



Milo Stössel, CEO der MS Direct Group AG:
*«Anfangs hat man
uns belächelt.»*

«Werbung muss direkt sein»

Mit einer Occasionskuvertiermaschine und einem kleinen Team fängt es 1978 an. Knapp vierzig Jahre später ist es eine 3500-köpfige Firmengruppe, die Schweizer Marktführerin im Kundenbeziehungsmanagement und im E-Commerce ist. Die Rede ist von der MS Direct Group AG mit Hauptsitz in St.Gallen. Die treibende Kraft hinter diesem Erfolg: CEO Milo Stössel.

Milo Stössel, Sie haben 2013 – nach dem Tod Ihres Vaters Peter Stössel – die Führung der gesamten MS Direct Group übernommen und innert drei Jahren die Mitarbeiterzahl verdoppelt. Was treibt Sie derart an?

Einerseits unsere Kunden: Sie wachsen. Sie wachsen mit uns und wir mit ihnen. Auf der anderen Seite das fantastische Team, das an unsere Vision glaubt und sie mit Leidenschaft umsetzt.

Aber nicht alle Kunden kommen von selbst, man muss schon etwas dafür tun?

Absolut, ja. Ich denke, es liegt daran, dass wir unsere Aufgabe danach richten, durch unseren Fullservice die Beziehung unserer Auftraggeber mit ihren Kunden zu verbessern. Dazu kommt, dass wir strategisch

Heute sind wir der einzige private Briefdienstleister der Schweiz.

Mit 3500 Mitarbeitern an acht Standorten: Wie behalten Sie da den Überblick?

Vielleicht noch kurz zur Mitarbeiterzahl: Rund 2600 Mitarbeiter sind bei Quickmail beschäftigt und etwa 900 bei der Muttergesellschaft MS Direct. Viele von ihnen schätzen die Möglichkeit, bei uns Teilzeit arbeiten zu können. Zurück zu Ihrer Frage: Es ist in der Tat eine grosse Herausforderung, den Überblick zu behalten. Gerade, weil dieser Markt so dynamisch ist. Das Wichtigste ist, ein gutes Team zu haben, auf das man sich verlassen kann. Deshalb achte ich darauf, immer wieder direkt und persönlich bei den Leuten nachzufragen, ob und wie es läuft, was die Herausforderungen sind. Mit den Menschen zu sprechen, ist in unserem Geschäft extrem wichtig. Schliesslich sind sie unser wichtigster Schatz, in den wir hauptsächlich investieren.

«Eben noch sass ich im Lastwagen und begleitete einen unserer Chauffeure auf seiner Tour.»

sehr früh die richtigen Weichen gestellt haben: zum einen mit E-Commerce, zum anderen mit der Gründung der Quickmail AG. Beide Felder komplettieren unseren Fullservice, der von Adressmanagement über CRM, Mailingproduktion, Telefonmarketing und IT bis hin zu Logistikdienstleistungen und Zustellung geht.

Dann ist es Ihrem Gespür für Trends zu verdanken, dass das Unternehmen gewachsen ist?

Nicht nur. Der Dank gilt vor allem auch meinem Vater, der mir einfach vertraute und mir bereits 2008 die Leitung der MS Mail Service übertrug. So konnte ich damals schon mit der Überführung von Offlinediensten in Richtung E-Commerce und Multi-Channel-Commerce beginnen. Ich weiss noch, als uns das den ersten Onlineshopkunden brachte, sagte mein Vater: «Das funktioniert doch nicht. Die haben keinen Katalog, also wie wollen sie Kunden gewinnen?» Aber er liess mich machen. Heute sind wir Marktführer in E-Commerce-Dienstleistungen. Ein anderes Beispiel: Quickmail. Anfangs hat man uns belächelt.

Aber Sie kennen nicht alle Mitarbeiter persönlich?

