

OTTO: WACHSTUM HALBIERT, INVESTITIONEN VERDOPPELT

Der traditionsreiche Versender Otto verliert im Konkurrenzkampf mit Zalando weiter an Boden. Während der Online-Modehändler Zalando seinen deutschlandweiten Umsatz 2014 um 15 % steigerte, musste Otto im Geschäftsjahr 2014/15 (28.2.) hierzulande im Modebereich einen Rückgang im einstelligen Prozentbereich hinnehmen. Über alle Kategorien hinweg hat sich die Wachstumsrate mit einem Rückgang von 7 auf 3 % mehr als halbiert. Immerhin konnte Otto seine Rendite dank frühzeitig eingeleiteter Gegenmaßnahmen bei der Bestandsführung „konstant“ halten, erklärte Alexander Birken, Konzernvorstand Multichannel-Distanzhandel und Sprecher der Otto-Geschäftsführung, auf einer Bilanzpressekonferenz in Hamburg. Durchaus mithalten kann das Versandhaus aber bei den Investitionen ins Sortiment, der IT sowie neuen Online-Marketing- und E-Commerce-Techniken. Das entsprechende Budget wurde von 60 Mill. Euro auf eine dreistellige Millionen-Euro-Summe für 2015/16 erhöht. Weitere Mittel sollen für den Ausbau der Sortimente sowie einen „intensiveren“ Kundendialog mittels neuer Blog- und Chat-Formate verwendet werden.



Das komplette Interview mit Alexander Birken lesen Sie auf: TextilWirtschaft.de/Interview-Birken

TW: Herr Birken, Sie sagen, dass Otto bei der Bestandsführung so gearbeitet hat, dass das Ergebnis nicht belastet wurde. Wie muss man sich das vorstellen?

Alexander Birken: Wir haben sehr frühzeitig erkannt, dass angesichts der schwachen Textilmarktentwicklung in Deutschland die Nachfrage deutlich niedriger ausfiel als gedacht. Algorithmusgetriebene Systeme wie Dynamic Pricing haben uns ermöglicht, schneller in eine Abschleusung zu gehen. Das konnten wir sehr schnell machen. Große Überhänge entstehen nämlich erst dann, wenn man zu lang mit Preisabzeichnungen wartet und die Produktrelevanz in der Zwischenzeit abnimmt. Gleichzeitig haben wir in Sortimentsbereichen wie Möbel, Multimedia und Haushaltselektronik eine sehr schöne Entwicklung gehabt.

Heißt das, dass das Umsatzminus das Ergebnis der Modesparte nicht belastet hat?

Nein. Im Frühjahr und Sommer sind wir sehr stark gewachsen. Anschließend ging die Nachfrage aber zurück. Das kann man beim Ergebnis nicht komplett kompensieren. Aber wir konnten die Ergebniswirkung deutlich begrenzen.

Wie schnell kann man mit Dynamic Pricing reagieren? Aktualisieren Sie die Preise täg-

lich oder sogar stündlich – wie es bei vielen Elektronikhändlern bereits üblich ist?

Wir haben zwar ein System, das uns in die Lage versetzt, faktisch jede Stunde den Preis anzupassen. Das tun wir aber nicht, weil das aus Kundensicht nicht nachvollziehbar ist. Wenn ein Produkt zum ersten Mal angeboten wird, wird der Preis einige Wochen lang konstant gehalten. Erst danach beginnt die Anpassung. Aber wir lassen nicht die Maschine entscheiden, sondern wir nutzen die Technik und Software als Grundlage und koppeln sie mit dem Know-how der Mitarbeiter. Das ist der beste Entscheidungsansatz. Damit lernt nicht nur die Software selbst. Auch die Organisationseinheit Mensch plus Software ist eine lernende Einheit.

Machen die Modehersteller das mit? Normalerweise begehren die doch auf, wenn ein Händler frühzeitig reduziert.

Wichtig ist der direkte und faire Austausch. Wir befinden uns mit den Hauptlieferanten sowieso in einem permanenten Dialog. Dabei werden solche Themen angesprochen. Wir möchten Schritt für Schritt mit unseren Partnern vorangehen. Radikale Preisveränderungen sind weder für die Lieferanten noch die Kunden nachvollziehbar. Deshalb ist es wichtig, die Preise mit dem richtigen Augenmaß zu senken.

Werden die Preise auch nach Regionen ausgereicht, so dass Kunden in kaufkraftstarken Gegenden mehr bezahlen müssen.

Das machen wir nicht. Wir denken vom Produktlebenszyklus her. Dabei sind Angebot und Nachfrage die relevanten Größen.

Die unerfreuliche Wintersaison ist jetzt endgültig vorbei. Wie sieht es zurzeit bei Otto aus? Hat die kürzlich gestartete TV-Kampagne einen ähnlich positiven Effekt wie bei der Premiere des Claims „Gefunden auf Otto.de“ 2013? Damals haben sich die Visits um 25 % erhöht und der Traffic auf den Damenmode-Seiten verdreifacht.

