



On

Das Beste aus beiden Welten

Wie On den Spagat
zwischen
Start-up und Weltmarke
auch in Zeiten
von Covid-19 schafft



Stefan Pfister, CEO von KPMG Schweiz [rechts], im Gespräch mit Olivier Bernhard, Gründungsmitglied von On [links]

Die Schuhe von On sind «in», zweifelsohne. Und dies nicht erst seit dem Einstieg von Investor Roger Federer, sondern vor allem wegen der weitsichtigen und innovativen Unternehmensführung der Gründer der On AG. Im Gespräch mit Stefan Pfister, CEO von KPMG Schweiz, erläutert Olivier Bernhard, einer der drei Gründer von On und ehemaliger Profi-Triathlet, sein Erfolgsgeheimnis und wie er und seine Crew die Herausforderungen der Covid-19-Pandemie meistern.

Stefan Pfister Was war dein erster Gedanke nach der Ankündigung des Lockdowns im März 2020?

Olivier Bernhard Am Anfang kamen natürlich sehr viele Fragen auf: Was bedeutet das für unsere Mitarbeitenden? Was bedeutet das für unsere Partner? Wie reagieren unsere Kunden? Sehr schnell erkannten wir aber auch die Chancen, die eine solche Ausnahmesituation mit sich bringt, denn wir erlebten quasi eine Transformation zu einem neuen Lebensstil. Milliarden von Menschen arbeiten von zu Hause aus. Das bedeutet eine ganz neue Stufe der Selbstverantwortung und Balance zwischen Privatleben, Beruf und Self-Care. Die Aspekte Ausgleich und Sport haben dadurch einen neuen Stellenwert erhalten.

Welche konkreten Massnahmen in der Unternehmensführung habt ihr unmittelbar ergriffen?

Auf Seiten Handel und Partner waren uns unkomplizierte und pragmatische Lösungen wichtig. So haben wir Vorbestellungen auf einen für den Handel günstigen Zeitpunkt verschoben und sind unseren Partnern mit massgeschneiderten und flexibleren Zahlungszielen entgegengekommen. Dabei stand jedoch stets die Verfügbarkeit unserer Produkte im Zentrum. Von einem Moment auf den anderen hat sich der Verkauf unserer Schuhe, Bekleidungsartikel und Accessoires fast gänzlich auf virtuelle Verkaufsplattformen verschoben, wobei wir jedem On-Händler, der keinen eigenen Webshop hatte, die Möglichkeit angeboten haben, über unseren On-Webshop an Kunden zu verkaufen, und das zur vollen Marge. Als jungem Unternehmen kam uns dabei zugute, dass digitale Prozesse von Anfang an Teil unserer DNA waren.

«Erfolge feiern
zu können
fehlt uns allen.»





Auf unserer Seite mussten wir uns zuerst um unsere Mitarbeitenden und die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur kümmern. Wie habt ihr eure Leute intern abgeholt und eingebunden?

Im Umgang mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konnten wir auf Flexibilität und den ohnehin schon hohen Digitalisierungsgrad zählen. Unsere monatlichen Townhall-Meetings waren schon vor dem Lockdown eine rein virtuelle und weltumspannende Veranstaltung. Flexible Arbeitsorte und persönliche Freiheiten bei der Gestaltung des Arbeitstages sind ohnehin Teil unserer Kultur. Und wie immer zählen wir auch hier auf die Eigeninitiative und die Kreativität unserer Kolleginnen und Kollegen. So entstanden zum Beispiel virtuelle Sportstunden zur Förderung der Unternehmenskultur und des teamübergreifenden Austauschs, um dem Bewegungsmangel im Homeoffice entgegenzuwirken. Sie wurden von einigen motivierten und engagierten Mitarbeitenden ins Leben gerufen.

Ist Bottom-Up anstatt Top-Down grundsätzlich euer Führungsgrundsatz?

Selbstverständlich geben wir von oben die grobe Linie und den Takt vor. Aber wir fordern auf allen Stufen des Unternehmens und von allen unseren Mitarbeitenden aktives Mitdenken und proaktives Einbringen neuer und eigener Ideen, egal wie lange jemand schon mit dabei ist oder in welcher Funktion sie oder er tätig ist. Da leben wir bewusst eine Start-up-Kultur, auch wenn wir mittlerweile den ersten Gründungsjahren entwachsen sind. Da habt ihr in einem traditionellen Unternehmen wie KPMG sicherlich andere Ansätze und Herausforderungen.

