



Interview mit Adriano Nicoliello Leiter Global Sales Management

Bern, März 2012.

Seit 1996 ist Adriano Nicoliello Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Post International. Heute leitet er den Bereich Global Sales Management. Der ausgewiesene Verkäufer hat das Handwerk an der Front gelernt und verantwortet bei Swiss Post International den Ausbau und die Pflege der internationalen Kundenbeziehungen.

„Unsere Aufgabe: die Kunden erfolgreich machen“

Herr Nicoliello, Sie arbeiten seit 16 Jahren für Swiss Post International. Wie sind Sie damals zum Unternehmen gekommen?

Ich kam zwei Jahre nach meiner kaufmännischen Lehrzeit im holländischen Elektronikonzern Philips Ende der achtziger Jahre zu TNT Express. Diese Firma wollte damals mit ihrer neu gegründeten Division Mailfast Kunden gewinnen für den internationalen Versand von Drucksachen. Sie konkurrenzierte damit direkt die Swiss Post. Ich stieg dort als Telesales in den Verkauf von Postdienstleistungen ein. Eine harte Schule, in der ich von der Pike auf lernte, was es heisst, solche Services an der Front zu verkaufen.

Wie lange haben Sie das gemacht?

Insgesamt verbrachte ich sieben Jahre bei TNT, wobei ich am Schluss als Major Account Manager selbständig verantwortlich war gegenüber den grössten Schweizer und einigen europäischen Kunden. Ich erhielt dann vom

ehemaligen Chef von TNT Express in der Schweiz die Anfrage, ob ich nicht wie er zu Swiss Post wechseln wollte, die ihn eben mit dem Aufbau einer sogenannten Business Unit beauftragt hatte. Mit dieser wollte der damalige Generaldirektor Jean-Noël Rey Swiss Post stärker an den Marktbedürfnissen jener Kunden ausrichten, die internationale Dienstleistungen nachfragten. So kam ich 1996 zum Posten des Leiters Verkauf International, und zwar in der damaligen „Post International“. Das Team setzte sich dabei zusammen aus Fachkräften der damaligen Abteilung International der Post und Externen, wie ich einer gewesen war.

Betreuten Sie dort wieder internationale Kunden?

Nein, am Anfang nicht. Wir hatten ja noch gar keine Auslandaktivitäten, sondern identifizierten auf dem Schweizer Markt Kunden für unsere internationalen Produkte. Aber gleich nach dem Aufbau der Verkaufs- und Kundendienstorganisation in der Schweiz versuchten wir uns vorsichtig mit internationalen Aktivitäten. Wir gründeten eine erste Filiale in Italien, eine weitere in England. Mit der Zeit reifte dann der Entscheid, im Ausland richtig Fuss zu fassen. So entwickelten wir Anfang 2002 das stufenweise Partnerschaftsmodell.

Was ist mit Partnerschaftsmodell gemeint?

Die Idee dahinter ist, nicht einfach Unternehmen zu kaufen, sondern zunächst Partnerschaften mit ihnen einzugehen. Die Unternehmen behalten ihre Selbständigkeit. Sie nutzen zunächst lediglich die Marke Swiss Post. Weiterhin bieten sie ihre eigenen Produkte an, zusätzlich aber auch diejenigen von Swiss Post International. Diese Zusammenarbeit kann auf beiderseitigem Wunsch mit der Zeit enger werden. Wenn man gut zueinander passt, ist es nicht ausgeschlossen, dass ein Partner seine unternehmerische Selbständigkeit aufgibt und vollständig als Konzerngesellschaft von Swiss Post auftritt.

Welche Schritte beinhaltet das Partnerschaftsmodell?

Im ersten Schritt wird ein Unternehmen ein Reseller oder Sales Agent von Swiss Post. Im nächsten besteht die Option, Franchisepartner zu werden. Zuletzt kann über eine Zugehörigkeit zu Swiss Post als Konzerngesellschaft gesprochen werden.

Wie muss man sich den Findungsprozess für neue Partner vorstellen? Wie gehen Sie bei der Suche vor?

Als erstes prüfen wir einen Markt darauf, ob wir in ihm mit unseren Dienstleistungen überhaupt Potenzial haben. Wir wollen nur in den Märkten tätig sein, wo wir auch etwas bieten und erwarten können. Dafür muss das regulatorische Umfeld stimmen und ein gutes Umsatzpotenzial – sprich Exportvolumen – vorhanden sein. Wir prüfen die Poststatistiken und stützen uns zusätzlich auf eigene Erfahrungswerte. Entscheiden wir uns, in einem Land aktiv zu werden, suchen wir abgestützt auf unser Kontaktnetz eine geeignete Unternehmung. Hier gehen wir relativ direkt auf mögliche Erbringer von Transport- und Logistikdienstleistungen zu und konfrontieren sie mit dem Gedanken, mit der Marke Swiss Post am Markt aufzutreten.

