

KONSUM

Mensch gegen Maschine

Amazon und Co. bedrohen Branchengrößen wie den Otto-Konzern. Der ist zwar selbst ein Online-Schergewicht, doch die Angreifer sind schneller. Welche Chance hat der klassische Handel noch?

Rainer Hillebrand residiert in einem architektonischen Klotz, allein der Eingangsbereich ist enorm. Es geht vorbei an einem Empfangstresen, durch Sicherheitsschleusen, über Rolltreppen hinauf und riesige Flure entlang. In der Vorstandsetage werden die Gänge noch breiter. Dort hockt in einem Glaskasten ein Pförtner in Livree. Sekretärinnen öffnen Türen.

Hillebrand ist bei Otto für das Internetgeschäft zuständig. Er ist stellvertretender Vorstandschef und ein zupackender, direkter Typ. Er zieht gleich das Sakko aus, legt die Unterarme auf den Tisch und presst die Hände zusammen. Noch bevor



CHRISTIAN O. BRUCH / LAIF

Otto-Vizechef Hillebrand

„Keiner weiß, was da auf uns zukommt“

man sich richtig vorstellen konnte, ist es schon klar, weshalb sich der Versandriese so schwertut. Deshalb.

Es ist dieser Apparat. Diese Flure und die langen Wege, das ganze aufgeblähte Drumherum. Der Apparat kostet Geld, das immer schwerer zu verdienen ist.

Den Otto-Konzern gibt es seit fast 63 Jahren, 53 000 Menschen arbeiten für ihn. Der Umsatz wuchs im vergangenen Jahr um bescheidene 1,7 Prozent, der Gewinn schrumpfte. Viele Mitarbeiter waren schon an Bord, als die Waren noch ausschließlich in dicken Katalogen angepriesen wurden und das Internet noch gar nicht erfunden war.

Amazon gibt es erst seit 18 Jahren, gegründet von Jeff Bezos, der von Anfang an nur ein Ziel hatte: der größte Händler der Welt zu werden. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile 65 600 Leute, vor einem Jahr waren es noch 37 900. Im ersten Quartal konnte der Konzern seinen Umsatz um 34 Prozent ausbauen. Der Gewinn fiel zwar. Aber der Gewinn von heute spielt für Bezos keine große Rolle. Er investiert so viel Geld wie möglich in die Zukunft, in neue Lager, vor allem aber in Computer und Rechenzentren, nicht in Flure und lange Wege.

Die Technik hat bei Amazon längst die Aufgaben übernommen, die bei Otto

Nachholbedarf

amazon

Umsatz **2011** **37,1 Mrd. €**
Mitarbeiter Ende 2011 **56 200**

otto group

davon 5,3 Mrd. € im Online-Handel

Umsatz **2011** **11,6 Mrd. €**
Mitarbeiter Ende 2011 **53 105**

noch Menschen erledigen. Computer ziehen aus dem Verhalten von Millionen Kunden viel schneller die richtigen Schlüsse. Algorithmen reagieren automatisch, wenn die Konkurrenz die Preise senkt. Sie rechnen genauer aus als jeder Mensch, was der Kunde vermutlich haben möchte. Selbst Kunden-Mails beantworten die Computer mittlerweile zuverlässig.

Der Kampf Amazon gegen Otto ist auch der Kampf von Maschine gegen Mensch. Rechner gegen Händler, Bits gegen Beratung.

„Wir sind in unserem Anspruch ein Unternehmen, das sehr viel persönlicher ist als Amazon“, sagt Hillebrand. Deshalb



Amazon-Lager in Bad Hersfeld, ECE-Shoppingcenter



STEFAN SOBOTTA / VISUM



MARKUS HIBBELER / DMPD

in Oldenburg: „Wer glaubt, die Revolution habe schon stattgefunden, wird sich noch wundern“

gebe es bei Otto noch den Außendienst, die Callcenter, die Produkthilfe am Telefon. „Bei Amazon trifft man als Kunde eigentlich nie auf einen Menschen.“ Fast trotzig fügt er hinzu: „Aber es gibt Menschen, die wollen noch einen Menschen als Ansprechpartner haben.“

Lange Zeit waren die Hamburger Versandspezialisten mit ihrer Strategie sehr erfolgreich. Es gelang ihnen viel besser als den Quelles und Neckermanns, aus Katalog-Kunden Online-Konsumenten zu machen. So wurde aus dem traditionellen Versender der zweitgrößte Internethändler der Welt. Aber dem Konzern fällt es schwer, Schritt zu halten mit dem mörderischen Tempo, das die jungen Konkurrenten aus dem Netz vorgeben, allen voran Amazon, aber auch Start-ups wie der Schuhversender Zalando.

