

„Das Internet rückt bei uns zunehmend in eine zentrale Position“

Der Versandhandel ist im Umbruch, Otto reüssiert. Hans-Otto Schrader, Vorstandsvorsitzender der *Otto Group*, erklärt im Interview, warum.

Das Hauptquartier im Hamburger Stadtteil Bramfeld hat den Waschbeton-Charme der 70er Jahre. Doch drinnen, in den Büros der *Otto Group*, herrscht der Geist des neuen Jahrtausends. Beim Multi-Channel-Händler ist das Kataloggeschäft nur einer von mehreren gleichberechtigten Vertriebskanälen. Dynamisch wächst die Bedeutung des Internets für den Großversender: Weltweit rangiert die Gruppe hinter *Amazon* auf Rang zwei der Online-Händler. Hans-Otto Schrader, der als Vorstandsvorsitzender der Gruppe insgesamt 123 Unternehmen zu führen hat – von *SportScheck* und *Manufactum* bis zu *Bonprix*, *Eddie Bauer* und *Otto Office* – nutzt das Netz nicht nur zum Verkaufen: „Wir sind dabei, uns vom Dis-

tanzhändler zum Dialoghändler zu entwickeln.“ Wie *Facebook*-Freunde und *YouTube*-Videos dabei helfen und mit welcher Strategie *Otto* neue Märkte betritt, erklärt Hans-Otto Schrader im Akzente-Interview.

Akzente: Herr Schrader, die Einzelhandelsumsätze stagnieren, aber die *Otto Group* wächst kräftig. Woran liegt's?

Schrader: Wir verzeichnen vor allem in Deutschland stark steigende Umsätze. Unser Online-Geschäft wächst dynamisch und auch der gesamte Versandhandel legt kräftig zu. Über 32 Millionen Kunden allein in Deutschland kaufen im Netz. Lange Zeit lag der Anteil des Distanzhandels am gesamten Einzelhandelsumsatz in



Deutschland bei rund 5 Prozent. Seit das Internet der relevante Absatzkanal für den Versandhandel ist, steigt dieser Anteil. Er soll schon in naher Zukunft mehr als 10 Prozent betragen.

Akzente: *Wo rangiert Otto bei den Online-Händlern?*

Schrader: Wir sind im Geschäft mit dem Endverbraucher weltweit der zweitgrößte Absatzmittler im Internet – nach *Amazon*. In Deutschland und Europa sind wir als *Otto Group* die Nummer eins. Das Internet rückt zunehmend in eine zentrale Position. Vor allem Informationen über Produkte und Angebote suchen die Verbraucher hier. Je nach Produktgruppe informieren sich schon zwischen 12 und 30 Prozent aller Käufer vor der Kaufentscheidung im Netz.

Akzente: *Über welche Produkte suchen die Kunden der Otto Group am häufigsten Informationen auf Ihren Websites?*

Schrader: Consumer Electronics liegen ganz vorn, als Absatzkanal spielen heute Textilien und Schuhe bereits die größte Rolle.

Akzente: *Sie sprechen von der Otto Group als „Multi-Channel-Einzelhändler“. Wie wirken die einzelnen Vertriebskanäle zusammen?*


Schrader: Multi-Channel Retailing ist der Kern unseres Geschäfts. Wir sind Pionier auf diesem Feld. Ob Katalog, Internet oder stationärer Einzelhandel – der Kunde soll sich frei entscheiden können, welchen Zugang zum Händler er wählt. Wir setzen darauf, dass die Verbraucher diesen Vorteil immer stärker nutzen werden. Auch weil wir ihnen hier immer wieder Innovationen bieten. Mit Marken wie *Crate&Barrel*, *SportScheck* oder *Manufactum* sind wir in diesem Bereich weit vorne.