Unsere ersten Massnahmen waren neben dem Schutz der Gesundheit unserer Mitarbeitenden die Sicherstellung der notwendigen IT-Prozesse, sodass alle – so weit wie möglich – im Homeoffice arbeiten konnten. Diese Transformation lief dann auch erstaunlich problemlos ab. Was mich und meine Kollegen in der Geschäftsleitung aber sogleich in Beschlag nahm, war der Kontakt mit unseren Kunden, die Sicherstellung unserer Dienstleistungen sowie die Fortführung der Akquisitionstätigkeiten unter erschwerten Bedingungen. Wir können unsere Arbeit für die Kunden ja nicht einfach per Webshop virtuell verkaufen, kommen doch auch ein Audit-, Corporate-Finance- oder Beratungsprozess nicht ohne menschliche Interaktion aus. Die Neukundengewinnung und die Sicherstellung eines permanenten Austausches mit unseren Kunden stellt uns vor neue Herausforderungen, denn der persönliche Austausch unter den Menschen ist dabei zentral.

Das ist natürlich so. Auch wir haben Prozesse im Unternehmen, gerade auch im Bereich der Innovation und Entwicklung, die nicht virtuell oder per Zoom-Meeting stattfinden können. Hier haben wir versucht, einen guten Mix zwischen physischer Präsenz und Interaktion sowie virtuellem Austausch zu leben. Denn ein ganz wichtiges Element in unserem Lab und in unserer Forschung ist der Mensch. Vor allem die persönlichen Erfahrungen unserer Top-Athletinnen und Top-Athleten sowie unserer Kundinnen und Kunden und der Austausch mit ihnen bringen uns weiter.

Welche Auswirkungen hatte der Lockdown und hat die andauernde Corona-Krise auf euer Geschäft?

Wir haben insofern Glück, dass das Laufen immer erlaubt war – und bald ausdrücklich empfohlen wurde. Laufen wurde zur «Entdeckung im Kleinen», als die möglichen Aktivitäten, die draussen unternommen werden konnten, sehr eingeschränkt waren. Das hat dazu geführt, dass viele Leute das Laufen für sich entdeckt haben. Es gab eine hohe Nachfrage nach Sportartikeln – vor allem von Lauf-Einsteigern. Konkret hatte dies für uns zur Folge, dass On während dieser Zeit sogar überdurchschnittlich gewachsen ist und dass sich Umsätze, die wir sonst offline erzielt hätten, auf die virtuellen Kanäle verschoben haben.

Ihr lebt ja von der ständigen Weiterentwicklung eurer Produkte. Wie erhaltet ihr eure Innovationsfähigkeit in dieser speziellen und einschränkenden Situation aufrecht?

Der Kern unserer Innovationsprozesse waren schon immer die Kreativmeetings mit teamübergreifenden Teilnehmenden. Dieses Biotop an Wissen, Ideen und Erfahrungen versuchen wir bestmöglich aufrechtzuerhalten. Wovon wir aber gerade durch die Krise noch stärker überzeugt wurden: Die Sensibilität für und die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten wird nochmals zunehmen. Unsere Produkte und Prozesse auf dieses Bedürfnis abzustimmen, wird unsere Innovationsarbeit noch stärker erforderlich machen und beeinflussen.

Was bedeutet das für die Ausgestaltung der globalen Lieferketten? Wurden diese von der Krise ebenfalls beeinflusst?

Natürlich gab es Herausforderungen und Verzögerungen in Bezug auf den Warenfluss, aber glücklicherweise kam es zu keinen einschneidenden Veränderungen oder zu einem kompletten Unterbruch der Lieferketten. Dass wir unsere Lieferanten und die weltweiten Warenströme bewusst an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten, war schon vor der Pandemie unser Credo. Aber wie gesagt, dieser Trend wird uns noch tiefergehend begleiten, und unsere Kundinnen und Kunden verlangen das auch.

Was hat sich für dich persönlich verändert in diesem speziellen Jahr?

Der grösste Einschnitt war sicherlich, dass wir nicht mehr reisen konnten. Der Austausch mit unseren Partnern, Händlern und Produzenten weltweit ist mir sehr wichtig, und der fehlt nun schmerzlich. Und die bereits sehr hohe Anzahl an Onlinemeetings hat sich vervielfacht. Vieles kann virtuell kompensiert werden, doch mit der Zeit bleibt das Persönliche auf der Strecke. Ich freue mich auf den Tag, an dem wir uns wieder frei bewegen, andere Menschen treffen und soziale Kontakte pflegen können. Auch das Feiern von Erfolgen – ein wichtiges Element in einem jungen, aufstrebenden Unternehmen – kommt zu kurz. Das muss sich bald wieder ändern...

