

Digitale Transformation im Schnellzugstempo

Vom Telefonbuch- und Verzeichnisanbieter zum digitalen Marketingpartner für Schweizer KMU: localsearch (Swisscom Directories AG) hat sich in nur wenigen Jahren komplett gewandelt. Wie kam es dazu? Die Geschichte hinter diesem Erfolgsbeispiel digitaler Transformation ist eng mit dem Namen des heutigen CEO Stefano Santinelli verknüpft.

143 Jahre. So weit zurück reichen die Wurzeln von localsearch (Swisscom Directories AG¹): Es war der 6. November 1880, als das erste öffentliche Telefonverzeichnis der Schweiz erschien. Über 100 Jahre später folgte die zentrale Weichenstellung zum Telefonbuch- und Verzeichnisanbieter: Ein Jahr nach der Gründung der Swisscom Directories AG im Jahr 1998 kam es zu einer Partnerschaft mit der PubliGroupe. Dabei brachte Swisscom Directories die Weissen Seiten – das Telefonbuch mit Privatnummern – ein und die PubliGroupe die Gelben Seiten – das Telefonbuch mit Geschäftsnummern.

local.ch und search.ch: Fusion als Geburtsstunde von localsearch

Die Digitalisierung des Telefonbuchs begann mit dem Internetboom anfangs der 2000er-Jahre. 2005 gründeten Swisscom und PubliGroupe die local.ch AG, die 2006 das Portal local.ch als offizielles Online-Telefonbuch lancierte. Als eine der ersten Schweizer Suchmaschinen wurde 1995 von der Räber Information Management GmbH search.ch gegründet. Im Jahr 2004 folgte die Übernahme durch die Schweizerische Post, fünf Jahre später erwarb der Medienkonzern Tamedia eine Mehrheitsbeteiligung an search.ch.

Ein wegweisender Schritt folgte im Jahr 2014 mit der Übernahme der PubliGroupe durch die Swisscom. Damit wurde die Swisscom Directories AG alleinige Herausgeberin des gedruckten Telefonbuchs mit den Weissen und Gelben Seiten sowie Betreiberin von local.ch. Anschliessend einigten sich Tamedia und Swisscom darauf, unter einer Minderheitsbeteiligung von Tamedia die zwei Plattformen local.ch und search.ch per Ende 2015 zu fusionieren.

Weichenstellung im Jahr 2016

Swisscom Directories trat ab 2016 neu unter dem Markennamen localsearch auf. Im gleichen Jahr wurde auch der Grundstein für die Transformation zum digitalen Marketingpartner für

¹ Seit 2016 tritt das Unternehmen unter dem Namen localsearch im Markt auf. Swisscom Directories AG bleibt als rechtliche Einheit bestehen.

Schweizer KMU gelegt. Die Ausgangslage präsentierte sich dank der Fusion und einem Rekordjahr 2015 prächtig. Doch als der Verwaltungsrat der Swisscom Directories AG über die Strategie der Zukunft beriet, sah das Gremium düstere Wolken am Horizont. Insbesondere für das VR-Mitglied und den heutigen CEO Stefano Santinelli war klar: Mit dem aktuellen Geschäftsmodell, dem klassischen Eintragungsgeschäft auf local.ch, search.ch und im gedruckten Telefonbuch, würde man angesichts der wachsenden Bedeutung von Suchmaschinen den Grossteil der Kunden an Konkurrenten wie Google, Facebook und Co. verlieren.

Ein Alarmruf, der erhört wurde: Im Frühling 2016 entschied sich der Verwaltungsrat für die neue Strategie, die darauf abzielte, das Kerngeschäft zu sichern, indem localsearch sich auf die Bereitstellung optimaler digitaler Dienstleistungen für Schweizer KMU konzentriert, und dabei komplett neue Geschäftsbereiche mit langfristigem Ertragspotenzial entwickelt.

Vom «Matchmaker» zu «Erfolg für KMU in der digitalen Welt»

Um Raum für neue Geschäftsfelder zu schaffen und den ambitionierten Zeitplan für die anvisierte Transformation einzuhalten, mussten die komplexen Organisationsstrukturen und Prozesse vereinfacht werden. So kam es zur Einführung einer agilen Organisation sowie einer massiven Vereinfachung der Managementstrukturen zwecks flacherer Hierarchien. Die Einführung von OKRs (Objective und Key Results) zur Messbarkeit der Ziele verkürzte unter anderem den Zeitraum vom Entstehungsprozess bis zur Markteinführung von Produkten und erhöhte die Durchschlagskraft im Vertrieb. Zudem wurde die behäbige IT-Infrastruktur vereinheitlicht und es wurde auf standardisierte statt selbstentwickelte Systeme gesetzt sowie auf «Open Innovation» für die Entwicklung neuer Produkte. All diese Massnahmen machten das Unternehmen agiler und schlanker.