Akzente: *Was gibt es denn noch Neues im Internet?*

Schrader: Wir stellen uns den Herausforderungen mit breiten Sortimenten, Interaktivität und Konvergenz der Medienplattformen wie dem Mobile Commerce. Aber es gibt auch interessante Vermarktungstrends wie das Social Shopping oder das Private Shopping. Mit *Limango* sind wir zum Beispiel in das Segment Private Shopping eingestiegen. Zunächst in Deutschland und der Türkei. Momentan bereiten wir den Markteintritt in Osteuropa vor.

Akzente: *Was ist Private Shopping?*

Schrader: Es geht um die Online-Vermarktung von Markenware. Basis ist ein Klubgedanke: Kaufen können Sie nur, wenn Sie Mitglied sind. Und es funktioniert über virales Marketing, die Klubmitglieder informieren sich

A portrait of Hans-Otto Schrader, a middle-aged man with light brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and a striped tie. He is gesturing with his right hand, pointing upwards. The background is a plain, light-colored wall.

*„Im Multi-Channel-Konzept nutzen wir die Möglichkeit, die Kanäle zu integrieren“:
Hans-Otto Schrader im Akzente-Interview.*

Interview

über die Angebote auf Social-Media-Plattformen. Die Markenartikelindustrie kann hier Produkte preiswerter vermarkten, ohne dass es zu Marktstörungen kommt.

Akzente: *Wie weit nutzen Sie in der Otto Gruppe Social Media fürs Marketing?*

Schrader: Verschiedene Unternehmen der *Otto Group* nutzen die sozialen Netzwerke sehr intensiv. Wir gehen davon aus, dass gerade jüngere Kunden so am besten zu erreichen sind.

Akzente: *Haben Sie Erkenntnisse darüber, was es Ihrer Marke nützt, wenn sich Menschen beispielsweise auf YouTube einen Otto-Spot anschauen?*

Schrader: Wir haben darüber keine wissenschaftlich belastbaren Erkenntnisse. Man muss es trotzdem tun, denn es gilt der Umkehrschluss: Unternehmen, die im Social Web nicht präsent sind, werden insbesondere von der jüngeren Generation, den Digital Natives, nicht als relevant empfunden.

Akzente: *Auf welche Weise nutzen Sie Social Media?*

Schrader: Das beginnt mit der Übersetzung von Marketingkampagnen ins Netz, vor allem in der viralen Ausprägung. Wir nutzen die Plattformen aber auch stark für das Recruiting junger Mitarbeiter und wir nutzen

sie, um in den Dialog mit Kunden zu treten und um negative Kommentare kennenzulernen und aufzufangen. Dafür sind wir in der ganzen Bandbreite unterwegs, von Fashion-Blogs und viralen Spots über *Twitter*-Accounts bis zu *Facebook*-Seiten. Unser Ziel ist es, uns vom Distanzhändler zum Dialoghändler weiterzuentwickeln.

Akzente: *Ihr historischer Wettbewerber Quelle ist vom Markt verschwunden. Wie wirkt sich das aus? Profitiert Ihr Umsatz davon?*

Schrader: Ja, wir profitieren bei etlichen unserer Marken davon. Aber wir haben im vergangenen Jahr intensiv in Sortimente, Konzepte und Marketing investiert, so dass wir davon ausgehen, dass wir im Wesentlichen aus eigener Kraft gewachsen sind.

Akzente: *Sie haben die Quelle-Marke Privileg gekauft und dann an Whirlpool weitergereicht. Warum?*

Schrader: *Privileg* hat bei den Verbrauchern nicht nur eine hohe Bekanntheit, sondern trifft auch auf hohe Sympathie und Kaufbereitschaft. Wir gehen mit *Whirlpool* eine strategische Partnerschaft ein und haben uns die Rechte für den Vertrieb von *Privileg*-Geräten in Deutschland, Österreich und anderen Ländern gesichert.

