



acquisa: Herr Dr. Hillebrand, Sie haben schon 2009 gesagt: „Wir irren uns empor“. Mit dieser Haltung hat sich die Otto Group zu einem der weltweit größten Onlinehändler entwickelt. Der Weg war steinig und steil. Welches waren die Hürden, mit denen Sie nicht gerechnet hatten?

Dr. Hillebrand: Der Weg war nicht nur, er ist steinig und steil, und deshalb hat mein Satz „Wir irren uns empor“ nach wie vor seine Berechtigung. Im Grunde sagt er nichts anderes aus, als dass man sich immer wieder bewusst sein muss, dass wir in einer sich schnell verändernden Welt leben. Unser Erfolg ist sehr stark getrieben durch die Unternehmerpersönlichkeit Michael Otto, der 1998 zu mir gesagt hat: „Machen Sie mir den Konzern E-Commerce-fähig.“ Von dem Tag an hatte ich volle Rückendeckung, was extrem wichtig ist für Veränderungsprozesse.

1998 war früh.

Das war sehr früh und zeigt den Weitblick, den Michael Otto schon damals gehabt hat. Gerade in den Anfängen, als noch nicht absehbar war, was eigentlich passiert, musste man schon sehr starker Überzeugungstäter sein. Die große Frage lautete damals: „Müssen wir jetzt als OTTO etwas vollständig Eigenständiges aufbauen, weil das Alte ja alt ist?“ Alle Berater haben damals gesagt: „Vergesst mal das Alte.“ Das hat uns nie so richtig eingeleuchtet, denn im Grunde ist dieses Neue eigentlich nichts anderes, als das, was wir in der Vergangenheit auch gemacht haben: Nämlich einem bestellenden Kunden die Ware so schnell wie möglich zu liefern. Dabei ist es egal, ob das Katalog- oder Online-Business ist. Uns ist es gut gelungen, die neue Welt zu nutzen und die alte Welt zu transformieren. Es ist viel

„Schon sehr weit emporgeirrt“

DAS INTERVIEW FÜHRTE VERA HERMES

Der Otto Group geht's gut. So gut, dass sie für das Jahr 2022/23 einen Umsatz von 17 Milliarden Euro anpeilt, hunderte neue Leute einstellen will und kräftig in Köpfe, Logistik, Technik und Geschäftsmodelle investieren wird. Mitverantwortlich für diesen Siegeszug ist Dr. Rainer Hillebrand, der stellvertretende Vorstandsvorsitzende.

einfacher – das weiß ich aus eigener Erfahrung mit unseren Venture-Capital-Firmen –, Start-ups hochzuziehen, mit einer State-of-the-Art-Infrastruktur, mit einer State-of-the-Art-Prozesskette, mit einer glasklaren Zielsetzung und mit Leuten, die alle die richtigen Skills haben.

Beeindruckend viel Zeit braucht es aber, Dinge zu transformieren. Ich meine nicht nur, Prozesse oder Strukturen zu verändern, sondern das Mind-Set, die Haltung zu verändern und die Menschen davon zu überzeugen, dass wir uns in einer sich sehr schnell verändernden Welt bewegen. Die Neugier zu erzeugen, die Begeisterung für das Neue zu wecken. Deshalb ist eine der zentralen Fragen, die alle Unternehmen im Transformationsprozess stellen: „Was ist die optimale Geschwindigkeit der Veränderung?“

Für die Menschen?

Für die Menschen insbesondere. Ich kann relativ leicht Systeme, Prozesse und Strukturen verändern, aber gerade die Otto Group hat sich ja sehr stark den Menschen verschrieben, den Kunden, den Geschäftspartnern und insbesondere den Mitarbeitern. Wir wollen die Menschen mitnehmen und einen grundlegenden Veränderungsprozess in den Köpfen, in den Herzen, in den Seelen der Menschen herstellen – das ist die zentrale Herausforderung.

Was machen Sie denn mit denen, die noch den alten, sicheren Zeiten hinterhertrauern und sich vielleicht abgehängt fühlen?

Erst einmal gilt es deutlich zu machen, dass die alten Zeiten nur vermeintlich besser und ruhiger >>



Zur Person

Dr. Rainer Hillebrand sagt, dass er „den tollsten Job auf dieser Erde“ hat – und man glaubt ihm diesen Satz, denn Hillebrand sprüht, wenn es um die Themen Digitale Transformation im Allgemeinen, E-Commerce im Besonderen und die Otto Group im Speziellen geht. Der promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler arbeitet seit 26 Jahren für den Hamburger Versender. Er startete 1990 als Leiter Strategie-Entwicklung der Einzelmarke Otto, wurde nach mehreren Stationen 1999 Mitglied des Vorstands und verantwortet seit 2007 als Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Otto Group die Bereiche Konzernstrategie, E-Commerce, Business Intelligence und Knowledge Management. Mit dem permanenten Veränderungsmodus hat sich Hillebrand bestens arrangiert, was ihm auf die Nerven geht, ist das Hamburger Schmuddelwetter.

