

RALF HABERICH

FUTURE DIGITAL BUSINESS

**Wie Business Intelligence und Web Analytics
Online-Marketing und Conversion verändern**



mitp

Interview mit Headhuntern: Gewachsene Anforderungen benötigen erfahrene Experten

Ralf Haberich: Welche Rolle spielt die Vermittlung von Webanalysten und Business-Intelligence-Experten in Ihrer umfassenden Personalberatung?

Kevin Brian Moore: Webanalysten und Business-Intelligence-Experten sind gefragte Positionen, denn ohne diese Spezialisten wäre das optimierte Targeting von Zielgruppen für das maßgeschneiderte Content-Angebot im Web nicht möglich. Bei Online-Vermarktern und Spezialdienstleistern zum Beispiel im Bereich Targeting sind Webanalysten und Business-Intelligence-Experten mehr denn je gefragt, denn dieses Geschäftsmodell beziehungsweise die Rentabilität des Unternehmens hängt von diesen Kompetenzen stark ab.

Alrun Hild: In den letzten Jahren haben wir zwar einen Anstieg von Rekrutierungs- und Auswahlprojekten in diesem Bereich verzeichnet, dennoch spielen derartige Positionen immer noch eine untergeordnete Rolle, vor allem im internationalen Vergleich. Es kommt durchaus auch vor, dass wir Mandate nicht annehmen, wenn wir die Realisierbarkeit anzweifeln, vor allem wenn Anforderungen an Idealkandidaten in keinem Verhältnis zum Angebot stehen oder die Attraktivität des Unternehmens nicht gegeben ist.

Ralf Haberich: Können Sie angeben, wie viele Positionen sogar häufig aufgrund Expertenknappheit nicht besetzt werden können? Wie helfen sich die betroffenen Unternehmen dann weiter?

Andreas Werb: Die Attraktivität eines Arbeitgebers in der Webcommunity ist natürlich ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Suche gerade nach Experten. Grundsätzlich tun sich hier die Amazons, Googles, Facebooks und eBbays leichter als weniger bekannte Namen in der Szene, aber selbst diese Unternehmen können ihre Bedarfe nur mühsam decken und spannen hierfür sogar ihre Mitarbeiter ein, denen Prämien für die erfolgreiche Einwerbung eines Kandidaten aus dem Bekanntenumfeld gezahlt werden.

Andere Unternehmen, die als Arbeitgeber in der Digital Community nicht erste Wahl sind, tragen dem engen Arbeitsmarkt Rechnung, indem sie lieber Dienstleister und Agenturen beschäftigen, als die Mühen der Personalsuche auf sich zu nehmen.

Ralf Haberich: Wie hat sich die Anforderung an ein solches Jobprofil in den letzten Jahren geändert?

Kevin Brian Moore: In den letzten Jahren sind die Anforderungen an solche Spezialisten stark gestiegen. Früher reichte es aus, die Statistiken auszuwerten. Heute müssen wesentlich mehr Kompetenzen vorhanden sein, um die strategischen Key-Performance-Indikatoren (KPIs) festzulegen, diese ständig anzupassen sowie die Hintergründe zu verstehen, sofern bestimmte Angebote oder Content nicht wie erwartet von den Usern angenommen werden. Hier ist Optimierung notwendig, die nicht nur mit Usability, sondern auch mit der Psychologie hinsichtlich des Einsatzes von Farben, Typografien und A/B-Tests zu tun hat.

Alrun Hild: Vielfach wurde in den letzten Jahren mehr der Website-Controller an sich gesucht; ein »Webverrückter«, wie mal ein Klient meinte. Ich denke, dies spiegelt recht gut wider, was in den Augen einiger Unternehmen unter Webanalyst verstanden wurde: jemand, der sich in der digitalen Welt bestens auskennt, dort »zu Hause« ist, keine Berührungängste hat – wie vielleicht der ein oder andere aus dem Management –, und jemand, der das »liefert«, was das

Management abfragt. Inzwischen kommt der konsultative Aspekt stärker zum Ausdruck. Ein vorausschauend agierender interner Berater, der nicht nur präsentiert, was nachgefragt wird, sondern der Verständnis für die Branche mitbringt, proaktiv Input liefern kann und insofern auch zum Change Process beiträgt.