Akzente: *Sie haben auch das Russland-Geschäft von Quelle übernommen. Warum – wo Sie doch schon mit drei eigenen Marken dort präsent sind?*

Schrader: Wir sind sogar mit insgesamt acht Marken präsent. Mit *Bonprix*, *Otto*, *Witt*, *SportScheck* und den drei *Nadom*-Marken *Home*, *Health & Beauty* und *Meggy Mall*. *Quelle* ergänzt das Angebot um eine sehr bedeutende Marke und baut unsere marktführende Position in Russland weiter aus.



„Multi-Channel Retailing ist heute der Kern unseres Geschäfts“: Immer mehr Kunden informieren sich vor dem Kauf im Internet.

„Es genügt nicht, einfach ein in Deutschland erfolgreiches Konzept in ein neues Land zu übertragen und darauf zu vertrauen, dass es anderswo genauso gut funktioniert“

Akzente: *Wozu brauchen Sie eigentlich den stationären Handel?*

Schrader: Zum Multi-Channel-Konzept gehört auch eine hohe Kompetenz im Retail-Geschäft. Die Logik hinter diesem Konzept lässt den Kunden selbst über den Zugang zum Händler entscheiden. Und dann nutzen wir die Möglichkeiten, diese Kanäle zu integrieren: Wenn wir etwa online erkennen, dass ein Kunde modisch bestimmte Vorlieben hat, können Sie den Kunden per E-Mail-Marketing etwa zu Kollektionspräsentationen in den Laden einladen, andererseits können Sie ihn im Ladenlokal mit dem gesamten Online-Sortiment vertraut machen oder Retouren zurücknehmen. So schaffen Sie eine zwischen den Kanälen vernetzte, integrierte Kommunikation.

Akzente: *Stimmt das Vorurteil, dass jüngere Menschen via Internet einkaufen und die Katalogkäufer zur älteren Generation zählen?*

Schrader: Nein, das ist nicht der Fall. Das Alter allein ist kein bestimmender Faktor. Das liegt unter anderem an unserem Einsatz der Kataloge, mit denen wir uns auch

gezielt an jüngere Zielgruppen richten. Tendenziell gilt natürlich: Je jünger, je besser gebildet und je urbaner die Kunden, desto größer die Internetaffinität.

Akzente: *Die spannendsten Konsumgütermärkte liegen für viele zurzeit in den BRIC-Ländern – Brasilien, Russland, Indien und China. Wie sieht Ihre Strategie für diese Märkte aus?*

Schrader: Wir beschäftigen uns mit allen vier Ländern. Am weitesten sind wir in Russland, da haben wir uns schon früh als Marktführer etabliert. In den anderen drei Märkten haben wir immerhin den großen Vorteil, dass wir dort schon seit den 60er Jahren als Einkäufer unterwegs sind. Da haben wir gute Kontakte aufgebaut und einiges Know-how erworben. In Indien und Brasilien bereiten wir uns zurzeit auf den Markteintritt vor.

Akzente: *Wie werden Sie vorgehen: Suchen Sie lokale Partner und entwerfen maßgeschneiderte Konzepte oder übertragen Sie einfach eins Ihrer bewährten Formate?*

Schrader: Beides, aber es gibt noch eine dritte Möglichkeit: sich per Joint Venture in ein dort schon erfolg-

Alterslos wie sein Cover-Model: Dem Otto-Katalog 2010 leiht Popstar Nena ihr Gesicht.



Interview

„Bei uns können Sie mit Ende 20 Hauptabteilungs- oder Bereichsleiter sein und dann sehr bald Geschäftsführer werden“

reiches Konzept einzukaufen. Wir untersuchen die Chancen der unterschiedlichen Möglichkeiten für den Markteintritt sehr genau, bevor wir uns für einen Weg entscheiden.