Schon heute macht der Online-Handel knapp sieben Prozent des Umsatzes im Einzelhandel aus. Bis 2020 soll sich der Anteil mindestens verdoppeln, prognostiziert Gerrit Heinemann, Professor an der Hochschule Niederrhein und einer der wenigen deutschen Experten.

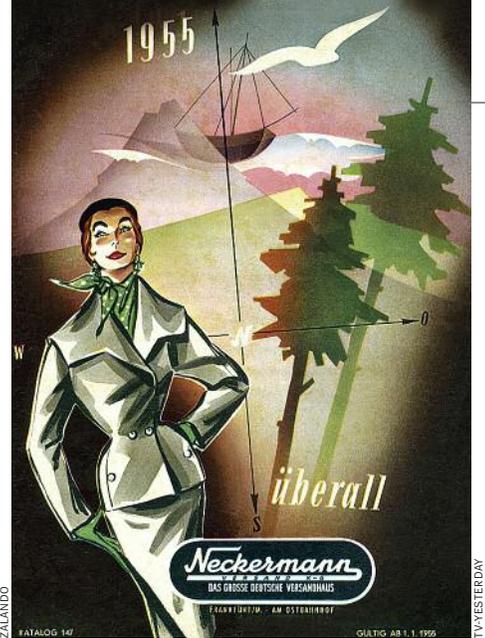
„Wer glaubt, die digitale Revolution habe schon stattgefunden, der wird sich noch wundern“, meint er. „Die Digitalisierung beginnt gerade erst. Die nächsten 2 bis 3 Jahre werden den Handel noch mehr verändern als die letzten 15.“

Viele etablierte Firmen werden dabei auf der Strecke bleiben. Angeschlagen sind etliche schon heute. Die Elektronikmärkte Saturn und Media-Markt verlieren Kunden, weil die sich in ihren Filialen häufig die Produkte nur noch anschauen, um sie dann im Internet billiger zu bestellen. Der Schuhhändler Görtz muss Filialen schließen, junge Frauen lassen sich lieber von Zalando (Werbeslogan: „Schrei vor Glück“) beliefern. Amazon ist hierzulande der größte Buchhändler geworden, weshalb selbst die Thalia-Kette in ihren zu großen Läden zunehmend Nippes verkauft.

Natürlich lässt sich nicht die ganze Misere des Handels allein aufs Internet schieben. Karstadt krankt vor allem an Fehlern des eigenen Managements, des früheren wie des aktuellen. Der traditionsreiche Versender Neckermann war schon scheinot, als seine neuen Besitzer die waghalsige Idee entwickelten, ihn als Online-Händler zu neuem Leben zu erwecken. Die Insolvenz vergangene Woche war unvermeidlich.

Die Otto Group hat im Vergleich zu diesen Konkurrenten vieles richtig gemacht – und sieht sich dennoch einer wachsenden Gefahr ausgesetzt. Otto könnte ein Musterfall für die Frage werden, welche Chance der klassische Handel überhaupt noch hat. Wer, wenn nicht Otto, kann eine Antwort finden?

Um sich zu wappnen, hat sich das Unternehmen mit einer ganzen Schar von Beratern und Digitalagenturen um-



Zalando-Werbung, Neckermann-Katalog von 1955: „Neue Erfolgsfaktoren gewinnen an Bedeutung“

geben. In Berlin steckte der Konzern 50 Millionen Euro in die Neugründung einiger E-Commerce-Freaks, die vorher für die Zalando-Gründer, die Samwer-Brüder, gearbeitet haben. Mit Bordmitteln allein, das haben sie bei Otto begriffen, wird es der Konzern nicht packen. Darum die vielen jungen Leute, von denen Hillebrand „jeden Tag etwas Neues lernt“.

Einer von ihnen ist Tarek Müller. Der 23-jährige Jungunternehmer mit Rastalocken besitzt eine Agentur für digitale Geschäftsmodelle, mit heute 70 Angestellten in Hamburg, Darmstadt und Kiel. Im Herbst wird er ein Büro in San Francisco eröffnen. Empfang, Rolltreppe und Pförtner hat er nicht. Müller sitzt im Konferenzraum seiner Firma vor einer Wand aus Glasbausteinen. Tisch und Stühle, das „ganze Zeug“, wie er sagt, hat er bei Ebay für nicht mal hundert Euro ersteigert.

Müller war 16, als er einen Online-Shop für Wasserpeifen aufbaute. Er zog das Geschäft zwischen Matheunterricht und Fuß-

ball durch, hatte rasch das größte Angebot im Netz und am Ende monatliche Umsätze von etwa hunderttausend Euro.