Kann umgekehrt auch ein interessiertes Unternehmen auf Sie zukommen?

Selbstverständlich. Heute kommt der grössere Teil der Partnerschaften auf Bewerbung hin zu Stande. Wir informieren auf dem Internet transparent über die Möglichkeiten, mit uns ein Franchising einzugehen.

Wie ist Ihr Bereich Global Sales Management strukturiert?

Wir haben zwei Abteilungen: "Industry Sales", also der Branchenverkauf, betreut die international operierenden Kunden von Swiss Post International und ist konsequent nach Branchen aufgeteilt. An mehreren internationalen Standorten teilen sich insgesamt über 30 Personen die Verkaufsverantwortung für diese Unternehmen. Wir wollen uns in die Wertschöpfungskette der Kunden richtig einklinken, die konzeptionellen Kompetenzen dafür entwickeln wir pro Branchenteam und binden das Produktmanagement eng mit ein. Als zweites verantwortet „Sales Channel Management“ die Entwicklung der

Partnerprogramme wie z.B. das Franchising, die Implementierung neuer Partner in unsere Organisation und weitere Vertriebskanal-Konzepte, mit denen wir unsere Verkaufsorganisation zielgerichtet und effizient vorantreiben. In grösseren geographischen Räumen wollen wir in die Breite gehen, um das Geschäftspotenzial grossflächiger abschöpfen zu können. Mit zusätzlichen Verkaufskanälen kommen wir hier zur geforderten Kapillarität und ergänzen unser Geschäft in den Zentren.

Ist das Geschäft abseits der grossen Zentren lukrativ genug?

In den Zentren liefern wir uns einen harten Preiskampf mit unseren Wettbewerbern. Mit Zusatzgeschäften in peripheren Regionen weichen wir diesem aus.

Bei Swiss Post International ist ein (Global-) Account Manager für einen international aufgestellten Kunden hauptverantwortlich. Ist das in der Branche Standard?

Grundsätzlich machen das viele so. Was bei uns besonders ist: Wir können mit dem Interessensausgleich unter den einzelnen Standorten wohl etwas besser umgehen. Natürlich kommt es manchmal zu Interessensgegensätzen zwischen einer lokalen Niederlassung und der Unternehmenszentrale in Bern. Um solche Konflikte von vornherein zu entschärfen, treten unsere Sales Manager kooperativ und behutsam auf. Wir versuchen hier den gut schweizerischen, goldenen Mittelweg – und gleichen die Interessen von Gesamtkonzern und Länderorganisation optimal aus.

Ist das nur Ausdruck helvetischer Eigenart oder ist das auch strategisch-unternehmerisch sinnvoll?

Meine Erfahrung zeigt, dass es besser ist, seine Energie auf die Arbeit mit den Kunden zu verwenden und nicht auf interne Streitereien. Wir können gar nicht anders als kooperativ handeln: wir erzielen mit unseren globalen Kunden einen derart hohen Umsatz, der mit „nur“ einem eigenen Branchen-Verkauf unmöglich allein zu leisten und zu managen wäre. Wir sind also darauf angewiesen, dass die Länderorganisationen in der Kundenbetreuung einen engagierten Beitrag im operativen Geschäft leisten, damit wir im Verkauf

unsere strategische Tätigkeit vorantreiben können. Unser ausgleichendes Modell ist sicher Ausdruck schweizerischer Eigenheit. Aber es stützt sich auch auf Erfahrung und macht unternehmerisch Sinn.

Was ist die grösste Herausforderung in Ihrem Geschäftsbereich?

Für den internationalen Markt müssen wir – aus meiner Sicht – noch intensiver an unserer *business attitude* arbeiten. Die Mentalität, die es braucht, um im globalen Markt zu bestehen, haben wir noch nicht hundertprozentig. Sei dies bezüglich Verfügbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit oder Innovationskraft: Auf dem internationalen Markt bewegen sich die Ansprüche der Kunden und die Kompetenz der Mitbewerber auf einem anderen Niveau als im Heimmarkt Schweiz. Aber mit Blick auf unsere Wachstumszahlen ist uns die Konkurrenz da offensichtlich nicht voraus. Trotzdem: Kein Grund, sich auszuruhen.

Was bedeutet das konkret?