Was hat dich bis jetzt in dieser Krisenzeit am meisten geprägt – als Unternehmer, aber auch als Privatperson und Bürger?

Persönlich und als Unternehmer haben wir lernen müssen, dass wir diese Herausforderung nur gemeinsam meistern werden. Beeindruckt hat mich, wie unsere Mitarbeitenden und wie wir als Unternehmen sowohl in der Schweiz als auch weltweit mehrheitlich besonnen und vernünftig mit der Situation umgehen, die so noch niemand zuvor erlebt hat oder hat kommen sehen.

Wie gehst du mit der Verunsicherung der Mitarbeitenden um?

Eine offene Kommunikation ist das A und O. Natürlich ist es für uns alle eine neue Situation, aber wir sind überzeugt, dass wir sie als Team gut meistern werden und sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen können. Seit dem Lockdown im Frühjahr haben wir zum Beispiel 250 Leute eingestellt. Diese rein virtuell in unsere äusserst prägenden Firmenwerte einzuführen, ist eine grosse Herausforderung und bringt auch gewisse Risiken mit sich. Dabei hat Flexibilität im Alltag einen ganz neuen Stellenwert erhalten. Werte wie klare Zielsetzungen kommunizieren, einen offenen Austausch pflegen sowie Transparenz und Vertrauen sind entscheidend. Für uns war zudem von Anfang an klar, dass wir während der Krise keine Stellen abbauen oder gar Leute entlassen werden. Wir haben uns gesagt, wir stehen diese Situation gemeinsam durch und schauen danach, wie es weitergeht und wo wir uns optimieren müssen. Unseren anfänglichen Plan eines Einstellungsstopps mussten – beziehungsweise durften – wir sehr bald wieder über den Haufen werfen...





«Wir wollen ganz
oben mitspielen.
Das erfordert
Extraleistungen
auf allen Ebenen,
vor allem in
der Innovation.»

Das war auch unsere Devise. Möglichst keine Entlassungen, dafür eine etwas zurückhaltendere Rekrutierungspolitik. Wir hatten uns – im Gegensatz zu einigen unserer Mitbewerber – auch dazu entschlossen, keine Kurzarbeit oder ähnliche Massnahmen einzuleiten, obschon unsere Mitarbeitenden das wohl verstanden und auch mitgemacht hätten. Wir waren überzeugt, dass unsere Dienstleistungen – sei es im Bereich Wirtschaftsprüfung, bei der Steuerberatung oder im Advisory – auch in einer Krisensituation gefragt sein werden und dass wir unseren Kunden bei der Bewältigung der unerwarteten Herausforderungen helfen können.

Derzeit bereiten wir verschiedene Szenarien für die neue «Post-Corona»-Arbeitswelt vor. Wie sieht für dich das «new Normal» einer künftigen idealen Arbeitswelt aus?

Wir stellen uns auf eine Kombination aus inspirierenden, effizienten Team-Zeiten und konzentrierten Stunden am «Remote Desk» ein. Generell wird das flexible Arbeiten auch nach der Krise einen höheren Stellenwert haben, da sind wir uns sicher. Wir werden versuchen, das Beste aus beiden Welten zu vereinen: virtuelle Meetings werden bleiben – dort, wo von ihrer Effizienz profitiert und lange Fahrten und Kosten eingespart werden können. Der persönliche Face-to-Face-Austausch wird aber wieder vermehrt stattfinden.

Der Megatrend Digitalisierung hat durch die Auswirkungen der Pandemie nochmals einen grossen Schub erfahren. Auch wir integrieren in unseren Dienstleistungen seit längerem die Errungenschaften von Big Data, Artificial Intelligence und digitalen Schnittstellen zu den Kunden. Welche zusätzliche Beschleunigung durch die Pandemie hast du im Rahmen der digitalen Interaktion mit euren Kundinnen und Kunden sowie Partnern erlebt?

