

Zwei Marktführer im Kulturwandel



Carsten Meinders, Geschäftsführer des Hermes Einrichtungs Service, und Katy Roewer, Bereichsvorstand Service & HR ziehen an einem Strang. Sie wollen den Möbelkauf zu einem reibungslosen Erlebnis für jeden Kunden machen.

Bereits im Februar trafen sich Katy Roewer, Bereichsvorstand Service & HR bei Otto, und Carsten Meinders, Geschäftsführer des Hermes Einrichtungs Service (HES), im Co-Working-Space der Otto Group in Hamburg, zu einem Gedankenaustausch über die Partnerschaft der Unternehmen, Synergien in der Gruppe und den grundlegenden Kulturwandel in beiden Firmen. Themen, die in Vor-Corona-Zeiten ganz oben auf der Agenda standen und auch danach noch Bestand haben werden.

möbel kultur: Frau Roewer, Otto baut sein Geschäftsmodell fundamental um. Was steckt dahinter?

Katy Roewer: Wir entwickeln unser Geschäftsmodell weiter - vom Händler hin zur Plattform. Das ist für uns wirklich ein einschneidendes Vorhaben, denn wir verabschieden uns dafür in Teilen von unserem Geschäftsmodell, mit dem wir seit über 70 Jahren erfolgreich unterwegs waren. Die Entwicklung zur Plattform ist ein gewaltiger Umbau, der nur funktionieren kann, wenn wir die Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen. Diese Transformation müssen wir auf allen Ebenen gestalten. Seit dem Jahresstart haben wir nun auch die technologische Basis dafür geschaffen – mit einem Self-Onboarding-Tool für unsere Partner. Auf den Otto Home Days Mitte Februar konnten wir über 250 Teilnehmern unsere Plattform-Struktur erläutern. Die ersten arbeiten bereits mit unserem Portal.

möbel kultur: Welche Voraussetzungen müssen die Plattformpartner mitbringen?

Katy Roewer: Priorisiert anbinden können sich Marken und Händler, die beispielsweise eine deutsche Unternehmensrechtsform sowie eine deutsche Umsatzsteuer-ID haben und Artikel aus den Bereichen Wohnen und Einrichten, Technik sowie Fashion und Lifestyle anbieten. Wir sehen in vielen Gesprächen, dass viele Hersteller die Lieferung frei Bordsteinkante als Standard betrachten. Das ist allerdings nicht der Otto-Standard – wir gehen einen Schritt weiter und liefern bis in die Wohnung unserer Kunden. Wir wollen deshalb viele Partner davon überzeugen, dass in Themen wie Dropshipping und Home Delivery ein großes Potenzial für sie liegt – im besten Fall gemeinsam mit dem HES.

möbel kultur: Herr Meinders, Sie arbeiten parallel daran, die entsprechenden Kapazitäten bereitzustellen. Der HES wächst in diesem Jahr sichtbar – mit seiner zweiten deutschen Hauptumschlagbasis (HUB) neben Löhne.

Carsten Meinders: Der neue Standort in Ansbach ist für uns ein sehr bedeutendes Projekt, denn unser zentrales HUB in Löhne reicht nicht mehr aus, um die gestiegenen Sendungsmengen zu bewältigen. Noch einmal so ein Weihnachtsgeschäft wäre damit gleichzusetzen, als wolle man einen Elefanten durchs Nadelöhr schieben. Am Standort Löhne wickeln wir an normalen Tagen rund 250 Wechselbrücken ab. An Spizentagen waren es zuletzt aber mehr als 400. Das war bereits hart am Limit. Deshalb bekommen wir nun eine Basis in Süddeutschland, mit der wir uns infrastrukturell aufstellen. Es geht insbesondere um das Cross-Docking. Die Ware der Hersteller und der einliefernden Händler geht auf der einen Seite im HUB rein und auf der anderen Seite gebündelt hinaus in Richtung unserer Lieferdepots. Am Ende bedeutet das mehr Schnelligkeit und mehr Nähe zum Kunden.

möbel kultur: Wie sieht die Depot-Struktur vom HES insgesamt aus?

Carsten Meinders: In den letzten zehn Jahren sind wir enorm gewachsen. Wir bewältigen im Jahr etwa 5,5 Mio. Sendungen mit knapp über 50 Depots. Das heißt im Durchschnitt werden pro Depot 100.000 Sendungen bearbeitet. Mehr dürfen es dann aber auch nicht sein, weil dann in der Regel die Qualität lei-

det. Deshalb werden wir in diesem Jahr drei weitere Depots anbinden, was durchaus ambitioniert ist. Die Depots müssen ausgerüstet und die Gebiete neu zugeschnitten werden. Und das hohe Service-Level muss von Beginn an stimmen.

möbel kultur: Otto ist mit großem Abstand der größte Möbelhändler im deutschsprachigen Raum im Internet. Woran liegt das?