Wir galten schon früh als der internationale Postdienstleister mit dem besten Verkaufsnetz im Markt. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal, das wir hatten und noch immer haben. Wir dürfen uns aber deswegen nicht zurücklehnen, sondern müssen darauf achten, uns international an der bestmöglichen Praxis überhaupt zu orientieren – und nicht daran, wo wir weniger Defizite haben als unsere Konkurrenz. Wir müssen uns selber unter Druck setzen, um aus uns selbst heraus immer noch effizienter und produktiver zu machen. Die Entwicklung hin zu einer Mentalität, die den Anforderungen auf dem internationalen Markt Rechnung trägt, versuche ich auch im Rahmen unseres Corporate-Culture-Projekts einzuleiten.

Welches sind die grössten Herausforderungen im internationalen Geschäft mit grossen Kunden?

Herausforderung Nummer 1 ist, unserem Image als Qualitätsanbieter gerecht zu werden. In den letzten zwei, drei Jahren haben die anderen Anbieter aufgeholt. Unsere Qualität ist noch immer sehr gut, aber nicht mehr sehr viel besser als die unserer Mitbewerber. Qualität ist schliesslich im Postmarkt eine transparente Grösse – sichtbar in den Auswertungen der Exportlaufzeit der

International Postal Corporation, wo wir nicht mehr mit derselben Selbstverständlichkeit Spitzenplätze belegen wie einst. Daher müssen wir abgesehen vom reinen Leistungswert Dinge wie adäquate Kundenbetreuung oder Einfachheit der Prozesse forcieren.

Welche Rolle hat Ihr Bereich dabei?

Unsere Aufgabe ist, die Kundenfeedbacks in die Organisation zurückzuspielen und als Anwalt unserer Kunden aufzutreten. Und Swiss Post die Grundlagen für den Entscheid zu liefern, ob wir im Markt Wachstum – also günstiger werden – wollen oder auf eine hohe Wertschöpfung abzielen, das heisst die Qualität steigern.

Was kann Swiss Post, was die Konkurrenz nicht kann?

Unser internationales Netz von Niederlassungen bietet bezüglich Ansprechbarkeit und cross-border Mail-Kompetenz für internationale Kunden ein entscheidendes Plus. Dann haben wir eine starke Marke, die nicht nur in Singapur, Hong-Kong oder Mumbai als Türöffner funktioniert. Als drittes haben wir ein sehr gut aufgestelltes logistisches Netzwerk.

Was sind die wichtigsten Kundenbedürfnisse, die an einen Cross-border Mail-Dienstleister gestellt werden?

Die Unternehmen erwarten einen guten Preis – das heisst einen günstigeren, als sie ihn momentan haben – und dann eine signifikante Optimierung ihrer Prozesse.

Gibt es Unterschiede in der Art, wie Sie die einzelnen Kunden betreuen?

Kleinere und mittlere Kunden betreuen wir natürlich mit einer grösseren Orientierung am Standard. Bei grösseren sind wir flexibler. Aber bei allen Kundenkategorien gilt: Wir gehen auf sie zu, und nicht sie auf uns. Die Kunden stehen bei uns nicht Schlange. Wir arbeiten in gesättigten Märkten. Zudem nimmt die Geschäftskorrespondenz noch immer ab und wird durch elektronische Kanäle ersetzt. Dafür wachsen der Massenmailing-Bereich oder

der vom e-commerce getriebene Kleingüter-Versand, wo man mit gezielten Zusatzdienstleistungen differenzieren kann.

Was sind Ihre wichtigsten Projekte für die nahe Zukunft?

Die Implementierung der Global Sales Strategie, mit der wir den Verkauf in den Ländern viel enger vernetzen wollen. Wir können noch grosse Cross- und up-Selling-Potenziale bearbeiten, die wir noch nicht ausschöpfen. Erfolgreiche Modelle oder Dienstleistungen, die anfänglich in einer Filiale für den dortigen Markt entwickelt wurden, wollen wir auch für andere Märkte verfügbar machen. Dann wollen wir in den Ländern, wo wir schon präsent sind, noch mehr in die Breite wachsen.

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit am besten?

Sicher der Kontakt mit den verschiedenen Kulturen: Die Empathie für unterschiedliche Kulturen habe ich von zu Hause aus. Mir gefällt das, für mich ist meine jetzige Position ein Traumjob. Geschäftsmodelle auf unterschiedlichen Kontinenten entwickeln, testen und umsetzen – und dabei schweizerische Stärken mit den lokalen Stärken zusammen zu bringen. Daraus entsteht auch international unsere Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit, die die Grundlage für das Vertrauen liefert, das unsere Kunden in uns haben.

Herr Nicoliello, besten Dank für das Gespräch.

Kontakt: adriano.nicoliello@swisspost.com