Nebst der bereits erwähnten Verschiebung der Verkaufskanäle in Richtung E-Commerce haben wir einen deutlichen Schub im Bereich der Zusatzleistungen und Beratungen erfahren. Serviceleistungen wie der «Shoe Finder», die Schuhgrössenberatung «Fit Finder» oder spezielle Workouts und Trainingseinheiten wurden stärker und schneller ausgebaut, als geplant. Zudem wurden viele Laufanfänger erst durch die neuen Lebensumstände und durch unseren verstärkten Onlineauftritt auf On aufmerksam. Neben den klassischen Social-Media-Kanälen bieten wir neue digitale Events und Formate an – wie zum Beispiel unsere eigens entwickelten «Virtuell Squad Races».

Ihr steht mit den Lifestyle-Produkten von On nicht nur im Wettbewerb der Produkte, sondern auch im hart umkämpften Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Werbung und Marketing. Was heisst das konkret?

Das ist so, doch trotz aller Digitalisierung und Online-Communities sind die Nähe und das Vertrauen zu unseren Handelspartnern, Lieferanten und Kunden immer noch wichtige Elemente im Aufbau von Beziehungen. Gerade in Zeiten, in denen persönliche Besuche schwer umzusetzen sind, versuchen wir umso mehr, unseren Partnern zur Seite zu stehen, immer erreichbar zu sein und flexibel auf deren Bedürfnisse zu reagieren. Wir möchten, dass sie mit uns eine starke Marke an ihrer Seite wissen. Denn nur mit ihrer Hilfe haben wir es geschafft, so viele Läuferinnen und Läufer als Kundinnen und Kunden bzw. Fans zu gewinnen.



Mit THE ROGER, der exklusiven Kreation in Zusammenarbeit mit eurem Mitinvestor Roger Federer, habt ihr einen wahren Marketing-Coup gelandet. Schade nur, dass lediglich eine kleine, limitierte Auflage des Schuhs auf den Markt kam. Habt ihr die Nachfrage danach unterschätzt?

Wir freuen uns natürlich, dass THE ROGER so gut ankommt. Uns war sehr wohl bewusst, dass beim Launch die Produktion noch nicht im grossen Stil hochgefahren werden konnte. Gemeinsam mit Roger Federer wollten wir zunächst die Reaktion des Marktes spüren, bevor wir das Produkt weiter voranbringen. Und allen, die noch nicht zum Zug gekommen sind, kann ich versprechen, dass schon bald wieder Modelle von THE ROGER in den Läden und online verfügbar sein werden. Roger Federer ist als Investor und Partner bei On eingestiegen und ist in gewisse Produktentwicklungen mit einbezogen. Als ehemaliger Profi-Läufer schätze ich den Austausch bezüglich Innovation und Entwicklung von Performance-Schuhen, die höchste Belastungen antizipieren müssen. Gleichzeitig profitieren wir von Rogers ausgesprochenen Gespür von Trends im Sneaker-Bereich.

Was bedeutet es für die Pflege von Kundenbeziehungen, wenn der Kauf vornehmlich per Mausclick und anonym erfolgt?

Bezogen auf unsere Endkonsumenten werden Hybridstrategien immer wichtiger. Das heisst, dass wir potenziellen On-Käuferinnen und On-Käufern auch online eine bestmögliche Verkaufsberatung bieten möchten. Aus diesem Grund bauen wir konstant unseren Customer Service aus. So kann eine Kundin oder ein Kunde ganz entspannt das gesamte On-Sortiment online erkunden und erhält trotzdem eine fachkundige Beratung und Begleitung beim Kauf. Zusätzlich hat sie oder er die Möglichkeit, die Produkte 30 Tage lang kostenfrei zuhause auszuprobieren. Eine kostenlose Rückgabemöglichkeit wird in Zeiten von Amazon und Alibaba von der Kundschaft längst als Standard vorausgesetzt. Zum reinen Käuferlebnis kommen jedoch noch weitere Stationen in der Erlebniskette – der Customer Journey – dazu, zum Beispiel Online-Workouts für zuhause oder virtuelle Laufveranstaltungen.

Was nimmst du aus dieser Krisenzeit mit? Was sind deine wichtigsten Erkenntnisse?

On hat trotz enormen Wachstums die Startup-Philosophie und -Kultur beibehalten, welche viele Vorteile mit sich bringen. Generell wird die Geschwindigkeit, mit der sich Unternehmen weiterentwickeln müssen, stetig zunehmen. Und wir werden alle mit etwas mehr Demut und Respekt vor dem Leben aus dieser Krise herausgehen. Unser Wohlstand, unsere Freiheit, unsere Gesundheit und die Möglichkeit, weltweit Geschäfte machen zu können, sollten nicht selbstverständlich sein. Da hat uns der Slowdown auch einiges gelehrt.