Nein, das nicht. Aber mir ist daran gelegen, die meisten einmal persönlich kennenzulernen. Gerade auch, weil sich unsere Leben und Interaktionen immer mehr digitalisieren, ist es mir wichtig, Einblick in die authentische Welt meiner Mitarbeiter zu haben: Eben noch sass ich im Lastwagen und begleitete einen unserer Chauffeure auf seiner Tour. Vor einigen Wochen habe ich bei der Samstagmorgenschicht mitgearbeitet. Das tue ich, um den Boden unter den Füissen nicht zu verlieren und den Alltag unserer Angestellten miterleben. Zudem habe ich unser internes Facebook «Workplace» lanciert: Da kann jeder Mitarbeiter mit mir chatten oder bei Livebeiträgen direkt Fragen an mich oder das Führungsteam stellen.

Wie war das für Sie, mit 29 eine so grosse Verantwortung zu übernehmen?

In erster Linie hat klar die Freude überwiegt: Ich betrachtete es als Privileg, ein Familienunternehmen in die zweite Generation führen zu dürfen. Dazu kommt, dass die Firma gut aufgestellt war. Natürlich hatte ich viele Hausaufgaben zu tun, aber das

machte es noch interessanter. Natürlich war auch Druck da. Vor allem, als mein Vater krank wurde und dann verstarb. Er war für mich nicht nur Vater, sondern auch Coach und Sparringpartner, dem ich zu 100 Prozent vertrauen konnte. Nichtsdestotrotz gehörte die Stabübergabe zu einem der schönsten Momente in meinem Leben.

Was haben Sie von Ihrem Vater gelernt?

Sicher den unbändigen Optimismus. Dies gibt mir auch heute noch Kraft. Sein Leitsatz war immer: «Es kommt schon gut.» Auch unternehmerisch habe ich viel von ihm mitgenommen: «Man hört den Kunden zu, handelt flexibel respektive bedürfnisorientiert und man wertschätzt die Mitarbeiter.» Ganz im Sinne von: Der Erfolg gehört den Mitarbeitenden, der Misserfolg dem Chef.

Bei der Stabübergabe haben Sie gesagt, Sie wollen das Internet im Auge behalten, in Zukunft noch aktiver auf Kunden zugehen, neue Angebote besser kommunizieren und die Dynamik des Marktes frühzeitig erkennen. Acht Jahre später: Was ist Ihnen davon gelungen?

Wir haben vieles davon umgesetzt. Gerade im Onlinebereich und in Bezug auf die Dynamik des Marktes, sprich E-Commerce. Aber auch mit dem innovativen Angebot von Quickmail haben wir einen extremen Schritt vorwärts gemacht. Wenn Sie für

«Er war für mich nicht nur Vater, sondern auch Coach und Sparringpartner, dem ich zu 100 Prozent vertrauen konnte.»

Zalando oder Esprit arbeiten dürfen, können Sie davon ausgehen, dass man Sie für kompetent und zuverlässig hält. Jetzt sind wir bereits mit einer neuen Welle von Digitalisierung gefordert: Ende 2016 haben wir das Pilotprojekt «Same Day Delivery» für und mit Manor ausgeführt, also Bestellungen am selben Tag auszuliefern. Auch in der externen Kommunikation sind wir kanalgerechter und dynamischer geworden, zum Beispiel in der Art, wie wir Social Media aktiv nutzen.

Gerade im E-Commerce-Bereich tut sich Gewaltiges, und das in immer kürzeren Intervallen. Wie gehen Sie damit um?

Es sind drei wesentliche Punkte: Erstens, jede Veränderung positiv anzunehmen, statt sich vor ihr zu verschliessen. Denn Veränderungen passieren sowieso. Zweitens, die Chancen aus den Veränderungen erkennen. Diesbezüglich gehen wir sehr kundenorientiert vor: Wir überlegen uns, welche Entwicklung für welchen Kunden sinnvoll ist. Schon früh haben wir zum Beispiel mit dem Chatten in unseren Callcentern

begonnen. Damals sagten viele, dass sich das nie durchsetzen würde. Heute ist es gang und gäbe. Und drittens, ausprobieren, ausprobieren, ausprobieren.

