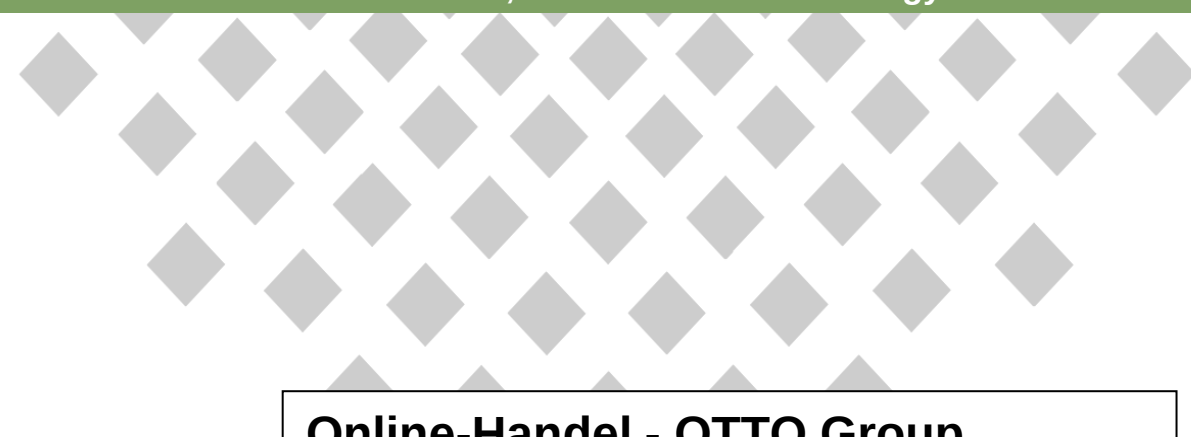




IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

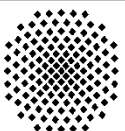
Innovation, Services and Technology

Online-Handel - OTTO Group

Xenia Prich

IST Volume 4, Issue 4 (2012)

ISSN 2193-231X



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Online-Handel — OTTO Group

M.Sc. Xenia Prich

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: xenia.prich@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	2
2 Fallstudie	2
3 Aufgabenstellung	5
3.1 Dienstleistungsentwicklung.....	5
3.2 Kundenintegration	5
4 Literaturquellen	6

1 Einleitung

Mit der zunehmenden Nutzung des Internets steigen die Umsätze im Online-Handel rasant. Laut Bundesverband des deutschen Versandhandels betrug der Umsatz im Jahr 2011 rund 34 Mrd. € mit einem Anteil am Einzelhandel von 8,2 %, Tendenz steigend.¹ Die Warengruppe mit dem höchsten Umsatz ist Bekleidung, Textilien und Schuhe.² Deren Umsatzvolumen im Katalog- und Internet-Geschäft 2011 lag bei insgesamt 12,82 Mrd. €. Dabei wird der Markt von Multi-Channel-Versender dominiert.³ Als solche werden Unternehmen bezeichnet, die mehrere Vertriebskanäle für den Vertrieb ihrer Ware benutzen z. B. Printkatalog und Internet oder Filialenhandel und Internet.⁴ Wer im Internet erfolgreich verkaufen will, muss seinen Webauftritt optimal gestalten.

2 Fallstudie

Die Otto Group ist einer der größten Multichannel-Einzelhändler und bietet nach Amazon den größten Versandhandel weltweit.⁵ Das Unternehmen wächst stetig. Im Geschäftsjahr 2010/2011 beschäftigte das Unternehmen knapp 50.000 Mitarbeiter in 20 Ländern und der Umsatz betrug rund 11,4 Mrd. €. Unter dem Dach der Otto Group vereinen sich heute viele verschiedene bekannte Unternehmen, unter anderem OTTO, Hermes, Manufactum, bonprix, EOS, mirapodo und limango.⁶