Akzente: *Wie viel von den Erfahrungen aus früheren Markteintritten in anderen Ländern lässt sich übertragen, was ist in jedem Markt anders?*

Schrader: Wir überlegen uns immer zuerst ein Konzept, das in dem Zielmarkt eine wirkliche Marktberechtigung hat. Gegen wen trete ich an? Was ist mein USP? Mit welchen Reaktionen des regionalen Wettbewerbs muss ich rechnen? Und wie kann ich dann darauf reagieren? Diese Fragen führen zum absolut entscheidenden Punkt: Ob man in dem neuen Markt scheitert oder sich einen dauerhaften Erfolg erarbeiten kann. Es genügt eben nicht, einfach nur ein in Deutschland, Europa oder den USA erfolgreiches Konzept zu übertragen und darauf zu vertrauen, dass es anderswo automatisch ebenso gut funktioniert. Die Spezifika des lokalen Marktes entscheiden über Erfolg oder Misserfolg.

Akzente: *Woher kennen Sie die lokalen Spezifika?*

Schrader: Für gute Entscheidungen brauchen Sie sehr gute Informationen. Wir verwenden viel Aufmerksamkeit und Sorgfalt darauf, sie zu beschaffen. Dafür ist es wichtig, im Markt selbst eine Vernetzung herzustellen. Dann kann man über gut vorbereitete Gespräche in Erfahrung bringen, was wichtig ist im Markt. Ebenso wichtig ist es, Mitarbeiter zu finden, die sich in dem neuen Markt bestens auskennen. Die Markterschließung würden wir niemals ausschließlich Mitarbeitern überlassen, die wir aus der Zentrale entsenden oder die anderswo einen guten Job gemacht haben – die Mischung ist hier zielführend.

Akzente: *In Russland sind Sie schon Marktführer – wie ist das dort gelungen?*

Schrader: Dort haben wir mit Pascal Clement einen exzellenten Partner, der schon lange in Russland lebte, als wir ihn kennenlernten. Er ist ein echter Entrepreneur, über den wir einen sehr guten Zugang zum Markt bekamen. Wir sind mit einem Joint Venture mit ihm gestartet, haben dann die Mehrheit übernommen und nach und nach unsere eigenen Formate etabliert – das

ist der klassische Weg. Innovationen entstehen über Menschen, die umtriebiger und abenteuerlustig sind. Dazu brauchen wir Freiräume im Unternehmen.

Akzente: *Als vielversprechende Wachstumsregionen gelten auch der Nahe Osten und Nordafrika. Sind Sie dort schon aktiv?*

Schrader: Unser Einrichtungsspezialist *Crate&Barrel* geht jetzt mit einem Franchisesystem nach Dubai. Wir wollen so Erfahrungen vor Ort sammeln. In den anderen Ländern sind wir nicht mit eigenen Formaten präsent, liefern aber Ware über örtliche Vertriebspartner aus.

Akzente: *Ihre Website zählt 123 wesentliche Unternehmen auf, die zur Otto Group gehören. Wie bringen Sie die alle auf einen gemeinsamen Kurs, wie gehen Sie mit der Komplexität um, die entsteht, wenn so viele Unternehmen auf so vielen Märkten und in so schnelllebigen Branchen unterwegs sind?*

Schrader: Es steht schon ein strategischer Gedanke dahinter. Wir haben klare Kriterien, wann ein Unternehmen in die Gruppe passt: Es muss wirtschaftlich sein, Synergien mit der Gruppe haben, dazu wachstumsfähig und idealerweise internationalisierbar sein. Die Führung solch eines komplexen Portfolios ist natürlich nicht frei von Anstrengung, aber in der Kombination von dezentraler Verantwortung und einem transparenten Controlling gelingt es uns sehr gut.

Akzente: *Wie finden Sie fähige Führungskräfte für so viele Unternehmen?*

Schrader: Das ist kein Problem, im Gegenteil: Einer der großen Vorzüge unserer vielfältigen Unternehmen ist, dass sich dort viele Managementtalente entwickeln. Das ist eine Transferleistung, die man in der Bilanz nicht sieht. Wir bieten viele attraktive Jobs, bei uns können Sie mit Ende 20 Hauptabteilungs- oder Bereichsleiter sein und dann sehr bald Geschäftsführer werden. Da entstehen viele neue Ideen und Strategien, die wir dann über unsere interne Otto Academy oder unseren Best Practice Club multiplizieren.