Katy Roewer: Wir agieren aus einer Position der Stärke heraus. Wir beherrschen den Verkauf und den Versand von Möbeln und Großgeräten seit vielen Jahren. Mit dem Hermes Einrichtungs Service haben wir einen starken Partner an unserer Seite und bieten Kunden alle möglichen Annehmlichkeiten

und Services, was den Möbelkauf betrifft. Das sind Leistungen wie Track & Trace, Wunschzeitfenster, Anschluss- und Aufbauservices. Das unterscheidet sich von der Bestellung eines T-Shirts. Die Herausforderung besteht darin, den Kunden ein exzellentes Leistungsniveau zu bieten, an das sie sich erinnern. Dann bestellen sie auch wieder bei uns oder empfehlen uns weiter. So haben wir im vergangenen Jahr im Bereich Home & Living zweistellige Wachstumsraten erreicht. Das war auch der Grund, warum wir gemeinsam mit dem HES und der ECE das Projekt in Ansbach vorangetrieben haben.

möbel kultur: Wie arbeiten Otto und HES zusammen?



”Die Herausforderung besteht darin, den Kunden ein exzellentes Leistungsniveau zu bieten, an das sie sich erinnern.“

Katy Roewer

Katy Roewer: Wir sind im Konzern eng miteinander verbunden. Außerdem eint uns, dass der Service der entscheidende Schlüssel zum Erfolg ist. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist unser beider Antrieb. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir sehr vertrauensvoll zusammen. Das gilt auch für Krisenzeiten, in denen wir schnell und effizient reagieren. Ein oder zwei Mal im Jahr führen wir Strategiegespräche, auf der Arbeitsebene sind wir laufend im Austausch. So können wir auch große Themen wie die Digitalisierung gemeinsam bestmöglich gestalten.

Carsten Meinders: Das Silo-Denken ist verschwunden. Ich kann mich noch gut an frühere Zeiten erinnern, als Otto auch schon mal Marketing-Aktionen gestartet hat, ohne sich mit uns abzustimmen, sodass wir dann montags von den Bestellungen regelrecht überrollt wurden. Das ist heute anders. Wir denken mit- und füreinander.

möbel kultur: Nun hat Hermes auch viele Kunden außerhalb des Konzerns. Ist das für die noch ein Thema, dass HES ein Teil der Otto-Gruppe ist?

Carsten Meinders: Als Marktführer sind wir natürlich mit allen großen Händlern im Geschäft. Diese äußern immer mal wieder die Befürchtung, dass wir zuerst Otto bedienen. In der Otto Group wird dagegen auch schon mal gemutmaßt, dass wir zuerst für Drittkunden ausfahren, weil die Aufträge aus der Otto Group ja ohnehin von uns ausgeliefert werden. Beide Versionen sind falsch. Auf der Grundlage rechtzeitiger Mengenprognosen und einer engen Abstimmung sind wir für jeden unserer Auftraggeber ein zuverlässiger Logistikpartner.

Katy Roewer: Der HES ist ein erfolgreiches und eigenständig am Markt etabliertes Unternehmen und wir als Otto haben unseren Teil dazu beigetragen, dass der HES heute so gut dasteht. Und mit 70 Prozent des HES-Sendungsvolumens ist es zwangsläufig so, dass wir bestimmte Innovationen auch für einen bestimmten Zeitraum für uns schützen lassen. Das halte ich für legitim.

möbel kultur: Gibt es auch Kunden, die auf der schwarzen Liste stehen?

Carsten Meinders: Es gibt vereinzelte Fälle, bei denen wir aus Konzernperspektive entschieden haben, dem Reiter nicht aufs Pferd zu helfen.

möbel kultur: Gibt es eigentlich auch neue Anbieter im Zwei-Mann-Handling.

Carsten Meinders: Schon. Es kommen immer wieder auch neue Unternehmen auf den Markt. Meistens sind das dann aber kleinere Firmen. Das schauen wir uns sehr genau an.

möbel kultur: Otto schaut in der Regel eher auf sich. Welche Wettbewerber nehmen Sie überhaupt wahr?

Katy Roewer: Wir beobachten den nationalen, aber auch internationalen Markt sehr genau und wissen auch, dass wir als Marktführer im deutschsprachigen Raum im Bereich Home & Living der Gejagte sind und nicht der Jäger. Wir setzen alles daran und bringen immer wieder Innovationen in den Markt, damit das auch so bleibt.

möbel kultur: Die Customer Journey ist ja im Bereich Home & Living sehr weib-

lich geprägt. Wer ist denn die typische Otto-Kundin?

