Die Unternehmenskommunikation wird demokratischer werden, Hierarchien werden aufgeweicht. Keiner hat mehr die Herrschaft, Kommunikation ist kein bürokratischer Akt mehr. Sie wird schneller, agiler, transparenter und ehrlicher. Natürlich muss dann auch der Content stimmen.

Können Sie sich persönlich ein Berufsleben ohne Internet noch vorstellen?

Genzsch: Diese Frage habe ich mir auch gestellt. Und deshalb bin ich im Frühjahr 40 Tage lang den Jakobsweg gegangen – ohne Internet, ohne Telefon. Ich war einfach nicht erreichbar und habe gemerkt, dass es auch ohne geht. Aber für den Job eines Marketeers ist das Web unverzichtbar. Es ist ein tolles Medium, das uns unmittelbar Feedback liefert. Früher mussten wir erst umständlich eine Marktforschung aufsetzen, heute wissen wir sofort Bescheid.

Dann dürfte sich auch bei den meisten Unternehmen in den Marketingetagen der Generationswechsel vollzogen haben: hin zum Digital CMO, der einen unverkrampften, vertrauten Umgang mit sämtlichen digitalen Medien pflegt.

Dass der Weg dorthin aber über so manche Unebenheit führen wird, zeigt eine aktuelle Untersuchung der Uni Regensburg. Die Agentur Sapient Nitro hat zusammen mit den BWL-Studenten der Fachrichtung Innovationsmanagement analysieren las-

sen, wie viele der 30 Dax-Unternehmen in Deutschland bislang überhaupt einen CMO im Board haben. Die Ergebnisse fielen ziemlich ernüchternd aus: Es ist nicht einmal die Hälfte.

HELMUT VAN RINSUM