Wo zielt E-Commerce gerade hin?

Aktuell läuft ein Test von «Amazon Go»: Der Konzern hat in den USA einen Testladen eröffnet. Dort können Sie in den Supermarkt reinspazieren und identifizieren sich mit dem Handy, stecken dieses wieder in die Tasche, kaufen sich Ihre Produkte und gehen damit zur Tür heraus. Alles wird direkt auf der Mobile-App abgebucht, Sie brauchen weder an der Kasse anzustehen noch selber die Ware zu scannen. Das heisst aber nicht, dass der persönliche Service ausgedient hat. Aber erwarte ich ihn von einem Supermarkt? Kaum einer von uns kennt die Dame an der Kasse oder plaudert mit dem Mitarbeiter, der gerade die Regale auffüllt. Wir werden also noch bedürfnisgerechter und zielgruppenorientierter operieren. Dabei spielt die Digitalisierung eine wesentliche Rolle.

Und mit welchen Trends beschäftigt sich die MS-Direct-Gruppe gerade?

Die nächste grosse Welle wird «Artificial Intelligence» sein. Unsere Systeme lernen, Tag für Tag. In den kommenden drei bis fünf Jahren werden wir dieses Wissen nutzen, um unsere Supplychain und den direkten Kundenkontakt zu verbessern. Einfache und unnötige Arbeiten werden immer mehr wegfallen, und unsere Mitarbeiter werden wieder mehr Zeit haben, sich qualitativ um unsere Kunden zu kümmern. Zudem haben unsere Mitarbeiter bessere Informationen zur Verfügung, mit welchen sie im besten Fall beim ersten Kundenkontakt eine Lösung bieten können.

Werden Sie, wenn es soweit ist, Stellen in Ihrem Callcenter abbauen und Roboter einsetzen?

Wir müssen und möchten uns am Kundenbedürfnis orientieren. In unserem Dienstleistungssegment müssen wir genau genommen die Kunden unserer Kunden zufriedenstellen. Wir haben super Kunden, die uns fordern und fördern. Wenn wir mit Computern das Kundenbedürfnis besser bedienen können, so müssen wir entsprechend reagieren. Der Mensch wird aber trotz dieser höchst spannenden Entwicklungen für gewisse – vor allem komplexere – Aufgaben unentbehrlich bleiben. Wir nehmen, wo immer möglich, unsere Mitarbeiter auf diese Reise mit und werden für ihre Weiterentwicklung sorgen.

Wie wichtig ist Ihnen denn Ihr Team?

Sehr wichtig: Alleine gehts nicht. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat erarbeiten Zielvorgaben. Diese Ziele können aber nur unter Mitarbeit jedes Einzelnen im Unternehmen erreicht werden. Die notwendigen Ambitionen bis hinunter in die Kapillaren der Organisation zu tragen und so die Kraft für das Erreichen der Ziele zu schöpfen, geht zurück auf die



Unternehmenskultur, also auf die Frage, wie der Geist einer Organisation ist. Ich freue mich, dass wir trotz und auch gerade dank vieler Veränderungen in den letzten Jahren, eine passende, coole Kultur geschaffen haben. Wir sind dynamisch und kundenorientiert. Meine Co-Geschäftsführer sind diejenigen, die mit ihren Teams unsere Kultur fördern. Und da ist natürlich auch noch mein ganz persönliches Team, das mir Kraft für die tägliche Leistungserbringung gibt: meine Freundin, meine Mutter und meine Schwester.

«Die Effizienz im Direktmarketing wird enorm zunehmen. Gleichzeitig muss und wird Volumen wegfallen.»

Was versuchen Sie, Ihrem Team vorzuleben?