➤ www.ottogroup.com

waren. In zehn Jahren werden wir auch über die heutige Zeit als eine possierliche sprechen. Dann suchen wir auch mit diesen Kolleginnen und Kollegen das Gemeinsame: „Gemeinsam setzen wir Maßstäbe“, lautet unser neues Leitbild. Es ist gemeinsam erarbeitet worden und die Gemeinsamkeit ist besonders wichtig. Das fängt an der Spitze eines Unternehmens an. Früher konnten Vorstände vielleicht diktatorisch sagen: „Das und das ist jetzt so. Das machst du jetzt so, du veränderst Dich jetzt gefälligst oder Du fliegst raus.“ Das geht heute nicht mehr, und ich halte das für einen großen Gewinn. Heute muss der Veränderungsprozess sichtbar beim Spitzenpersonal beginnen. Es muss Vorbild und Enabler sein. Und da brauchen manche Kolleginnen und Kollegen schlicht Unterstützung in Form von Gesprächen, Coachings und Qualifizierungsmaßnahmen. Das sind ja keine schlechteren Menschen, nur weil sie vielleicht nicht genau die Skills haben, die man im Augenblick braucht, um die Aufgaben zu erfüllen. Und da muss man eben gucken, wo die besonderen Stärken dieser Menschen liegen, und sie gegebenenfalls an anderer Stelle einsetzen. Wir geben uns sehr große Mühe,

diesen Prozess des respektvollen Mitnehmens zu gestalten.

Die Otto Group hat im Mai angekündigt, ihr Ökosystem, wie es heute so schön heißt, zu öffnen und OTTO zu einer Plattform weiterzuentwickeln, auf der auch externe Händler Produkte anbieten können. Damit wird sich die Kultur nochmals ändern. Wie wollen Sie dafür Ihre Marke stabil halten?

Wir befinden uns gesellschaftlich, politisch und auch soziologisch in einer Zeit, in der die Welt sehr viel offener und transparenter geworden ist. Diese Offenheit zeigt sich in vielen Lebensbereichen. Auch in der Handelslandschaft sind diejenigen erfolgreicher, die sich stark nach außen öffnen – gegenüber Geschäftspartnern, Händlern, Marken, Influencern, Start-ups, aber auch der Technik und der Wissenschaft, um zu lernen und gegebenenfalls zu kooperieren. Das ist das Erfolgsrezept von Plattformen wie Alibaba, Amazon oder – im kleineren Maßstab – auch Zalando. Deshalb entwickeln wir zum Beispiel unsere Einzelhandelsgesellschaft OTTO zu einer sehr starken Plattform, die sich für andere Händler und Marken öffnet. Wir wollen eine echte Alternative sein, indem wir stark auf feminine Inspiration und sehr persönlichen Service setzen. Diejenigen, die in diesem offenen Ökosystem als Händler oder Marke mit anbieten, müssen natürlich den Sozialstandards und dem Code of Conduct der Otto Group folgen. Wir werden sicherstellen, dass sie zu unseren kulturellen Werten passen, und zu dem, was die Kunden zu Recht von uns erwarten.

Denken Sie an bestimmte Sortimente oder umfasst es quasi alles außer Lebensmittel?

Ich würde langfristig betrachtet nichts ausschließen. Im Grunde geht es natürlich darum, unsere Stärken zu stärken. Wir haben zum Beispiel mit OTTO eine starke Position in den Bereichen Mode, Möbel und Technik. So sind wir etwa beim sogenannten Zwei-Mann-Handling spitze, also wenn es um die Lieferung größerer Artikel wie Möbel oder weiße Ware geht. Diese Felder werden wir ausbauen, aber es gibt durchaus auch arrondierende Sortimentsbereiche. Ich glaube, dass Menschen das Bedürfnis haben, bei einem Unternehmen, dem sie vertrauen und bei dem sie sich wohlfühlen und von dem sie



wissen, dass sie mit einem guten Gefühl einkaufen können, auch in mehr als nur einem Sortimentsbereich einkaufen werden. Deshalb verfolgen wir diesen breiten Plattformansatz.

Die Ansprüche der Kunden scheinen seit Jahren exponentiell zu steigen. Wir haben inzwischen Same Day Delivery oder sogar die 60-Minuten-Lieferung und das Ganze zu einer Top-Qualität mit einem super Preis. Wo ist mal Ende im Gelände?



