



Interview mit Marina Bartetzko-Meyer Leiterin Products, Marketing & Communication

Bern, März 2012.

Seit 1. August 2007 ist Marina Bartetzko-Meyer Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Post International. Heute leitet sie den Bereich Products, Marketing & Communication. Sie verantwortet die Marketingstrategie und den jährlichen Marketingplan. Zudem entwickelt sie neue markt- und kundengerechte Produkte für Swiss Post International.

„Wir haben 16 Jahre Erfahrung, wie man durch ein gutes Angebot auffallen und Erfolg haben kann.“

Frau Bartetzko-Meyer, was machen Sie bei Swiss Post International?

Die Funktion auf meiner Visitenkarte lautet «Head of Products, Marketing & Communication». Ich bin verantwortlich für die Produktgestaltung und -entwicklung, die Marktbearbeitung, die Marketingkommunikation sowie das Brand Management. In meiner Gruppe arbeiten 50 Mitarbeitende, aufgeteilt in Teams für die verschiedenen Kundensortimente, Kommunikation und Commercial.

Postdienstleistungen als solche sind grundsätzlich austauschbar. Wie muss man sich eine Produktentwicklung bei Ihnen vorstellen?

Die Kerndienstleistung eines Postdienstleisters ist austauschbar, das stimmt. Es hat nichts Innovatives, einen Brief oder ein Päckchen von A nach B zu bringen. Aber erreicht man hier grosse Volumina, verdient man schon Geld. Um diese Kerndienstleistung weiter zu entwickeln, schauen wir auf die Bedürfnisse unserer Kunden und fragen uns als erstes: Was bringt den Kunden überhaupt dazu, einen Brief oder ein Paket zu verschicken?

Können Sie ein Beispiel geben, wie eine Antwort auf diese Frage aussehen könnte?

Ein Hotelier möchte potentielle oder ehemalige Gäste im Ausland ansprechen. Also macht er ein Inserat in einer ausländischen Zeitung, verschickt E-Mails oder einen Brief, in dem er sein Angebot anpreist. Wenn jemand einmal bei ihm Gast war, möchte er ihm zu Weihnachten vielleicht ein Kärtchen schicken. Dem sagt man im Fachjargon International Direct Marketing. Das entsprechende Sortiment bei uns heisst Marketing Mail International.

Wie macht man für einen derart reifen, gesättigten Markt ein neues Produkt?

Um beim Beispiel mit dem Hotelier zu bleiben: Er kauft für den Direktversand seiner Werbebriefe Adressmaterial ein. Dieses aber ist selbst bei bester Qualität nie 100 Prozent à jour; die Leute ziehen ja ab und zu auch um. Wir bieten nun einen Dienst an, der alle Retouren konsolidiert und in einem handlichen Report über alle nicht zugestellten Sendungen informiert. Damit kann der Hotelier bei einem nächsten Versand Kosten sparen und sein (oft knappes) Budget für die wirklich erreichbaren Adressaten einsetzen.

Das tönt interessant, aber das Handling der zurückgeschickten Retouren hat er doch noch!

Stimmt, darum haben wir einen Service für sogenannte digitale Retouren geschaffen. Der Brief wird bei Nichtzustellung nicht mehr zurückspediert, sondern der Hotelier erhält lediglich auf elektronischem Weg eine entsprechende Mitteilung.

Noch wichtiger aber ist, dass wir dem Hotelier wie auch anderen Kunden helfen, erst gar keine oder nur sehr geringe Retouren entstehen zu lassen:

Unser Zusatzleistung International AddressCleaning sorgt dafür, dass Empfängeradressen auf dem aktuellen Stand sind und der Brief den Endkunden auch wirklich erreicht.

Gibt es für dieses Vorgehen eine übergeordnete Zielsetzung?

In der Kerndienstleistung sind alle Postdienstleister objektiv vergleichbar – über die erreichten Zustellfristen und die entsprechenden Preise. Die Differenzen unter den Anbietern sind hier minim, dementsprechend austauschbar sind sie. Da der Heimmarkt Schweiz zu klein ist, sind wir in den Produktionsbedingungen gegenüber unserer Konkurrenz im Nachteil. Die vier im Weltmarkt-Ranking der Cross-Border Mail Carrier vor uns liegenden Anbieter haben alle grosse Heimmärkte im Rücken mit entsprechenden Basisvolumina. Darum geht unsere Strategie dahin, die Kundenbeziehung qualitativ aufzuwerten, möglichst viele Kundenprozesse abzudecken und so über Preise für ganze Dienstleistungspakete verhandeln zu können. So müssen wir uns nicht auf Diskussionen über halbe Cents bei der Kerndienstleistung einlassen.