Katy Roewer: Das ist nicht mehr so deutlich ausgeprägt wie in der Vergangenheit. Wir haben in den vergangenen Jahren, unsere Zielgruppe deutlich verjüngt. Zudem konnten wir viele Neukunden gewinnen.

Über den Bereich Elektro und Multimedia ist es uns gelungen, viele jüngere Männer an die Marke Otto heranzuführen. Wir freuen uns sehr, dass wir es schaffen, sie nicht nur zum einmaligen Kauf zu bewegen, sondern sie auch für andere Warengruppen zu begeistern.

möbel kultur: Welche Kanäle sind dafür die wichtigsten?

Katy Roewer: Die Otto-App ist der Schlüssel gewesen. Und in Verbindung mit Social Media gelingt uns der Transfer zu Home & Living-Themen sehr gut.

Das ist auch wirtschaftlich sinnvoll, weil der Preisdruck im Multimedia-Bereich sehr hoch ist. Flankiert werden die Aktivitä-

ten von außergewöhnlichen Marketing-Aktionen.

möbel kultur: Einer der wesentlichen Touchpoints in der Customer Journey ist der Kontakt zum Kunden bei der Auslieferung. Wie sensibel ist das?

Carsten Meinders: Wir wissen um die große Bedeutung dieses Touchpoints. Immerhin kommen die Kollegen in die Wohnräume der Menschen, um ihren Auftrag zu erfüllen. Dabei müssen sie sich angemessen, sauber und sprachlich sicher bewegen. Es ist nicht einfach, dafür immer das geeignete Personal zu bekommen. Hinzu kommt, dass der Führerschein für einen 7,5-Tonner nicht der Normalfall ist. Daher müssen wir auch teilweise auf 3,5-Tonner ausweichen und einen Produktivitätsverlust in Kauf nehmen.

möbel kultur: Welche Personalmaßnahmen hat der HES angesichts dieser Lage lanciert?

Carsten Meinders: Ein Programm, das wir in diesem Jahr starten, heißt

„FIT – Förderung interner Talente“. Jedes Depot bekommt hierbei ein Budget, um Fahrer und Monteure auszubilden. Wir zielen dabei zum Beispiel auf Lagerarbeiter ab, die sich weiterentwickeln möchten und ihrem Unternehmen treu verbunden sind.

möbel kultur: Und was tun der HES und Otto um die Customer Journey noch angenehmer zu gestalten?

Carsten Meinders: Die GPS-basierte Sendungsverfolgung ist hierfür ein gutes Beispiel. Alle 60 Sekunden wird die Lieferauskunft aktualisiert, sodass der Kunde genau sehen kann, wie die Liefertour fortschreitet und wann genau der Lkw bei ihm eintrifft. Befindet der Kunde sich beispielsweise am Arbeitsplatz, kann er zeitnah nach Hause fahren, um die Lieferung in Empfang zu nehmen. Der laufende Informationsaustausch mit dem Endkunden hat für uns eine zunehmende Bedeutung. In Kürze geht ein neues Endkundenportal online, mit dem wir dem Kunden die Möglichkeit geben, jederzeit mit uns kommunizieren zu können. Auch während des Zustellprozesses – falls der Kunde im Stau steht oder von der Arbeit nicht wekommt.

Katy Roewer: Darüber hinaus bauen wir mit dem HES gemeinsam die

„Schnelligkeit ist ein sehr wichtiger Faktor, und wir setzen alles daran, die Lieferzeit in Kooperation mit unseren Lieferanten so weit zu verkürzen, wie es irgend machbar ist.“

Katy Roewer



Wunschtermin-Optionen für unsere Kunden weiter aus. Dabei bekommt der Kunde schon im Check-out die entsprechenden Zeitfenster angezeigt, die noch frei sind. Bald sollen auch die Termine für Montageaufträge und andere Services auf diese Weise von Kunden bestimmt werden können. Wir entwickeln unsere Services nicht nach Trends, sondern wir schauen sehr genau, welche Probleme ein Service bei Kunden lösen kann. Wir wollen unsere Kunden glücklich machen. Das ist auch deshalb eine Herausforderung, weil das nicht nur allein an uns liegt, sondern die Supply Chain bis hin zu den Lieferanten betrifft, von denen wir die entsprechenden Daten benötigen.

möbel kultur: Wie wichtig ist das Thema Geschwindigkeit?

Katy Roewer: Wir glauben nicht, dass Same Day Delivery bei Möbeln vom Kunden als notwendig erachtet wird. Dennoch ist Schnelligkeit ein sehr wichtiger Faktor, und wir setzen alles daran, die Lieferzeit in Kooperation mit unseren Lieferanten so weit zu verkürzen, wie es irgend machbar ist.