Begonnen hat die erfolgreiche Unternehmensgeschichte im Jahr 1949 mit 28 Paar Schuhen, die Werner Otto mit Hilfe eines selbstgebastelten Katalogs verkaufen wollte. Als erster Versender von Waren führte Otto den Kauf auf Rechnung ein und brachte seinen Kunden damit großes Vertrauen entgegen. Es folgten weitere innovative Dienstleistungen wie Möglichkeit der Sammelbestel-

¹ Vgl. BHV (2012a), URL siehe Literaturverzeichnis

² Vgl. BHV (2012b), URL siehe Literaturverzeichnis

³ Vgl. BHV (2012c), URL siehe Literaturverzeichnis

⁴ Vgl. Schütt, R. (2012), S. 22

⁵ Vgl. Otto Group (2012a), URL siehe Literaturverzeichnis

⁶ Vgl. Otto Group (2012b), S. 10 – 11, URL siehe Literaturverzeichnis

lung, Bestellungen per Telefon, 24-Stunden-Service, Katalog auf CD-ROM oder virtuelle Anprobe.⁷

Der Handel im Internet ist der bedeutendste Wachstumstreiber der Otto Group. Zum Sortiment gehören Mode, Schuhe und Lifestyleartikel, Möbel und Einrichtungsaccessoires, Spielwaren sowie Technik-, Sport- und Freizeitartikel. Mit rund 50 Online-Plattformen erzielt die Gruppe fast 50 Prozent ihrer Einzelhandels Erlöse. Einzelne Unternehmen der Otto Group erwirtschaften sogar rund zwei Drittel ihrer Umsätze im Online-Handel, etwa die Einzelgesellschaft OTTO oder Baur.⁸

Gerade in der schnelllebigen Onlinewelt muss das Angebot stimmen und begeistern, sonst sind die Kunden mit nur einem Mausklick weg. Dabei gilt es, ganz unterschiedliche Kundenerwartungen zu erfüllen. Um herauszufinden, was Kunden jeweils wünschen, nutzt die Otto Group vielfältige Angebots- und Dialogmöglichkeiten. Universalanbieter wie heine.de, 3suisses.de und otto.de bieten Kunden umfangreiche Sortimentsangebote von Kleidung über Möbel bis Hi-Fi-Geräten. Wer gezielt nach Sparten sucht, ist mit mirapodo.de für Schuhe, mytoys.de für Spielwaren oder Markenshops wie Lascana (Dessous- und Bademoden) und Crate and Barrel (US-Haushaltswaren und Möbel) gut bedient. Andere Konzepte fokussieren auf bestimmte Zielgruppen. Zum Beispiel setzt der Private-Shopping-Anbieter Limango etwa auf junge Familien und werdende Eltern, die dort Markenprodukte bei zeitlich begrenzten Aktionen bis zu 70 Prozent günstiger bestellen können.⁹

Die rapide Entwicklung bei den Smartphones beschleunigt den digitalen Handel erneut. Inzwischen besitzen mehr als 20 % aller Menschen in den führenden Industrieländern ein internettaugliches Mobiltelefon. Es ein paar Jahre gedauert, bis man verstanden hat, wie Kaufprozesse beim Online-Handel ablaufen. Dieses Wissen kann nun beim Handel über mobile Endgeräte, umgesetzt werden: Funktionalität ist wichtiger als Kreativität. Abwicklung und Bezahlung müs-

⁷ Vgl. Otto Group (2012c), URL siehe Literaturverzeichnis

⁸ Vgl. Otto Group (2012d), URL siehe Literaturverzeichnis

⁹ Vgl. Otto Group (2012e), URL siehe Literaturverzeichnis

sen schnell, sicher und einfach erfolgen. Alle wichtigen Informationen sollen auf einen Blick erfassbar sein, gleichzeitig bekommt der Kunde aber die Möglichkeit, tiefer einzusteigen. Der Massenmarkt wird daher deutlich schneller erreicht. Derzeit machen die Umsätze im Handel über mobile Endgeräte lediglich 2,5 Prozent des Online-Handels aus. Prognostiziert wird allerdings ein Wachstum von jährlichen 45 Prozent bis 2015. „Umsatz ist ein Erfolgsmaßstab“, sagt Dr. Rainer Hillebrand, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Otto Group, „aber nicht der, der uns ausschließlich bei unserem mobilen Engagement antreibt.“¹⁰