Allerdings hatte er keine Ahnung davon, was Unternehmertum bedeutet. Er hatte sich weder mit Zollrecht beschäftigt noch mit Bilanzen und Steuern oder mit der Notwendigkeit, Rücklagen zu bilden. Irgendwann schlug alles über ihm zusammen – und das Finanzamt zu. Mit 18 saß Müller auf Schulden von 150 000 Euro. Er erzählt die Geschichte gern, zumal sie nicht mit der Pleite endet. Er hat sich da rausgeackert und ein neues Internetunternehmen aufgebaut. Heute pendelt er zwischen den Chefetagen deutscher Großkonzerne und gilt als einer, der weiß, wie im Internet Geld zu verdienen ist.

Zu den Kunden seiner Firma Net-impact zählen Medienkonzerne wie ProSiebenSat.1, Bauer und Axel Springer, Werbeagenturen wie Kolle Rebbe und vor allem Handelsriesen wie Otto. Hillebrand arbeitet gern mit Müller zusam-

men. „Ich schätze ihn als Ratgeber“, sagt er. Müller hat kein Diplom, keinen Doktor und keinen Master of Business Administration wie die Leute, mit denen er es auf den Vorstandsetagen zu tun hat. „Meine Abendschule war Wikipedia“, sagt Müller. „Meine Uni war Google.“

Es ist diese Mischung aus Unbefangenheit, Selbstbewusstsein und der Sicherheit, alles aus dem Netz holen zu können, was er braucht, die Müller so anziehend macht für viele Handelsprofis, die selbst unsicher sind, wie sie umgehen sollen mit all dem Neuen, was da auf sie zurollt durch Internet und Smartphone-Dominanz.

Hillebrand ist mehr als doppelt so alt wie Müller und, anders als der, nicht mit dem Internet aufgewachsen. Er ist in diese Welt eingewandert, und so lässt er sich manches erklären von dem Jüngeren, der so ganz anders rangeht an die Dinge, als Hillebrand selbst das gelernt hat.

Otto war jahrzehntelang auch deshalb erfolgreich, weil der Konzern besser darin

war als andere, die Hosen, Blusen, Socken auszusuchen, die seine Kunden wollten. Doch diese „klassischen Erfolgsfaktoren“, sagt Hillebrand nachdenklich, „haben nicht mehr die Bedeutung oder sind vielleicht keine mehr, neue Erfolgsfaktoren gewinnen an Bedeutung.“

Es ist nicht so, dass niemand im Konzern diese Entwicklung hätte kommen sehen und nichts geschehen wäre. Mittlerweile macht die Gruppe 50 Prozent ihrer Handelsumsätze im Netz. Ein Umstrukturierungsprogramm jagt das nächste. Sie alle sollen Otto zur „E-driven-Company“ machen. Doch das Wortgeklingel verrät schon auch viel über die Nervosität im Konzern.

Denn es gibt viel zu tun. Schon allein in technischer Hinsicht. Amazon etwa ändert bei einzelnen Produkten mehrmals am Tag den Preis, je nachdem wie andere Händler sich verhalten. Otto, sagt Hillebrand, sei „sehr bald auch technisch“ in der Lage, das zu tun.

Hillebrands Strategie: Einerseits soll die Kernmarke Otto als zweiter Universalhändler neben Amazon einigermaßen überleben. Andererseits baut er an einer Galaxie kleiner bis mittlerer Stores drum herum. Der Kunde soll online überall auf Otto stoßen, muss es aber gar nicht wissen. Vielleicht auch, weil dann das etwas trübselige Katalog-Image nicht stört, das der Konzern mit sich herumschleppt.

Mit Tarek Müller betreibt die Otto Group eine gemeinsame Firma namens vStores. In ihr sind mehrere Online-Nischen-Shops vereint, ein Spezialshop für Longboards, einer für Trendartikel. Traditionelle Einkäufer, wie es sie bei Otto gibt, die Waren noch vor Ort auswählen, fehlen hier. Ein paar Studenten bestellen einfach via Netz weltweit möglichst billig, was sie kriegen können – ohne allzu große Warenkontrolle.