Dass wir aus den Kundenbedürfnissen Inspiration und Orientierung schöpfen können und sollen. Wir sind Dienstleister aus Leidenschaft. Dies braucht persönlichen Biss und Leistungsbereitschaft. Unsere Mission heisst «Best Service Company (BSC)» und diese fängt bei jedem einzelnen Mitarbeiter an. Darin steckt vor allem auch der Gedanke der Lösungsorientierung. Jedes Mal, wenn jemand den Satz mit «s'Problem isch...» beginnt, kommt ein Fünfliber in die BSC-Kasse. Wir leben das Motto «Geht nicht, gibts nicht».

Hat also das physische Mailing aufgrund der Digitalisierung ausgedient?

Definitiv nein. Wir glauben an den Briefkasten. Er ist doch das einzige verbliebene Medium, wo man sich immer noch auf Werbung freut und am Samstag enttäuscht ist, wenn nichts im Kasten ist. Die Menschen wollen durchaus mal etwas in der Hand halten, und man kann damit noch immer ganz bestimmte Zielgruppen erreichen. Ein Beispiel ist der Shopping-Club für Wohnaccessoires und Möbel «Westwing»: Angefangen nur mit dem Onlinegeschäft und Social Media, hat der Konzern erkannt, dass ihm zur

vollständigen Abdeckung der Zielgruppe ein Magazin fehlt. Deshalb bin ich überzeugt: Ein physisches Mailing funktioniert heute nach wie vor, sofern es gut gemacht ist und die Verbindung mit dem Internet herstellt.

Was wird sich generell im Direktmarketing verändern?

Ich denke, wir werden es noch besser schaffen müssen, die richtige Botschaft zum richtigen Zeitpunkt bei der richtigen Zielgruppe abzuliefern. Zwar hat man das schon immer versucht, aber wir müssen noch mehr segmentieren, noch mehr personalisieren und damit noch punktgenauer auf eine passende Zielgruppe abzielen. Eine 22-jährige Studentin kann dieselben Kaufinteressen haben wie eine aktive Pensionärin. Genau hier liegt die grosse Veränderung: Die Zielgruppen werden heterogener, sie sind längst nicht mehr nur in demografische Merkmale gefasst. Es gilt, sie in ihren Bedürfnissen abzuholen. Mithilfe intelligenter Systeme wie Artificial Intelligence oder Big-Data-Analyse.

Aber die Menschen leiden auch an Reizüberflutung. Das stimmt. Deshalb muss es in der Werbung künftig gelingen, eine Botschaft zu verkünden, die erwünscht ist und nicht stört. Die Effizienz im Direktmarketing wird enorm zunehmen. Gleichzeitig muss und wird Volumen wegfallen. Ziel muss sein, das Nutzerverhalten und individuelle Interesse der jeweiligen Personen zu verfolgen und zu analysieren, damit man genau im richtigen Moment passende Angebote machen kann. Dann werden die Leute auch bereitwilliger sein, ihre Kontaktdaten anzugeben: Man fühlt sich nicht mehr gestört, sondern freut sich, das gefunden zu haben, wonach man eigentlich gesucht hat.

Welches Ziel haben Sie sich für 2017 vorgenommen?

Ende 2017 haben wir durch unsere Leidenschaft mehr Kunden begeistert als 2016 und unsere ehrgeizigen Ambitionen in Form von Projekten, Budgets und Initiativen erfüllt. Dann können wir mit viel Vorfreude ins 2018 starten, in welchem wir zudem 40 Jahre alt werden.

Wenn Sie in diesem Moment etwas zu Ihrem Vater sagen könnten, was wäre das?

Ich möchte mich bedanken: Deine unternehmerischen Werte tragen wir in unseren Herzen. Wir führen nicht nur eine AG weiter, sondern entwickeln Deine Ideen und Tugenden weiter, damit wir mit Leidenschaft wachsen, unsere Kunden begeistern und weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber bleiben können.

Interview: Nathalie Schoch

Bilder: Stéphanie Engeler