Wir befinden uns beim Gesamtumsatz voll auf Planniveau. Und die Wachstumsraten, die wir uns vornehmen, bleiben bei 3 bis 5 Prozent. Bei der TV-Kampagne sind wir uns sicher, dass sie uns in den Imagewerten erneut einen positiven Effekt bescheren wird. Der Second-Screen-Effekt ist Fakt: Viele Zuschauer haben ihr Tablet stets griffbereit. Sie sehen die TV-Werbung und gucken dann gleich bei Otto.de nach. Dieses neue Kundenverhalten sehen wir in unseren Kennzahlen sofort. Zudem sind bei uns die TV-Spots weniger mit dem Ziel verbunden, Traffic zu generieren. Dafür gibt es ganz andere Online-Methoden. Es geht vielmehr darum, die Relevanz und Bekanntheit der Marke zu erhöhen.



Foto: Otto

Traffic durch TV: Als Otto 2013 erstmals den Claim „Gefunden auf Otto.de“ startete, erhöhte sich die Zahl der Visits um 25 %. Mitte März startete eine neue Kampagne. Otto-Chef Birken ist sich sicher, dass der Spot den Imagewerten der Marke „erneut einen positiven Effekt bescheren wird“.

„Wir können von Collins lernen“

Otto-Chef Alexander Birken über Dynamic Pricing, Personalisierung und die neue TV-Kampagne

Alexander Birken arbeitet seit 1991 bei der Otto Group, seit 2005 als Vorstand. 2012 wurde der gebürtige Hamburger Konzernvorstand Multichannel-Distanzhandel und Sprecher der Einzelgesellschaft Otto.

Welche Modemarken wurden im vergangenen Jahr neu ins Sortiment aufgenommen? Im Bereich Fashion und Sports sind etwa Violeta by Mango, Supra, Hummel Team-sport und Only & Sons hinzugekommen. Sie können davon ausgehen, dass alle relevanten Marken für unsere Kunden auf Otto.de verfügbar sind. Das ist aber allein nicht entscheidend. Es geht auch ganz stark darum, wie Marken in den einzelnen Shops ausgespielt werden. Wie werden die Sortimente zusammengestellt? Wir sind logistisch so aufgestellt, dass wir nicht alles im Lager haben müssen und trotzdem die gesamte Kollektion anbieten können.

Zalando hat vor kurzem angefangen, in Technologie-Start-ups zu investieren, was die Otto

Group schon seit Jahren macht. Wird der Venture Capital- und Inkubatoren-Markt jetzt enger?

Wir haben über die Otto Group einen Zugang zu Kapazitäten, die gigantisch sind. Das ist ein eingespielter Prozess, in dem Otto auch in Richtung Start-ups viel Know-how-Transfer leistet. Umgekehrt profitieren wir auch Project A, einem Entwickler von Online-Geschäftsmodellen, und dem Start-up-Finanzierer E-Ventures. Und zwar in Spezialthemen, in denen die Firmen über kostbares Know-how verfügen.

Welche Innovationen haben Sie 2014 von den Start-ups der beiden Firmen übernommen?

Im gesamten Online-Marketing haben wir sehr viel über den Konzernverbund gelernt. Das beste Beispiel ist der Absatzprognosen-Anbieter Blue Yonder. Bei algorithmusbasierten Themen wie Predictive Analytics arbeiten wir natürlich mit dieser Otto Group-Tochter zusammen. Ich kenne keine Firma, die qualitativ bessere Vorhersagen macht. Sie gewinnt fast jeden Preis bei Predictive Analytics-Wettbewerben. Die Analysen von Blue Yonder helfen uns auch bei der Senkung der Retourenquote, zum Beispiel bei der datengetriebenen Größenempfehlung.

Zalando setzt seit gut einem Jahr verstärkt auf Personalisierung. Auch die Otto-Schwes-

ter Collins geht mit den Shops About you, Edited, Sister Surprise in diese Richtung. Wann kommt der Trend bei Otto an?

Personalisierung und damit individuelle Produkt- und Hebelauspielungen sind das Thema für 2015. Wir müssen uns immer fragen: Was will der Kunde? Die Kunden kommen über die unterschiedlichsten Wege zu Otto. Wenn Sie über eine Preissuchmaschine zu Otto.de gelangen, haben Sie eine ganz andere Erwartung, als wenn Sie über einen Google-Suchtreffer kommen. Wenn diese Erwartung nicht erfüllt wird, gehen Sie wieder zurück oder brechen den Kaufprozess womöglich ab. Das müssen wir antizipieren und die Website entsprechend aufbauen. Das geht nur über Personalisierung.

Ist Ihnen Collins bei dieser Technik einen Schritt voraus?

Auf der einen Seite gibt es Firmen, die transformiert werden, aus einer alten Welt des Stationärhandel- oder Versandhandels in den Online- bzw. Multichannel-Handel. Auf der anderen Seite stehen Start-ups, die von Anfang an das Thema Personalisierung umsetzen. Ja, Collins ist in puncto Personalisierung einer der besten E-Commerce-Shops in ganz Europa. Und natürlich können wir von Collins lernen. ■

EIN STETIGES AUF UND AB

Die Umsatzentwicklung von Otto seit 2010

Jahr	Umsatz in Mill. Euro	Veränderung in Prozent
2010/11	2114	+13,4
2011/12	2087	-1,3
2012/13	2127	+2
2013/14	2270	+7
2014/15	2335	+3

Quelle: Otto GmbH & Co KG

BERT RÖSCH