Die Otto Group möchte Kunden jederzeit erstklassigen Service bieten und eine feste Kundenbeziehung aufbauen. Dazu untersuchen die Gruppenunternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Kunden und schulen Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt. Ein wichtiger Indikator für die Zufriedenheit und Bindungsbereitschaft der Kunden ist ihre Bereitschaft, ein Unternehmen weiterzuempfehlen. Deswegen holt das Unternehmen regelmäßig Feedback zur Produktqualität und zum Sortiment ein. Die Zufriedenheit der Kunden und somit die Bereitschaft das Unternehmen weiterzuempfehlen wächst, wenn die Anfragen – ob telefonisch oder schriftlich – prompt beantwortet werden. Deshalb haben einige Otto Group-Unternehmen Standards für Reaktionszeiten auf E-Mails und Telefonwartezeiten festgelegt. Andere setzen ein datenbankbasiertes E-Mail-Managementsystem für die zügige Bearbeitung von Mail-Anfragen ein.¹¹

¹⁰ Vgl. Otto Group (2012b), S. 34, URL siehe Literaturverzeichnis

¹¹ Vgl. Otto Group (2012f), URL siehe Literaturverzeichnis

3 Aufgabenstellung

Nach dem erfolgreichen Abschluss Ihres Studiums der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart sind Sie in der Otto Group als Juniorverkaufsmanager für die Warengruppe Bekleidung, Textilien und Schuhe angestellt. In dieser Funktion ist es Ihre Aufgabe das Konzept des Online Shops des Unternehmens zu verbessern.

3.1 Dienstleistungsentwicklung

Um den Umsatz im Online-Geschäft zu erhöhen, entschließen Sie sich dazu, dem Unternehmen eine Dienstleistungsinnovation vorzuschlagen, die Sie im Folgenden selbst entwickeln. Nennen und erläutern Sie hierzu zunächst in der Theorie alle 4 Phasen des systematischen Serviceentwicklungsprozesses. Wenden Sie dann die Phase des Dienstleistungskonzept-Designs auf den konkreten Fall der Otto Group an, indem Sie sich eine Dienstleistungsinnovation überlegen, von der Sie denken, dass damit der Absatz gesteigert werden kann. Gehen Sie zunächst genau auf die drei Variablen der Dienstleistungsgestaltung ein. Erarbeiten Sie anschließend ein Pflichtenheft. Beschreiben Sie ausführlich alle Bestandteile des Pflichtenheftes, die für die Entwicklung der von Ihnen erdachten Dienstleistungsinnovation notwendig sind.

3.2 Kundenintegration

Nach dem Konzept von Kunz und Mangold (2004) kann der Kunde in sieben verschiedenen Rollen in die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen einbezogen werden. Nennen Sie zunächst drei Rollen mit einem geringen bis mittleren Kundenintegrationsgrad mit dazugehörigen Instrumenten. Entscheiden Sie sich dann für eine der drei Rollen und eines der dieser Rolle zugeordneten Instrumente und beschreiben Sie die Anwendung des gewählten Instrumentes der Kundenintegration für die in der vorhergehenden Aufgabe entwickelte Dienstleistungsinnovation der Otto Group. Gehen Sie dabei auch darauf ein, warum Sie gerade das von Ihnen gewählte Instrument für besonders geeignet halten.