Ich glaube, dass es da gar kein Ende im Gelände, besser gesagt auf der letzten Meile zum Kunden geben wird. Die Wünsche und Vorstellungen von Kunden sind immer sehr individuell und sehr persönlich, die Herausforderungen werden in Zukunft eher noch zunehmen. Wir haben uns in der Otto Group immer schon auf die Fahnen geschrieben, Kunden sehr persönlich und individuell zu behandeln. Und wir haben glücklicherweise dank der

digitalen Transformation die Möglichkeit, sehr viel persönlichere und individuellere Angebote zu liefern. Wir sind heute zum Beispiel bei otto.de in der Lage, die Angebote und Services sehr individuell darzustellen – in Perfektion sieht man das übrigens bei unserem erfolgreichen Start-up About you. Wenn Sie auf otto.de gehen, wird Ihnen etwas ganz anderes geboten, als wenn ich auf otto.de gehe. Was beim Sortiment funktioniert, wird auch den Servicebereich prägen: Dem Kunden, der ohnehin

„Wir entwickeln OTTO zu einer sehr starken Plattform, die sich für andere Händler und Marken öffnet.“

gantztägig zu Hause ist, dem ist es eigentlich egal, zu welcher Zeit ihm der Lieferservice sein Paket bringt. Der oder die Vielbeschäftigte hat hingegen ein konkretes Bedürfnis, dass der Hermes-Fahrer oder der Dienstleister zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt an einen Ort seiner oder ihrer Wahl liefert. Die große Herausforderung für die Zukunft besteht darin, Serviceleistungen sehr individuell zu steuern und den Kunden die Möglichkeit zu geben, sich aus einem Paket unterschiedlicher Serviceleistungen diejenigen aussuchen zu können, die am besten zu ihnen passen.

Das geht nur über Automatisierung und KI, also selbstlernende Systeme, oder?

Das geht viel über KI, also über Künstliche Intelligenz, über Erfahrungswissen und über das, was die Kunden uns mitteilen. Wir stellen immer wieder fest, dass Kunden sehr wohl bereit sind, uns Informationen und Daten zur Verfügung zu stellen, wenn zwei Dinge zutreffen: Erstens, dass wir sehr sorgsam damit umgehen, und zweitens, dass wir mit diesen Informationen relevante Inhalte und Angebote schaffen – sowohl was Sortiment als auch was Service betrifft. Der Kunde ist ja unser eigentlicher Arbeitgeber. Und aus diesem Selbstverständnis heraus ist er unser höchstes Gut.





„Je größer Sie sind, desto einflussreicher ist Ihre Marke, desto mehr Kunden sind daran interessiert, bei Ihnen zu kaufen.“

**Die Otto Group will jährlich um weitere 800 Millionen Euro Umsatz wachsen – ist Größe ein Erfolgs-
garant des Handels?**

Der Anspruch von Unternehmen muss sein, immer mehr Kunden dafür zu gewinnen, bei ihnen zu kaufen. Gerade in der Onlinewelt ist das auch eine Frage der Größe und Skalierung. Je größer Sie sind, desto einflussreicher ist Ihre Marke, desto mehr Kunden sind daran interessiert, bei Ihnen zu kaufen. Wenn es Ihnen gelingt, diejenigen, die mal bei Ihnen gekauft haben, davon zu überzeugen, das nächste Mal wieder bei Ihnen zu kaufen, kommt das Wachstum von allein.

Sie sprechen von Lead Speed Data – kurz LSD – als wesentliche Treiber des E-Commerce.

Ich will die Bestandteile LSD nicht priorisieren, denn wir leben in einer vernetzten Welt und auch diese Elemente sind vernetzt und haben alle ihre ganz besondere Bedeutung. Das Thema Lead bringt zum Ausdruck, dass ich sehr klarmachen muss, warum es das Unternehmen eigentlich gibt

und warum der Kunde bei mir kaufen soll. Wenn das Thema Lead nicht funktioniert, schaffe ich es auch nicht, viele Kunden davon zu überzeugen, bei mir zu kaufen. Wenn ich nicht skaliere, kriege ich nicht die Größenordnung, die ich im Online-Business brauche. Also ist das Thema Lead extrem wichtig. Beim Thema Speed muss ich die Geschwindigkeit, die dieses Business hat, antizipieren. Zu früheren Katalogzeiten hatten wir fast anderthalb Jahre Zeit zwischen der ersten Überlegung zu einem Hauptkatalog bis zu dem Zeitpunkt, als er beim Kunden auf dem Tisch lag. Wenn ich heute ein besonderes Produkt sehe – egal, wo es ist auf der Welt –, muss ich es so schnell wie möglich online platzieren, denn ich möchte es meinen Kunden just in time zur Verfügung stellen. Das Thema Geschwindigkeit meint Geschwindigkeit in Prozessen und im Denken.