Um die Belegschaft zu innovativem und expansivem Denken zu motivieren und damit die Transformation zu ermöglichen, war ein neuer Purpose nötig: aus «Matchmaker» wurde «Erfolg für KMU in der digitalen Welt». Zudem wurde der Bereich New Business geschaffen, um dem Wandel Rechnung zu tragen. Dessen Aufgabe war es, auf der Basis des neuen Purpose eine Umwandlung des Unternehmens voranzutreiben.

Neues Digitalgeschäft als Umsatztreiber

Im Rahmen dieser neuen Strategie wurden innerhalb von nur zwei Jahren fünf neue Produkte eingeführt, welche die KMU in der digitalen Welt unterstützen und schon bald in einer Komplettlösung zu einem Fixpreis angeboten wurden. Konkret führen die Produkte mit einer Onlinepräsenz auf sämtlichen Suchmaschinen und sozialen Medien, Online-Kampagnen,

digitalen Buchungs-, E-Commerce- und Bewertungslösungen dazu, dass die KMU in der neuen Onlinewelt gefunden, gesehen, gebucht, gekauft und gelikt werden. Dabei wurde auf offene Innovation gesetzt, indem die Dienste der grossen Internet-Player wie Google und Facebook als Werbeträger und Onlinepräsenz-Ort miteinbezogen wurden.

Eine Strategie, die schnell Früchte trug: Bereits Ende 2018 konnte das neu ausgebaute Digitalgeschäft das rückläufige Printgeschäft des Telefonbuchs kompensieren. Im gleichen Jahr wurde Swisscom Directories zu einer 100%-Tochter der Swisscom, in dem die Anteile von Tamedia übernommen wurden.

Zur digitalen Transformation von localsearch zählen auch die Gründung der Gemeinde- und Vereinsplattform Localcities (2018) sowie die Übernahmen des Portals anbieter-vergleich.ch (2019) und der Handwerkerplattform reovero.ch (2020). Die bisher letzten zentralen Transformationsschritte waren die Einstellung des gedruckten Telefonbuchs per Ende 2022 sowie der Wandel von local.ch vom digitalen Telefonbuch zur grössten Schweizer Buchungsplattform im Frühling 2023.

Heute erwirtschaftet localsearch mit den neuen Digitalprodukten 98 Prozent seines Umsatzes. Das zeigt eindrücklich, wie erfolgreich die Transformation im Schnellzugstempo war. Darüber hinaus ist localsearch bestens gewappnet, um auf der Disruptionswelle von «generative AI» zu surfen.

Fragen an Stefano Santinelli, CEO localsearch

Können Sie sich an den Moment erinnern, als Ihnen klar war, dass die Firma sich neu erfinden muss? Welche Gedanken hatten Sie?

Ich kann mich sehr gut an die Fragen erinnern, die mich damals beschäftigten: Wird localsearch die Digitalisierung überleben? Wie viel Zeit bleibt uns für die unausweichliche Transformation? Wie gelingt es uns, unser Unternehmen schnell vorwärtszuentwickeln? Und ganz wichtig: Wie schaffen wir es, unsere Mitarbeitenden auf diese Reise mitzunehmen und für diesen Wandel zu begeistern?

Mussten Sie als CEO viel Überzeugungsarbeit leisten oder war allen schnell klar, dass sich die Firma wandeln muss, um zu überleben?

Wir standen vor einer monumentalen Aufgabe, waren doch grundsätzliche Veränderungen durch die Digitalisierung schnell notwendig. Ich war dankbar, dass nach einem Rekordjahr

2015 im Unternehmen viel Kraft für diesen Wandel vorhanden war. Diese Kräfte mussten allerdings freigesetzt und empowert werden.

Was waren für Sie die grössten Hürden bei der Umsetzung der Transformation?

Wesentlich war es, zu realisieren, dass das Telefonbuch in Zukunft keine Rolle mehr spielen wird und dann den Mut zu haben, uns von der Vergangenheit mit radikalen Schritten zu befreien. Entscheidend war auch der Schritt zur Co-Opetition mit Google und anderen Big Tech-Unternehmen. Und schliesslich haben wir auch unsere Organisation umgebaut und sind jetzt agiler und mit flacheren Hierarchien aufgestellt. Dies erlaubt es uns, schneller auf Veränderungen zu reagieren.

Ist die Transformation von localsearch nun abgeschlossen?

Der grosse Schritt von der Herausgeberin von Printverzeichnissen zum digitalen Marketingpartner für Schweizer KMU ist erfolgreich vollzogen. Aber eine Unternehmensentwicklung endet nie, das ist ein stetiger Prozess. Insbesondere «generative AI» bietet viele neue Geschäftsmöglichkeiten.

