



1988: Das Computercenter des Cern, im Hintergrund der gelb-blaue Cray X-MP/48. – Die Informationsmengen explodieren heute: 200 Zetabyte (10 hoch 21 Bytes) strukturierte Daten.

Dornröschens Stunde schlägt

Localsearch Schwache Web-Präsenz schliesst viele KMU vom Online-Markt aus. Das müsse nicht sein, so E-Commerce-Leiterin Vanessa Marr.

VOLKER RICHERT

Gerade in der Corona-Krise ist das Problem plötzlich auf ungeahnte Weise virulent geworden: Zahlreiche Kleinbetriebe in der Schweiz sind im stationären Handel blockiert und im Online-Handel noch nicht angekommen. Ihr Geschäft steht still, während gerade grosse Online-Händler wie Digitec und Brack oder internationale Konzerne wie Amazon oder auch Google Shopping boomen.

Raus aus den Kinderschuhen

Hinter diesem Dilemma steht eine strukturelle Herausforderung, vor der schon seit längerem insbesondere kleine Handwerksbetriebe, Hofläden, Second-hand-Shops, Floristen, Beizen und viele andere Geschäfte stehen, erklärt Vanessa Marr. Sie verantwortet seit etwas mehr als einem Jahr die fünfköpfige E-Commerce-Sparte der einst als Telefonbuchanbieterin gross gewordenen Localsearch. Für sie steht ausser Frage, dass KMU durch eine einfache, schnelle und bezahlbare digitale Transformation im Business bleiben können. Statt Umsatzeinbussen hinzunehmen, sollten sie sich die im Internet schlummernden Möglichkeiten im Ver-

kauf erschliessen – für sie ist es tatsächlich an der Zeit, ihren Dornröschen-Dämmerzustand im Online-Business zu beenden.

Am Puls der Kleinfirmen

Doch geschehe das nicht nur mit Investitionen. Wichtig sei, dass sich ein Kleinbetrieb überhaupt erst einmal auf den digitalen Handel einlasse. Marr konstatiert nämlich auch, dass der rasche Aufbau von einem Online-Shop für viele KMU noch Neuland ist und ein Umdenken erfordert.

Vielfach befinden sich die Kleinbetriebe noch auf einem Stand, in dem entweder noch keine Websites existieren oder diese noch statische, in sich geschlossene Lösungen darstellen, die oft einfach nur der Information dienen. Weder verfügen sie über Vermarktungs-, Verkaufs- oder Bezahlfunktionen, noch sind sie über so wichtige digitale Kanäle zu erreichen, wie sie sich inzwischen beispielsweise mit Facebook oder Google Shopping etabliert haben.

Kurz gesagt stecken lokale Gärtner, Delikatessenanbieter, Designer und viele andere Kleinbetriebe noch in den digitalen Kinderschuhen und scheuen den Schritt, sich neben dem stationären auch den Online-Handel zu erschliessen.

Genau dieses Dilemma hat die Swisscom-Tochter Localsearch erkannt und dafür unter dem Motto «Upgrade dein Business» eine Mycommerce genannte Lösung lanciert. Ohne Vorwissen können damit Klein- und Kleinstbetriebe ihr Business in die digitale Welt hinein erweitern, erklärt Marr.

Kleinstfirmen sollen nicht nur im von Google dominierten Markt im Suchen und Finden lokal hervortreten können.

Selbst sei man längst digital unterwegs, habe sich als reichweitenstärkste Verzeichnis- und Buchungsplattformen in der Schweiz etabliert und baue seine Kompetenzen in Sachen Suchen und Gefunden-Werden ständig weiter aus. Man ver helfe den KMU seit Jahren zur optimalen Positionierung in den Suchresultaten des Web, zu einem Profil auf den wichtigsten Online-Plattformen etwa mit korrekter Adresse und den richtigen Öffnungszeiten und Sorge zudem für die Einbindung in die wichtigsten Karten- und Navigationssysteme. Das hier aufgebaute Know-how hat sich Marr mit ihrem Team zu-

nutze gemacht und mithilfe von erfahrenen technischen Partnern neue E-Commerce-Angebote entwickelt. Da man traditionell nahe bei den Kleinfirmen sei und etwa die Hälfte der insgesamt rund 800 Mitarbeitenden ständig im ganzen Lande im Aussendienst unterwegs sei, kenne man den KMU-Markt und seine Player bestens. Das wiederum prädestiniere Localsearch als Partner für den Einstieg in die digitale Transformation.

Schweizer Kleinfirmen sollen eben nicht nur über die sogenannte Swiss List im von Google dominierten Markt im Suchen und Finden lokal hervortreten können. Vielmehr, so Marr weiter, helfe man ihnen mit Mycommerce beim Einstieg ins Online-Business. Zentrales Anliegen sei, die hier lauernde Komplexität so zu reduzieren, dass gerade auch KMU alle digitalen Kanäle einfach nutzen können.

Engagement auf lange Frist

Ohne einen konkreten Effort sei der Einstieg in den Online-Handel aber auch für die Kleinbetriebe nicht zu haben, führt Marr weiter aus. Zudem dürfe nicht übersehen werden, dass spezifische Aufgaben auch künftig kontinuierlich gepflegt werden müssten. Sie spricht insbesondere die Aufgaben an, die mit dem Bestücken des

neuen Verkaufskanals einhergehen. Denn die jeweiligen Produkte sind in den Webshop einzustellen und diese Daten respektive Fotos und andere Angaben dauerhaft zu pflegen. Hier müsste das Engagement in den KMU auch langfristig sichergestellt werden.