Akzente: *Die immer hektischeren Kollektionswechsel im Modegeschäft machen Ihre Arbeit auch nicht einfacher. Wie gehen Sie damit um?*



Soll Erfahrungen am Golf sammeln: Ottos US-Einrichtungsspezialist Crate&Barrel – hier die Zentrale in Chicago – eröffnet den ersten Shop in Dubai.

Schrader: Je kürzer der Zyklus, desto riskanter das Geschäft. Wir haben sehr frühzeitig begonnen, das Tempo in unserer Supply Chain zu steigern. Gleichzeitig versuchen wir, teure Lufttransporte zu minimieren. Dazu splitten wir im hochmodischen Bereich die Orders. Die Initialbestellung platzieren wir in Fernost und bereiten alles vor, damit mögliche Nachbestellungen dann näher in Osteuropa abgearbeitet werden können.

Akzente: *Otto will ein „grünes“ Unternehmen sein. Was tun Sie für die Umwelt?*

Schrader: Wir wollen nicht nur ein nachhaltig agierendes Unternehmen sein, sondern wir sind es seit vielen Jahrzehnten. Wir wollen unseren Beitrag zu den Themen Soziales und Klimaschutz aktiv gestalten. Deshalb arbeiten wir nur mit Lieferanten, die sich dem Thema verpflichtet fühlen. Wir haben eine eigene Beratungsgesellschaft, die unsere Lieferanten darin berät, aktiv Sozialstandards einzuhalten und Umweltschutz zu betreiben. Darüber hinaus hat sich die *Otto Group* hohe Ziele bei der CO₂-Verringerung gesetzt.

Das ist auch ein großes Thema zum Beispiel bei der Transportlogistik. Da war unsere *Hermes Logistik Gruppe* schon immer Pionier und erprobt kontinuierlich neue technische Möglichkeiten wie Wasserstoff- und Hybridantrieb.

Akzente: *Deckt das für Sie das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens ab?*

Schrader: Nein, das fassen wir natürlich weiter. Wir fühlen soziale Verantwortung und dehnen das auch auf unsere Partner aus. Wir achten darauf, dass alle Lieferanten sich mindestens an die gesetzlichen Standards halten. *Otto* war schon Mitte der 80er Jahre ein Pionier bei der Eingrenzung von Kinderarbeit. Und wir fühlen uns auch verantwortlich für das Bewahren von Arbeitsplätzen in Deutschland. Das ist anspruchsvoll, denn wir verzichten dabei manchmal auf einen komparativen Kostenvorteil. Die Eigentümerfamilie fördert stark das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens. Ausdrücklich können wir dabei manchmal auch Dinge tun, die sich nicht unmittelbar rechnen.



Hans-Otto Schrader (53) startete 1977 als Revisor seine Karriere beim *Otto Versand*. Schon die zweite Station führte ihn nach Hongkong und in den

Bereich Einkauf. 1993 avancierte der Betriebswirt zum Einkaufschef des Versenders. Seit 2007 ist Hans-Otto Schrader Vorstandsvorsitzender der *Otto Group*.



Die Otto Group (Foto: Zentrale in Hamburg) erzielte im Geschäftsjahr 2009/2010 rund 10,1 Milliarden Euro Umsatz, fast 40 Prozent davon über Online-Kanäle. Das Familienunternehmen ist zweitgrößter Online-Händler der Welt und in Deutschland die Nummer eins im Netz. Es beschäftigt in 123 Unternehmen gut 48.600 Mitarbeiter und ist in 19 Ländern auf 3 Kontinenten aktiv. Das bedeutendste Segment ist der Multi-Channel-Einzelhandel, die anderen Bereiche sind Finanzdienstleistungen und Service.