Ralf Haberich: Welche Kernkompetenzen muss ein Bewerber als »Businessanalyst« oder aber »Head of Digital Intelligence« mitbringen / wie schwer ist es, diese Leute bereits zu finden?

Alrun Hild: Neben all den fachlichen Fähigkeiten sind ein guter Geschäftssinn und ausgezeichnete kognitive Fähigkeiten wichtig (im analytischen und abstrakt-konzeptionellen Bereich), um komplexe Fragestellungen lösen und mit großen Datenmengen umgehen zu können. Darüber hinaus sind bei den Soft Skills vor allem kommunikatives Geschick, gutes Beziehungsmanagement und Sensitivität (im Umgang mit anderen, wenig digital affinen Kollegen, Vorgesetzten etc.) entscheidend. Ein Head of Digital Intelligence muss gut vernetzt sein und wird letztendlich nur erfolgreich, wenn er andere für sich gewinnen kann.

Gerade diese Kombination aus fachlicher und persönlicher Stärke ist sehr schwer zu finden.

Kevin Brian Moore: Die fachlichen Anforderungen an einen Bewerber als Businessanalyst oder als Head of Digital Intelligence sind vielfältig, wie die Anforderungen aus aktuellen Stellenausschreibungen belegen – hier einige Beispiele:

- Erstellung von Performance-Analysen und Kennzahlen-Entwicklungen unserer Website und Kampagnen
- Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Optimierung der Website und User-Flows
- Fachliche Verantwortung sowie laufende Pflege und Weiterentwicklung des Web-Controlling-Tools, -Cockpits und der Web-Datenbank
- Ausbau des Tracking- und Reporting-Systems zum Aufbau einer End-to-End-Messung (von der Einzel-Kampagne bis hin zum Kundenwert)

- Analyse der Customer Journey aus Sortiments- und Kundensicht
- Konzeption, Erstellung und Aufbereitung von Reports und Dashboards zur Sortiments- und Kundenanalyse sowie Ausbau des Tracking-Tools

Die Kernkompetenzen und Fähigkeiten, die notwendig sind, können wir so zusammenfassen:

- Sehr gute analytische, konzeptionelle und kreative Fähigkeiten
- Die Fähigkeit, die Gesamtstrategie des Unternehmens beziehungsweise für die Website in einzelne KPIs zu formulieren und diese transparent darzustellen
- Die Zusammenhänge zwischen Usability, Farben, Typografie, User-Psychologie, User Experience, Targeting und Web-Analyse/Business Intelligence zu verstehen und diese zu berücksichtigen
- Ein gutes technisches Verständnis für die darunterliegende Technologie der Reporting-Systeme (zum Beispiel OLAP, Data Mining, Web Mining, CRM, SQL-Datenbanken)
- Kenntnisse und Marktüberblick zu Tracking-Systemen und -Verfahren
- Hohe kommunikative Kompetenz und sehr gute Präsentationsfähigkeiten
- Ein überzeugendes, selbstsicheres und gewinnendes Auftreten
- Für eine Führungsposition sind Fähigkeiten im Bereich Mitarbeiterführung, Motivation, Begeisterung und strategisches Denkvermögen unerlässlich.

Ralf Haberich: Wie häufig wird ein Mitarbeiter mit einem analytischen Background beziehungsweise Lebenslauf in der Führungsebene platziert? Welche Chancen ergeben sich daraus für das C-Level?

Kevin Brian Moore: In großen Unternehmen, in denen das Web nur als Marketing- und Präsentations-Plattform genutzt wird, sind Führungspositionen möglich, allerdings sind die Chancen auf eine C-Level-Position fast unmöglich. Dies hängt damit zusammen, dass diese Unternehmen nicht von ihrer Website oder Online-Com-

merce abhängig sind und ihre Umsätze nicht alleine über diese Kanäle erzielen.

Für Unternehmen, in denen die Hauptumsatzquelle das Internet ist beziehungsweise das Geschäftsmodell stark davon abhängig ist, ist es eher möglich, eine höhere Führungsposition beziehungsweise eine C-Level-Position einzunehmen. Einige Beispiele hierfür sind Online-Vermarkter, Targeting-Spezialisten, Online-Banken, Online-Versicherungen, Job-Portale, Handel/Online-Handel, Musik-Portale usw.