„Die Einstiegsbarrieren für den Handel sind durch Online deutlich gesunken“, sagt Hillebrand. Bei Müller heißt das: „Jeder Student kann in seiner abgerockten Bude jedem etablierten Anbieter in null Komma nichts Konkurrenz machen.“

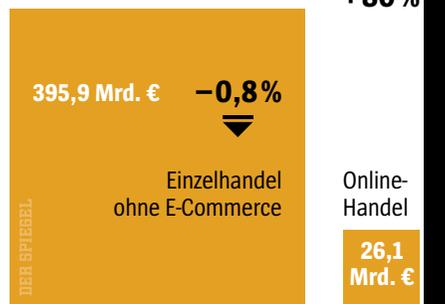
Der Handelsriese wirkt derzeit wie eingeklemmt zwischen dem Weltkaufhaus Amazon und den vielen kleinen Shops, die es alle mehr und mehr ins Internet zieht. Von Zara und H&M bis Gerry Weber und Marc O’Polo.

Die eine Zukunftsfrage ist: Warum sollte jemand bei Otto Klamotten kaufen, die er direkt beim Markenhersteller be-

Handel im Wandel

Umsätze im Einzel- und Online-Handel 2011, Veränderung gegenüber 2005

Quelle: HDE



kommt? Die andere: Warum sollte jemand, der schon Amazon-Kunde ist, zu Otto wechseln?

Amazon ist Ottos Alptraum. Nicht nur wegen der Zahlen. Nicht nur, weil der Online-Gigant wächst und wächst und sich ein Handelssegment nach dem anderen vorknöpft. Sondern vor allem, weil alles, was bei Otto wichtig ist, bei Amazon nicht besonders zählt. Sortiment. Einkauf. Callcenter. Katalog. Beratung. Menschen. Sogar die Produkte.

Bei Amazon geschehen Dinge, die ein traditionelles Handelsunternehmen nicht mehr verstehen kann, das stolz darauf ist, in seinen Reihen die Leute mit der besten Sachkenntnis zu haben. Fachleute für Damenunterwäsche, Fachleute für Spielzeug, Fachleute für Waschmaschinen.

Wer sich dagegen bei Amazon etwa auf eine Position im Bereich „Einkauf Buch“ bewirbt, dem kann es passieren, dass er ein Riesenauswahlverfahren durchläuft, aber nicht ein einziges Mal nach Büchern gefragt wird. Schriftstellerei muss dort auch niemanden interessieren. Amazon kauft ohnehin so gut wie jedes Buch ein, das verfügbar ist. Den Rest erledigen Computer.

Früher verbrachten Experten Tage damit, darüber nachzudenken, wie wohl eine Katalogseite aussehen muss, damit der Kunde möglichst viel kauft. Heute lässt sich das im Web am realen Kundenverhalten durchrechnen. Man stellt verschiedene Varianten online und beobachtet, welche für mehr Umsatz sorgt. Für Philosophie bleibt da kein Raum.

Amazon etwa hat ja nicht deshalb so viele Kundenrezensionen auf seinen Produktseiten, um einen besseren Service zu bieten. Man hat nur errechnet, dass der Kunde auf diese Weise am Ende mehr Waren im Einkaufskorb hat. Selbst eine Reihe von schlechten Rezensionen für ein Produkt schadet nicht. Das eine Produkt wird zwar gemieden. Aber dafür werden umso mehr andere gekauft.

Am Ende ist aber auch das eine Frage der Kosten. Amazon stellt Kontakt zwischen Menschen dadurch her, dass Kunden für Kunden freiwillig und ohne jedes Honorar Bewertungen abgeben. Otto bezahlt eine ganze Armee, dass Menschen in Ottos Namen mit Menschen reden.

„Jeder sagt, er will mit Menschen zu tun haben, aber wenn er darüber nach-

denkt, ist ihm eine Maschine lieber“, sagt Müller. Und dann fragt er, ob man selbst Erfahrungen mit Callcentern habe. Damit, dass man dort Glück braucht, an einen fähigen Mitarbeiter zu geraten. Ein Computer ist viel professioneller. Er reagiert immer gleich.

Tarek Müller hat den Konferenzraum verlassen und führt durch die zwei Etagen seiner Hamburger Zentrale. Zwischen seinen Leuten sitzen auch Otto-Leute. Sie haben sich dem lockeren Stil der Digitalkultur kleidungsmäßig angepasst. Im Grunde könnte hier auch eine Krankenkasse ihre Rechnungsprüfstelle haben. Nach Kreativität sieht das alles nicht aus.

„Kein Wunder“, sagt Müller. „Hier kann es gar nicht kreativ aussehen. Unsere Kreativität sieht man nicht, die steckt in der Analyse. Keiner von uns sitzt unter einem Baum, raucht einen Joint, und dann fällt ein Apfel runter, und er sagt: Ah, so funktioniert E-Commerce!“ Wenn er bei Vorständen zu Besuch sei, fühle er sich darum oft als der Konservativste im ganzen Raum, „weil alle immer denken, dass das Internet etwas Kreatives ist“, sagt er. „Aber letztendlich es ist bloß Mathe. Das Internet ist berechenbar.“

Dann führt er ein Programm vor, das auf den Cent genau ausrechnet, welcher Kunde aus welcher Stadt an welchem Wochentag zu welcher Zeit pro Klick mehr Umsatz bringt. Es ist pure Mathematik.