Doch darüber hinausgehende technische Aufgaben würden nicht anfallen. Die übernehme Localsearch und rechne sie im Abo-Modell ab. Denn man setze auf Standardwerkzeuge und eben nicht auf Einzel-Tools, ermögliche so eine durchgängige Lösung, die Beratung und Support auch telefonisch umfasse. Alles komme aus einer Hand, was sich nicht zuletzt auf die einfache Bewirtschaftung der Shops auswirke, fügt Marr an.

Am Ende betont Marr noch einmal das sich rasant wandelnde Einkaufsverhalten. Die Schweizer Kundschaft gehöre zu jenen, bei denen Online-Shopping immer mehr an Beliebtheit gewinne.

Wer diesen Geschäftszweig nicht bediene, sich mit dem digitalen Verkauf nicht beschäftige, werde ganze Kundengruppen nicht mehr adressieren können und auf Dauer abgehängt werden, so die E-Commerce-Spezialistin.

www.localsearch.ch

Flexible Blaupause

Fehlertoleranz Wie das richtige Leadership-Mindset über den Erfolg der Transformation entscheidet. Digitale Transformation ist längst kein Phänomen oder Hype mehr.

MICHAEL BAUR

So sind technologische Umwälzungen laut der jüngsten Turnaround- und Restrukturierungsstudie von Alix Partners weltweit nach wie vor die grössten Veränderungstreiber in der Wirtschaft. Geschwindigkeit und Intensität digitaler Veränderungen, innovative, agile Markteinsteiger und ein volatiles Kundenverhalten treiben etablierte Marktakteure in allen Branchen dazu, schnell und entschlossen zu handeln – sei es bei der Optimierung

der Wertschöpfungskette durch digitale Prozesse und Tools oder gar beim Aufbau komplett neuer Geschäftsmodelle.

Nur nicht zu komplex

Eine weitere Untersuchung von Alix Partners, gemeinsam mit dem MIT, hat gezeigt: Solche «Digital Leaders» erzielen ein durchschnittliches Gewinnplus von knapp 20 Prozent gegenüber der «Digital Starters»-Konkurrenz, die transformatorisch noch hinterherhinkt. Dabei muss eine Digitalstrategie eigentlich nicht übermässig komplex und starr sein – sie sollte aber ein klares Zielbild des Transformationsprozesses definieren und als «flexible Blaupause» dienen, die immer wieder im Lernprozess angepasst werden kann.

Drei Anforderungen

Die Erfahrung der vergangenen Jahre lehrt, dass es neben organisatorischen und IT-Anpassungen vor allem auf das richtige Mindset an der Unternehmens-

spitze ankommt, wenn über Erfolg oder Frustration in puncto Digitalisierung entschieden werden soll. Diese Anforderungen sind jenen sehr ähnlich, die auch in anderen Fällen des beschleunigten Wandels wie etwa bei der Restrukturierung angewendet werden sollten:

- 1. Entscheidungs-Speed:** Geschwindigkeit entscheidet über den Erfolg. Entscheidungen müssen zügig getroffen und deren Umsetzung muss rasch vorangetrieben werden. Dies kann auch bedeuten, dass die Transformation ohne das optimale Mass an Input oder benötigten Informationen begonnen werden muss – wichtig ist es, überhaupt einmal mit einem Ziel vor Augen loszulegen. Anpassen kann man auf dem Weg immer noch und ein starker Perfektionismus ist oft hinderlich: Wird nicht schnell genug entschieden, kann das genauso zerstörerisch wirken wie die vermeintlich vermeidenden Fehlentscheidungen. Das klassische hierarchische

Entscheidungsmodell kann hier kontraproduktiv sein. Unternehmen mit alternativen Entscheidungsstrukturen können den digitalen Wandel schneller und kontinuierlicher umzusetzen. Das Management muss hierarchieübergreifend handeln und die Mitarbeitenden mit digitaler Kompetenz ermächtigen sowie ihnen erhöhtes Vertrauen schenken, die digitale Transformation umsetzen zu können.

- 2. Kommunikation:** Führungskräfte sollten nicht nur eine strategische Vision festlegen, wie die Transformationsziele bestmöglich erreicht werden können – sie müssen die Botschaften auch klar, verständlich, authentisch und konsistent gegenüber Mitarbeitenden wie auch anderen wesentlichen Stakeholdern kommunizieren. Die Digitalisierung sollte nicht als reiner Effizienztreiber kommuniziert werden, sondern vielmehr als überlebensnotwendige

gesamtunternehmerische Veränderung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vermarktet werden. Die digitale Transformation ist meist alternativlos und jede Verzögerung bei den meisten Unternehmen existenzgefährdend.

Die digitale Transformation ist bei vielen Unternehmen alternativlos.

3. Fehlerkultur: Gerade der Wandel kann auf Ablehnung stossen oder Momente des Zweifels und der Misserfolge im Unternehmen bergen – stetes Verständnis gegenüber den Stakeholdern sowie das kontinuierliche Angebot zum Dialog helfen, die gemeinsame Reise fest im Sattel fortzuführen. Auch gilt: Fehler sollten erlaubt sein, denn wo kein Experiment, da auch kein Vorankommen. Die besten Leader krepeln die Kultur positiv um, motivieren, inspirieren und fördern eine moderne Fehlerkultur.

Michael Baur, Leiter EMEA-Geschäft, Alix Partners, Zürich.