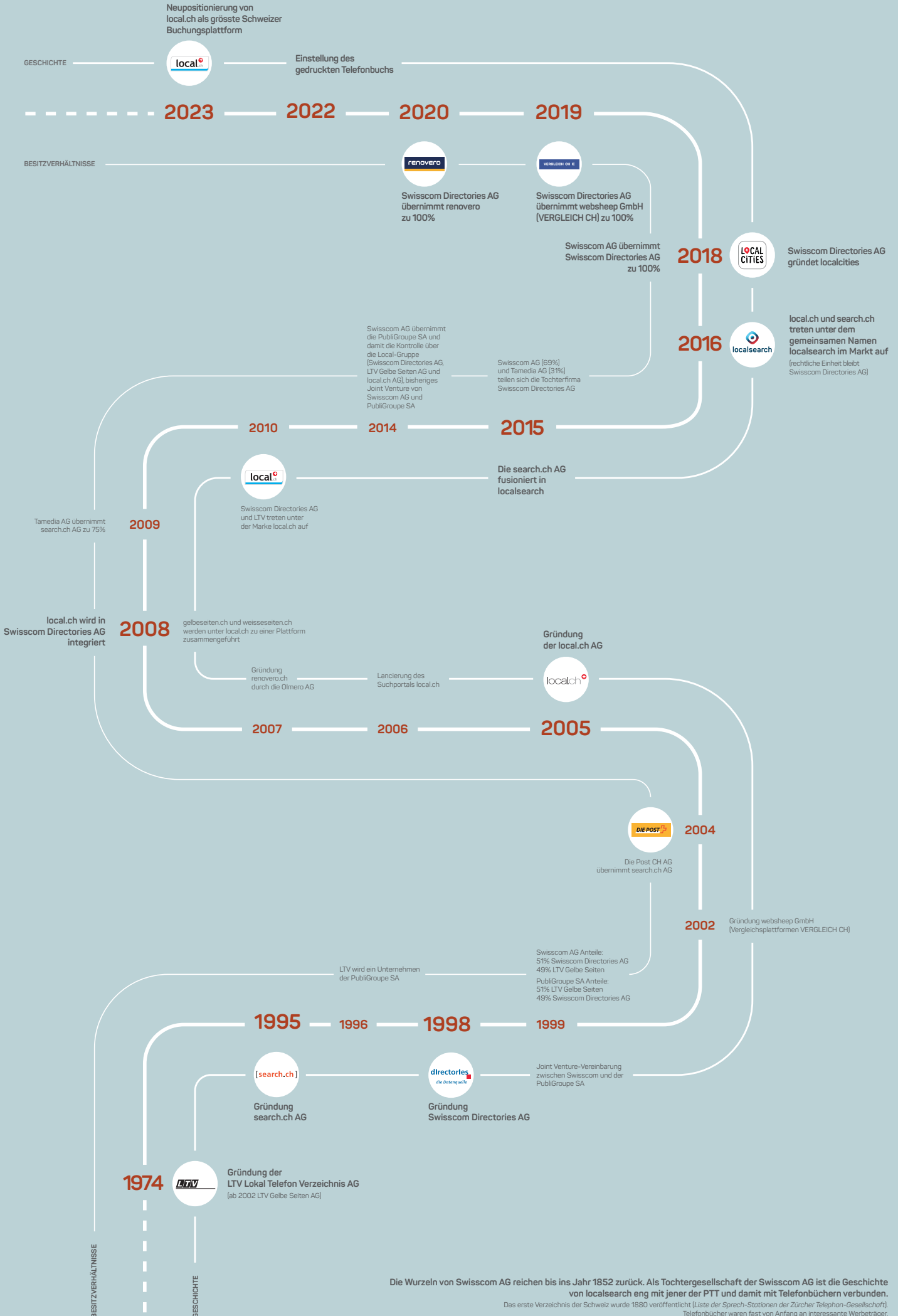
Welche Learnings haben Sie aus dem ganzen Prozess für sich als CEO gezogen?

Dass in der heutigen Zeit die Transformation ein Dauerzustand oder anders gesagt der Normalzustand ist. Ein Unternehmen muss so aufgestellt sein, dass es sich möglichst schnell auf neue Umstände einstellen kann. Und in den letzten Jahren gab es ja wirklich ein paar markante gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Ereignisse, bei denen sich Firmen neuen Situationen nachhaltig anpassen mussten.

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von localsearch?

localsearch hat sich in der Schweiz behauptet, wieso nicht unseren erfolgreichen Ansatz exportieren und im Ausland tätig werden. Im naheliegenden Europa gibt es 14 Millionen KMUs, die nicht um eine Digitalisierung herumkommen.

GESCHICHTE UND BESITZVERHÄLTNISSE



Die Wurzeln von Swisscom AG reichen bis ins Jahr 1852 zurück. Als Tochtergesellschaft der Swisscom AG ist die Geschichte von localsearch eng mit jener der PTT und damit mit Telefonbüchern verbunden. Das erste Verzeichnis der Schweiz wurde 1880 veröffentlicht (Liste der Sprech-Stationen der Zürcher Telefon-Gesellschaft). Telefonbücher waren fast von Anfang an interessante Werbeträger.