Ist das eine Strategie, die auch Ihre internationalen Konkurrenten verfolgen?

Teilweise ja. In diesem Bereich gehören wir allerdings zu den Anbietern, die am innovativsten arbeiten. Wir haben 16 Jahre Erfahrung, wie man in Märkten, wo die eigene Marke wenig bekannt ist, durch ein gutes Angebot auffallen und Erfolg haben kann.

Wie kommen Sie ressourcenschonend an gute Marktdaten über die Länder, in denen Sie tätig sind?

Wir schauen zuerst einmal auf die Kunden, die wir in der Schweiz haben. Da haben wir auf Grund unseres Marktanteils in der Schweiz und der langen Dauer der Kundenbeziehung ein klares Bild und können die Bedürfnisse im Exportbereich treffsicher eruieren. Die auf dieser Basis entwickelten Dienstleistungssortimente tragen wir in die internationalen Märkte. Mit unserer Global Sales Strategie haben wir dann einen Prozess aufgesetzt, über den wir Rückmeldungen aus dem internationalen Verkauf laufend auswerten

und in die Anpassungen der Sortimente einfließen lassen. Dies beinhaltet in der Umsetzung auch eine enge Zusammenarbeit Logistik und Finanzen.

Wie lange dauert es, bis ein neues Produkt entwickelt ist?

Das kommt auf das Produkt an. Die digitalen Retouren haben wir vom ersten Projekttag an gerechnet bis zur Marktkommunikation in sieben Monaten realisiert. Braucht ein Produkt grössere Unterstützung durch die IT, kann es aber auch mal eineinhalb Jahre dauern. Ein anderes Beispiel: Wir haben im Ausland ja keine eigenen Empfangsstellen, sondern meist nur einen Geschäftssitz. Will der Kunde uns Sendungen direkt aufgeben, müssten wir sie bei ihm abholen. Für einen höheren Komfort bieten wir ihm sogenannte «Pick-up-Umschläge» an: vorfrankierte Umschläge, in denen er kleinere Sendungen einpacken und uns zuschicken kann. Eine solche Dienstleistung ist innerhalb eines halben Jahres als Produkt fertig.

Wie machen Sie Konkurrenzbeobachtungen? Dienstleistungen im Postgeschäft sind ja kaum patentierbar?

Wir arbeiten mit Kundenbefragungen, schauen aber auch mal über den Gartenzaun und versuchen, eine gute Dienstleistung der Konkurrenz noch besser zu machen.

Gibt es Serviceinnovationen in Ihrem Geschäft?

Innovation ist ein grosses Wort. Entscheidend ist auch die Schnelligkeit, mit der man die Adaptierung an neue Kundenbedürfnisse schafft und erfolgreich neue Produkte lanciert.

Wie viele Ressourcen müssen Sie für Marktmonitoring einsetzen?

Wir haben eine Mitarbeitende, die sich speziell mit Marktbeobachtung beschäftigt. Sie wertet Datenbanken aus, beobachtet die Produktkommunikation und die Geschäftsberichte der Konkurrenz. Diese Informationen werden pro Konkurrent gebündelt und fließen in unsere Marketingpläne und Strategien ein. Im Rahmen dieses Prozesses haben wir auch herausgefunden, dass wir nicht nur unsere klassischen Konkurrenten

beobachten müssen, sondern auch postnahe Unternehmen. Ein Beispiel dafür sind etwa Produzenten von Frankiermaschinen, die ihre Wertschöpfungskette in den Dienstleistungsbereich hinein verlängern wollen. Diese sind nahe bei unseren Kunden und darum eine ernst zu nehmende Konkurrenz. Wobei es immer auch Chancen im Auge zu behalten gilt: Es kann ja auch sein, dass man mit ihnen gemeinsam zu einem besseren Kundenservice kommt.

Gibt es nationale Eigenheiten, die Sie im Marketing berücksichtigen müssen?

Ja, die gibt es. Darüber diskutieren wir in den Ländern auch oft kontrovers. Je nach Marktsituation gibt es Dinge, die man nicht in allen Ländern gleich aktiv verkaufen kann. Klassische Lettershop-Services verkaufen wir etwa in Österreich aktiv, in Deutschland würde dasselbe nicht gehen, weil dort viele Lettershops zu den direkten Kunden von Swiss Post International gehören. Man muss da also stets sehr genau sein und schauen, wo man in der Verlängerung der Wertschöpfungskette die eigenen Kunden zu konkurrenzieren beginnt. Unsere Strategie ist zwar „Gleiche Produkte für alle Märkte“, aber in der Umsetzung wirken sich die kulturellen Eigenheiten dann schon aus.

Sind Ihre Tätigkeiten auf der Verlängerung der Wertschöpfungskette überhaupt rentabel oder eine Investition in die Kundenbindung an den Kernprozess?