4 Literaturquellen

BHV (2012a): Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Zahlen und Fakten,

[http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie3.PNG&md5=461cc9d6924a500ae0e131c69a4ba0d181cbd2b7¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IlgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcmdpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyl%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D](http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie3.PNG&md5=461cc9d6924a500ae0e131c69a4ba0d181cbd2b7¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IlgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcmdpbjowOyBi¶meters[2]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyl%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D), Stand: 13.06.2012

BHV (2012b): Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Zahlen und Fakten,

[http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie11.PNG&md5=5d7415a7a6f5ba4a21b146864a8d29a4256d36c8¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IlgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcmdpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyl%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D](http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie11.PNG&md5=5d7415a7a6f5ba4a21b146864a8d29a4256d36c8¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IlgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcmdpbjowOyBi¶meters[2]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyl%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D), Stand: 13.06.2012

BHV (2012b): Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Zahlen und Fakten,

[http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie10.PNG&md5=9694e1e6beb4a491693283986663bb86cf19fb0e¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IlgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcmdpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyl%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D](http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie10.PNG&md5=9694e1e6beb4a491693283986663bb86cf19fb0e¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IlgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcmdpbjowOyBi¶meters[2]=YWNRZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyl%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D), Stand: 13.06.2012

BHV (2012c): Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Zahlen und Fakten,

[http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie8.PNG&md5=589af5083e7ef431de1d536f02e3280fd0e0b31b¶meters\[0\]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters\[1\]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcm dpbjowOyBi¶meters\[2\]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters\[3\]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D](http://www.bvh.info/index.php?eID=tx_cms_showpic&file=uploads%2Fpics%2FFo-lie8.PNG&md5=589af5083e7ef431de1d536f02e3280fd0e0b31b¶meters[0]=YTo0OntzOjU6IndpZHRoljtzOjQ6IjgwMG0iO3M6NjoiaGVpZ2h0IjtzOjQ6IjYw¶meters[1]=MG0iO3M6NzoiYm9keVRhZyI7czo0MToiPGJvZHkgc3R5bGU9Im1hcm dpbjowOyBi¶meters[2]=YWNrZ3JvdW5kOiNmZmY7Ij4iO3M6NDoid3JhcCI7czozNzoiPGEgaHJlZj0iamF2¶meters[3]=YXNjcmlwdDpjbG9zZSgpOyI%2BIHwgPC9hPil7fQ%3D%3D), Stand: 13.06.2012

Otto Group (2012a): Otto Group trotz der Wirtschaftskrise - Vorläufige Zahlen der Otto Group für das Geschäftsjahr 2008/2009,

<http://www.ottogroup.com/de/medien/meldungen/otto-group-trotz-wirtschaftskrise.php>, Stand: 14.06.2012

Otto Group (2012b): Geschäftsbericht 2010 / 2011,

http://www.ottogroup.com/media/docs/de/geschaeftsbericht/otto_gb_2011_online_deutsch.pdf, Stand: 14.06.2012

Otto Group (2012c), Die Geschichte der Otto Group,

<http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/daten-und-fakten/historie.php>, Stand: 14.06.2012

Otto Group (2012d): Multichannel-Einzelhandel,

<http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/daten-und-fakten/segmente/multichannel-einzelhandel.php>, Stand: 14.06.2012

Otto Group (2012d): Kundenorientierung,

<http://www.ottogroup.com/de/verantwortung/nachhaltigkeit/sortiment-und-kunde/kundenorientierung.php>, Stand: 14.06.2012

Otto Group (2012e): Attraktive Geschäftsmodelle,
<http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/strategie/wachstumsfelder/e-commerce/geschaeftsmodelle.php>, Stand: 14.06.2012

Otto Group (2012f): Kundenorientierung,
<http://www.ottogroup.com/de/verantwortung/nachhaltigkeit/sortiment-und-kunde/kundenorientierung.php>, Stand: 14.06.2012

Schütt, R. (2012): Erfolgreich im Versandhandel – Das Handbuch für Unternehmer und Quereinsteiger zum Aufbau eines Online-Unternehmens, 2. Auflage, Schütt-Verlag 2012

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 18/2011 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2012	Hartmann, Irina	Integration der Designfunktion in die Entwicklungsprojekte
IST 02/2012	Stefanova, Elena	Der Krieg der Smartphone-Giganten
IST 03/2012	Prich, Xenia	Print on Demand — epubli
IST 04/2012	Prich, Xenia	Online-Handel – Otto Group