Carsten Meinders: Insbesondere Dropshipping-Lösungen mit gebündelter Anlieferung des Herstellers bei uns und einer schnellen Auslieferung an den Endkunden sorgen für Tempo. Aus unserer Erfahrung ist den Kunden bei der Lieferung von Möbeln und Großgeräten allerdings die Pünktlichkeit noch wichtiger als die besonders schnelle Lieferung. Der Kunde ist zufrieden, wenn wir zum vereinbarten Zeitpunkt kommen und alle Leistungen erbringen. Ich breche allerdings auch eine Lanze dafür, den Kunden zu vermitteln, dass diese Services Geld kosten und einen Wert haben.

Katy Roewer: Absolut. Die Wertigkeit unserer Dienstleistungen muss den Kunden transparent gemacht werden, sonst haben wir im 2-Mann-Handling die gleichen Probleme wie in der Paketbranche, in der sich die Dienstleister in einer negativen Preisspirale verfangen haben.

möbel kultur: Was passiert nach dem Kauf in der Kundenkommunikation?

Katy Roewer: Wir nutzen verschiedene Instrumente, um die Kunden nach dem Grad ihrer Zufriedenheit zu befragen – zum Beispiel das sogenannte NPS-Scoring. Die personali-

sierte Kundenansprache nach dem Kauf wollen wir in Zukunft noch besser beherrschen, um den Faden nicht abreißen zu lassen. Zukünftig denken wir auch über einen persönlichen Kunden-Account, eine Art Product-Hub nach, in dem Kunden beispielsweise die Gebrauchsanweisungen als Dateien vorfindet. Es geht darum, Technik und Kommunikation zu neuen Lösungen zu verbinden.

„Ich breche eine Lanze dafür, den Kunden zu vermitteln, dass Services Geld kosten und einen Wert haben.“

Carsten Meinders

möbel kultur: Dafür muss auch das Mindset des Absenders ein anderes sein als bisher. Bei Otto ist der Kulturwandel fundamental. Können Sie schildern, was hier passiert ist?

Katy Roewer: Wir haben hier eine 70-jährige Tradition, die einerseits ganz wunderbar ist, andererseits auch etwas bremsen kann. Unser Gruppen-Vorstand Alexander Birken hat sehr deutlich gesagt, dass es keine Alternative zum Kulturwandel gibt. Das gilt natürlich in wirtschaftlicher Hinsicht, aber auch wenn es darum geht, ein attraktiver Arbeitgeber auch für jüngere Menschen zu sein. Wir haben Mitarbeiter mit langen Betriebszugehörigkeiten, die noch eine streng hierarchische Struktur kennen. Das gilt es aufzubrechen. Führung heißt heute eher Mentoring oder Coaching. Deshalb müssen wir auch in den Leitungspositionen mit gutem Beispiel vorangehen. Ich sage aber auch: Wir haben die Aufgabe uns ständig zu reflektieren. Dann agieren wir authentisch.

möbel kultur: Wie viel von diesem Kulturwandel schwappt nach Löhne in Ostwestfalen?

Carsten Meinders: Sehr viel. Die Themen setzen sich hier genauso durch.



Wir sind früh in den Dialog mit den Kollegen in Hamburg getreten, haben uns viele Impulse geholt und dann unsere eigene Kulturwandel-Initiative gestartet. Wir müssen die Menschen mitnehmen. Das ist beim Kulturwandel der wichtigste Aspekt. Alle Mitarbeiter auf allen Ebenen müssen Althergebrachtes hinterfragen und sich offen für Neues zeigen. Für die Führungskräfte bedeutet das vor allem, weniger zu steuern und Kontrollverlust zuzulassen. Man muss loslassen können und Vertrauen haben. Dann bekommt man auch etwas zurück.

möbel kultur: Wie bringt man den Mitarbeitern die Digitalisierung bei?

Katy Roewer: Wir setzen da bei allen Mitarbeitern bis zum gewerblichen Kollegen bis zum Vorstand unter anderem auf unser digitales Weiterbildungsangebot „Techucation“. Das sind Trainings rund um digitale Themen, die jeder absolvieren

muss. Und dann sind auch die Räumlichkeiten entscheidend. Wir gestalten den Campus gerade neu, führen Desk-Sharing ein und bieten attraktive Co-Working-Spaces und Konferenzräume. In bestimmten Bereichen haben wir das gerade geprobt. Obwohl es große Vorbehalte gab, haben die Mitarbeiter schon nach kurzer Zeit gute Erfahrungen gemacht.

möbel kultur: Welche Marktposition beansprucht Otto für sich in den kommenden Jahren?

Katy Roewer: Wir haben zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Maßnahmen ergriffen und möchten in einem wachsenden E-Commerce-Segment unseren Marktanteil ausbauen, was ein recht anspruchsvolles Ziel ist. Die richtige Kombination aus Angebot und Service wird dabei den Unterschied machen.

SASCHA TAPKEN