In anderen Branchen oder im Bereich Mittelstand ist es noch selten, dass ein Mitarbeiter mit einem analytischen Background in einer höheren Führungsebene platziert wird, da viele dieser Unternehmen das volle Potenzial des Webs leider noch nicht verstehen beziehungsweise nicht wissen, welche Möglichkeiten sie dadurch hätten, ihr Geschäft positiv zu beeinflussen.

Alrun Hild: Vor allem im B2B-Bereich sind nach wie vor die »klassischen CVs« mit Background in Finance, Sales, Logistik etc. die gefragteren. Unternehmen tun aber sicherlich gut daran, zunehmend Analysten-Profile in die Führungsebene zu holen. Nur so können sie sichergehen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Chancen und Herausforderungen im digitalen Zeitalter sind riesig. Mit den klassischen Profilen werden Unternehmen diese enormen Möglichkeiten nicht ausschöpfen können. Die Position des CDO wird in ein paar Jahren vielleicht schon nicht mehr so exotisch sein, wie sie es heute noch ist.

Ralf Haberich: Beobachten Sie eine zunehmende technische Komponente in der Führungsebene? Wie müssen erfahrene Manager, die schon lange auf C-Level oder GF-Ebene arbeiten, darauf selbst reagieren?

Andreas Werb: Definitiv. E-Commerce ist zwar für den Kunden ein Shoppingkanal beziehungsweise Content-Portale sind für ihn die elektronische Zeitung – für ihn stehen also Produkte, Preise, News oder was immer ihn interessiert im Vordergrund. Für den Waren- oder Informationsanbieter ist es aber in erster Linie ein komplexes

informationstechnisches System, dessen Konzeption und Betrieb tiefes Wissen über Software und Prozesse voraussetzt.

Auf Geschäftsführer-Ebene müssen diese technologischen Kenntnisse natürlich nicht so detailliert wie auf Expertenlevel sein, aber wer nicht weiß, welche Software, welche Tools, welche Prozess-Schritte und Vermarktungsaktivitäten etwa eine Customer Journey über sein Portal erfolgreich oder nicht erfolgreich machen, der kann keine unternehmerische Verantwortung für ein digitales Angebot tragen.

Ralf Haberich: Spielen in Zukunft nicht auch klassische Personalführungsaufgaben eine Rolle für den Analysten, wenn die Branche (und damit auch die Analytics-Abteilung) wächst? Wie kann sich ein Analyst darauf vorbereiten? Wie kann ein Marketing-Direktor, an den ein Analyst berichtet, seinen Mitarbeiter in diese Rolle hineinwachsen lassen?

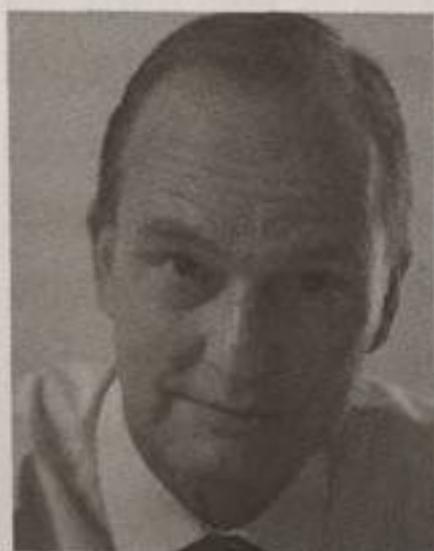
Andreas Werb: Je wichtiger eine Funktion, desto mehr Arbeitsplätze entstehen in diesem Bereich und desto mehr Führungspositionen, die sich natürlich aus dem Kreis der Experten rekrutieren. Ob jemand willens und geeignet ist, die Spezialisten-Ebene zumindest teilweise zu verlassen und auch Personalführung zu übernehmen, ist wie gesagt typbedingt und in diesem Themenumfeld nicht selbstverständlich. Während Produkt-, Vertriebs- und Marketingleute bei der Bewerbung um eine bestimmte Aufgabe nicht selten fragen, wann denn der nächste Karriereschritt möglich ist, habe ich schon Analysten erlebt, die bei Ankündigung, ein Team aufzubauen und leiten zu können, einen kompletten Rückzieher gemacht haben.