Von dieser mathematischen Kälte dem Kunden gegenüber ist Otto weit entfernt. Das ist sympathisch, aber ein Problem. Wenn Hillebrand heute einen Online-Versandhandel aufbauen müsste, einfach so auf der grünen Wiese, würde er vermutlich mit der Hälfte der Menschen auskommen, die der Konzern heute beschäftigt. Und es müssten andere Menschen sein.

Noch ist Otto nicht verloren. Der Konzern verfügt über gigantische Massen an Daten über seine Kunden. Die muss er eigentlich nur nutzen. Etwa um die nächste Milliarden-Euro-Frage im Internethandel zu beantworten: Wie schaffe ich es, dass Kunden nicht nur online einkaufen, wenn sie einen konkreten Wunsch nach Bluse, Hose, Socke haben?

Wie schaffe ich es, dass sie auf meiner Seite ziellos bummeln gehen wie sonst nur in der Innenstadt oder in den Einkaufszentren von ECE beispielsweise? Der Shopping-Mall-Betreiber ist auch ein Teil des Otto-Imperiums und wird heute von Alexander Otto gesteuert. Auch die großen Einkaufsmeilen werden es ja schwer haben, wenn Goertz, Karstadt und all den anderen die Ideen ausgehen.

„Vor dem Hintergrund von ein paar tausend Jahren Menschheitsgeschichte befindet sich E-Commerce erst ein paar Minuten nach dem Urknall“, sagt Hillebrand. „Keiner weiß genau, was da noch auf uns zukommt.“

MARKUS BRAUCK



Ex-Barclays-Chef Bob Diamond: „Am Ende muss eine bessere Aufsicht stehen“

BANKEN

„Einladung zur Manipulation“

Elke König, Chefin der Finanzaufsicht BaFin, ist entsetzt über die aktuelle Skandalserie der Branche. Deshalb will sie sich die Kontrolle nicht aus der Hand nehmen lassen.

König, 58, ist promovierte Betriebswirtin. Nach Stationen beim Wirtschaftsprüfer KPMG und den Versicherern Münchener Rück und Hannover Rück zog sie 2010 ins International Accounting Standards Board in London ein, das an Bilanzierungsstandards arbeitet. Seit Anfang des Jahres ist sie Chefin der Finanzaufsicht BaFin.

SPIEGEL: Frau König, kaum eine Woche vergeht noch ohne Skandale und Affären in der Bankenwelt. Haben die Banker eigentlich gar nichts gelernt?

König: Das frage ich mich manchmal auch. Aber im Ernst: In einem Teil der Kreditwirtschaft wurden nach meinem Eindruck viel zu lang überambitionierte Mitarbeiter eingestellt. Einige haben dann nicht mehr unterschieden zwischen dem eigenen Erfolg und dem des Unternehmens. Aber man darf das auch nicht verallgemeinern.

SPIEGEL: Die britische Bank HSBC hat gerade Geldwäsche in Milliardenhöhe einräumen müssen. Bei der Manipulation des Libor-Zinses sind neben der britischen Barclays-Bank ein Dutzend europäische Institute im Visier der Ermittler. Da geht es nicht um wenige Einzeltäter.

König: Das muss jetzt aufgeklärt werden. Doch große Skandale gab es auch in anderen Industrien, etwa im Bausektor. Und der Libor-Zins ...

SPIEGEL: ... der eigentlich anzeigen soll, zu welchem Satz sich Banken untereinander Geld leihen ...

König: ... lud zu Manipulation geradezu ein. Er wird allein von einer kleinen Gruppe privater Banken und einem privatwirtschaftlichen britischen Bankenverband ermittelt. Es gibt keine Kontrollen von außen. Noch dazu geben die Institute lediglich Schätzungen ab, was sie für den Tag erwarten – sie müssen keine Zahlen einreichen, die auf realen Geschäften beruhen. Das ging bislang nach dem Motto: Der Markt wird's schon richten. Aus heutiger Sicht macht mich das sprachlos.

SPIEGEL: Braucht es da nicht schleunigst strenge Kontrollen oder eine echte Reform? Finanzinvestoren haben immerhin



Finanzkontrolleurin König

„Das macht mich sprachlos“