Das ist von Land zu Land etwas verschieden. Aber man muss feststellen, dass Zusatzdienstleistungen sehr oft als Verkaufsargument dienen, um überhaupt den Kernprozess auch verkaufen zu können. Die Frage der Rentabilität nur bezogen auf den einzelnen Abschnitt der Wertschöpfungskette stellt sich in dem Sinne nicht.

Haben Sie persönliche Ziele, die Sie für Swiss Post International erreichen wollen?

Das Product Management Team ist bei Swiss Post International die Entwicklungsabteilung. Wir haben die Rolle des Innovationsmotors und sind darum ein wichtiger Erfolgstreiber. Wo es um Kundenorientierung geht, um noch spezifischere Angebote für bestimmte Branchen und Märkte, und schliesslich um die noch bessere Unterstützung der Verkaufsaktivitäten, da liegen meine Ziele.

Sie sind seit 16 Jahren dabei. Immer in der selben Funktion wie jetzt?

In der 1996 neugegründeten Swiss Post International war ich die 34. Mitarbeitende und die erste, die über eine Marketing-Ausbildung verfügte. Ich konnte also das Marketing von Swiss Post International von Grund auf, die Kundenkommunikation von Grund auf mitgestalten. Auch am ersten Webauftritt habe ich mitarbeiten können. Meine jetzige Position und die Verantwortung für das ganze Team ist für mich Resultat meiner langjährigen Mitarbeit in verschiedenen Funktionen und Projekten. Ich schätze es ausserordentlich, dass Swiss Post mir Teilzeitarbeit auch in Führungsfunktionen und damit eine Fortführung der Karriere auch in dem Lebensabschnitt möglich macht, wo ich mit Familie und Kindern gefordert bin.

Ist man in der Entwicklung des Geschäfts auch mal in die Irre gegangen? Gab es auch Brüche in der Erfolgsgeschichte von Swiss Post International, zumindest was die Produktentwicklung anbetrifft?

Neulich fielen mir ältere Arbeitsdokumente in die Hände. Da sah ich, dass wir schon vor über sieben Jahren die Grundlagen für eine hohe Kundenorientierung und die qualitative Aufwertung unserer Kerndienstleistungen gelegt haben. An einen richtigen Flop kann ich mich nicht entsinnen. Das ist ein Resultat unseres schrittweisen, eher vorsichtigen Ansatzes bei der Produktentwicklung – und auch der stufenweisen Markterweiterungen. Wir haben uns für jedes neue Land, in das wir unsere Aktivitäten ausgedehnt haben, Zeit gelassen und Erfahrungen gesammelt, bis wir den Schritt in ein nächstes Land getan haben. Nun sind wir in einer Phase der Konsolidierung und versuchen, Vision, Geschäftsverhalten und Auftreten

gegenüber dem Markt auf eine einheitliche, dem Markt aber dennoch angepasste Linie zu bringen.

Ist dieser sukzessive Aufbau eine schweizerische Verhaltensweise?

Ja, ausgesprochen. Wir gehen überlegt vor und prüfen eine Sache lieber genau als etwas zu überstürzen.

Gibt es einen USP?

Es gibt keine einzelne USPs, sondern nur die Summe kleiner Einzelmassnahmen und einzelner Optimierungen, die unsere Dienstleistung am Schluss einzigartig machen. In allem ein Quäntchen besser sein ist die Devise. Eine Aufgabe nicht nur im Marketing, sondern für jeden und jede in unserer Firma. USP kann nicht sein, mit einem Brief drei Stunden schneller von Italien nach Deutschland zu kommen. Unser USP muss sein, das Telefon schneller abzunehmen, die Offerte mit höchster Sorgfalt zu erstellen, natürlich auch eine ansprechende Laufzeit und dann schliesslich die Freundlichkeit im Umgang mit dem Kunden – sei er Absender oder Adressat einer Sendung. Die Summe allen positiven Engagements macht am Schluss die Qualität der Dienstleistung aus. Das ist unser USP.

Wo liegt aktuell Ihre grösste Herausforderung?

Im Brandmanagement: wir müssen die Marke Swiss Post im Ausland noch stärker bekannt machen. Mit beschränkten Mitteln die Marke präsenter machen ist die Aufgabe, für grossflächige Kampagnen haben wir die Mittel nicht. Der Fokus liegt darum derzeit in den umliegenden Ländern. Aber auch in den nordischen Ländern und vor allem in den Niederlanden müssen wir uns gegen harte Konkurrenz behaupten und das Profil unserer Marke weiter stärken.

Frau Bartetzko-Meyer, besten Dank für das Gespräch.

Kontakt: marina.bartetzko@swisspost.com