Das dritte Thema ist Data. Die Herausforderung besteht darin, dem Kunden am Frontend in Echtzeit von Algorithmen gesteuert, personalisiert und individualisiert, das dem Wunsch am besten geeignete Angebot zu präsentieren. Das geht nur mit Daten, die wir von unseren Kunden haben und die wir intelligent und auf Basis des deutschen Datenschutzes nutzen.

Die Marke der Otto Group-Tochter Collins, About You, soll zu einem Milliardengeschäft ausgebaut werden. Was hat dieses Geschäftsmodell, dass es so viel Potenzial verspricht?

Von der ersten Idee zu About You bis heute sind vier Jahre vergangen. Das ist ein noch sehr junges Unternehmen, das auf der grünen Wiese angefangen hat – mit einer eigenen Infrastruktur, mit eigenen Leuten, mit eigenen Prozessen, mit eigenen Skills, mit einer ganz anderen Aufbau- und Ablauforganisation, mit einem ganz anderen Verhältnis zwischen Entwicklern, also denen, die wirklich coden und Ideen in Algorithmen umsetzen, und normalen Fachleuten. Der zentrale Erfolgsfaktor von About You ist, was sich im Namen schon widerspiegelt: Personalisierung und Individualisierung. Das ist am einfachsten zu sehen, wenn Sie sich als Kunde bei About You einloggen: Dann steht bei mir auf meiner Website nicht About You, da steht About Rainer. Und das ist nur die Spitze des Eisberges, denn es folgen noch ganz viele andere personalisierte Maßnahmen. In einem Extremmaß kundenzentriert zu sein, ist einer der Er-

folgsgaranten von About You. Was dazu geführt hat, dass über diesen Ansatz hinaus viele Influencer ihre Netzwerke nutzen, um auf About You hinzuweisen und ihre Erfahrungen zu teilen. About You hat einen unglaublichen Lauf und wunderbare Kundenkohorten. Wir müssen gar nicht sagen, dass wir das Unternehmen zwanghaft auf eine Milliarde aufbauen. Wir lassen About You sich weiter so entfalten, bis es zu einem Milliardenunternehmen wird.

Sie wollen in weitere Geschäftsmodelle und Start-ups investieren. Was halten Sie im Handel auf Deutschland bezogen für zukunftssträftig?

Wir gucken gezielt, welche Themen eine besondere Relevanz für die Kunden haben und setzen uns intensiv damit auseinander. Wir haben mit Project A und e.venture unsere Corporate-Venture-Aktivitäten, über die wir sehr viel darüber erfahren, was in den Märkten weltweit passiert, wo sich neue Geschäftsmodelle entwickeln. Wir prüfen immer, ob die eine Relevanz für uns haben könnten. Außerdem haben wir in der Otto Group so viele Assets, Möglichkeiten, Chancen und Know-how, dass es uns gelingen sollte, aus der Gruppe heraus neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dafür haben wir das neue Geschäftsfeld Otto Group Digital Solutions gegründet. Das müssen nicht klassische Handelsmodelle sein, sondern solche, die klassische Handelsgeschäfte enablen – etwa rund um Webservices oder aus dem Finanz- oder Servicedienstleistungsbereich.

Die unvermeidliche Frage, die kommen muss: Die Zukunft des stationären Handels, gibt es die?

Ich bin überzeugt davon, dass die Menschen auch stationär gerne einkaufen und würde nicht sagen, wie es der eine oder andere prominente Vertreter meiner Branche tut, dass der stationäre Einzelhandel tot ist. Ich glaube, er hat durchaus eine Chance. Aber er muss sich verändern. Und er muss genau das aufgreifen, was wir für uns erkannt haben: Lead, Speed, Data.

Was kann die Otto Group – von Amazon oder Alibaba lernen?

Wir schauen sehr genau und mit großem Respekt auf die Aktivitäten. Beide Unternehmen sind sehr viel stärker Technologieunternehmen, als wir das sind. Technologie ist als strategischer Erfolgsfaktor ganz zentral. Anders als Amazon und Alibaba wollen wir mit unseren vielfältigen Angeboten aber neben dem Thema Technologie die Menschen inspirieren und sehr persönlich, nämlich noch als Menschen, ansprechen. Und obendrein glauben wir, dass wir anders als chinesische oder US-amerikanische Unternehmen einen europäischen Wertekanon repräsentieren, der zum Beispiel fragt und untersucht, woher die Waren kommen oder der die deutsche Tarifbindung für ein hohes Gut hält. Ich kenne nicht wenige Menschen, die deshalb ganz bewusst und dezidiert bei unseren Marken einkaufen.

redaktion@acquisa.de