Insofern ist die Vorbereitung auf Führungsaufgaben »on the job« sicher ein zentrales Anliegen der Personalentwicklung in jedem Unternehmen, bei dem Linienverantwortliche und HR-Bereich eng zusammenarbeiten müssen.

Ralf Haberich: Wie oft kommt es zu Vermittlungen, in denen Quereinsteiger die bessere Wahl sind, da rund um das Thema Web Analytics auch noch die entsprechenden Ausbildungsangebote rar gesät sind?

Kevin Brian Moore: Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Quereinsteiger gute Chancen haben, wenn sie in ihrer Laufbahn relevante Praxiserfahrung mitbringen. Sicherlich sollten die Grundfähigkeiten wie oben beschrieben vorhanden oder ausbaufähig sein. Gerade wenn ein Bewerber von einem Unternehmen kommt, bei dem das Online-Geschäft die Haupteinnahmequelle ist, haben diese Quereinsteiger sehr gute Chancen, eine interessante Position zu bekommen, obwohl sie eine andere Ausbildung oder einen anderen Background haben, als sie in den Web Analytics oder in dem Business-Intelligence-Bereich vorweisen können.

Die Interviewpartner



Andreas Werb gründete 2000 die Werb Executive Consulting GmbH & Co. KG mit Sitz in Starnberg. Die auf Direktsuche von Führungskräften und hochkarätigen Experten spezialisierte Gesellschaft etablierte sich schnell als eine der führenden deutschen Search-Boutiquen und berät schwerpunktmäßig in den Bereichen TIME (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment), Handel, Konsumgüter, Energietechnik und Professional Services. Seit Beginn ihrer Geschäftstätigkeit hat sie viele Hundert Suchen für Konzerne, Mittelständler und Start-ups erfolgreich durchgeführt.

Bevor sich der studierte Betriebswirt und Germanist als Personalberater selbstständig machte, war er beim Axel Springer Verlag, der Verlagsgruppe Handelsblatt und dem Süddeutschen Verlag in unterschiedlichen Führungsrollen tätig, unter anderem als Projektleiter beim Handelsblatt-Verlag, Büroleiter der *Wirtschaftswoche* in Frankfurt und Geschäftsführer und Chefredakteur im Süddeutschen Verlag, unter anderem der führenden Branchenzeitschrift *w&v werben und verkaufen* und des *New Media Report*, der ersten deutschen Fachzeitschrift für Online-Marketing.

Anschließend wechselte Andreas Werb als Vorstand und späterer Alleinvorstand in die börsennotierte Venture Capital-Gesellschaft InternetMediaHouse AG, deren Beteiligungsportfolio zahlreiche bekannte Internetunternehmen umfasste, darunter Sport1, Süddeutsche.de, Getmobile.



Nach europäischem Abitur an der European School Mol (Belgien) absolvierte Alrun Hild das Studium der BWL an der Rheinisch Westfälisch Technischen Hochschule in Aachen.

Den Berufseinstieg fand sie bei Berlitz School of Languages als Direktorin eines Profit Centers, danach folgten Stationen beim Wirtschaftsinformationsanbieter Dun & Bradstreet, zuletzt als Global Account Manager für Information Warehouse Solutions. Seit 1998 ist die Diplom-Kauffrau bei dem internationalen Beratungsunternehmen Mercuri Urval als Consultant tätig unter anderem für Management Audits, Recruitment & Selection von Fach- und Führungskräften sowie Executives. In ihrer Funktion als International Business Manager verantwortet sie zudem seit 1995 die Cross-border-Aktivitäten der Mercuri Urval Gruppe.



Kevin Brian Moore ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Management One > Human Capital Consultants. Kevin B. Moore ist gebürtiger Amerikaner und studierte Marketing und Betriebswirtschaft im Bundesstaat Kalifornien, bevor er nach Deutschland kam.

Er verfügt über Führungserfahrung bei namhaften Computer-Herstellern und System-Integratoren sowie über Erfahrung mit zwei Neugründungen (Startups) innerhalb der IT-Branche in Deutschland. Danach sammelte er fundierte Kenntnisse in einer Mediengruppe als Managing Director einer Multimedia- und Internet-Agentur, die sich mit den Themen