

Im Gespräch:

Dr. Rainer Hillebrand und Uli Mayer-Johanssen

A Talk with: Dr. Rainer Hillebrand and Uli Mayer-Johanssen

Eine Gruppe die
Freude schafft.

Interview mit Dr. Rainer Hillebrand, Sprecher des Vorstandes OTTO, und Uli Mayer-Johanssen, Chief Design Officer bei MetaDesign

MM.05: Herr Dr. Hillebrand, was brachte die Führung der Otto Group im Jahre 2003 dazu, stärker in den Dimensionen einer Dachmarke zu denken?

Dr. Hillebrand: Der Begriff „Otto“ stand sowohl für das Einzelunternehmen OTTO als auch für den Konzern. Das sorgte insbesondere in Deutschland hin und wieder für Erklärungsbedarf. Wir wollten ferner gegenüber der professionellen Öffentlichkeit eine visuell eindeutige und starke Klammer für unser Unternehmensnetzwerk schaffen. Hinzu kam das interne Ziel eines gemeinsamen Namens, einer gemeinsamen Heimat. Die Marke Otto Group soll deutlich machen: Hier handelt es sich um eine international agierende Gruppe mit klar umrissenen Geschäftsfeldern, einer gemeinsamen Kultur und einer tragfähigen Vision.

MM.05: Geht aus Ihrer Sicht mit dem Einzug der Dachmarke Otto Group eine Schwächung der internationalen Einzelmarken einher?

Dr. Hillebrand: Im Gegenteil. Die Einzelmarke OTTO ist zum Beispiel durch den Gruppenprozess und parallel laufende organisatorische Veränderungen gestärkt worden. Das gilt in ähnlicher Form auch für die einzelnen Konzernfirmen. Es ist ein Unterschied, ob ich im Kapitalmarkt sage: „Ich bin die Firma XY und mache 145 Millionen Euro Umsatz“ oder „Ich bin die Firma XY – und gehöre zur Otto Group mit rund 14,5 Milliarden Euro Umsatz“. Die Einzelmarken fühlen sich eher gestärkt. Vor allem bei den kleineren und mittleren Unternehmen der Gruppe setzt sich das Gefühl durch, zu einem großen Ganzen zu gehören.

Mayer-Johanssen: Die Stärken der einzelnen Unternehmen wurden bewusst in den Prozess integriert. Gemeinsam haben wir die einzelnen Marken innerhalb der Otto Group so positioniert, dass sie ihre ganze Kraft entfalten können. Je konsequenter das von den Einzelmarken im Kontext des Ganzen umgesetzt wird, desto profilierter werden sie wahrgenommen – und desto mehr Erfolg hat die gesamte Gruppe.

MM.05: Sie sprachen beide gerade den Dachmarkenprozess an – wie entwickelte sich dieser Prozess aus Ihrer beider Sicht? Was war das Besondere daran?

Dr. Hillebrand: Im Netzwerk der Otto Group gab es schon immer eine gemeinsame Kultur und gemeinsame Werte – allerdings nicht konkret formuliert. Gemeinsam mit MetaDesign haben wir diese zentralen Werte exakt benannt und sie uns so noch einmal bewusst gemacht. Das war für unser internes Verständnis

enorm wichtig. Es bestätigte sich, dass bestimmte Kulturelemente schon immer in der Gruppe existierten.

Mayer-Johanssen: Wir haben in diesem Prozess deutlich gemacht, wie und worin sich die Identität der Gruppe zum damaligen Zeitpunkt ausdrückte. Wie kommunizierten eigentlich die weltweit rund 120 Unternehmen? Für alle war spannend, sich vor Augen zu führen: „So ist unser Erscheinungsbild heute“. Derartige visuelle, das Emotionale ansprechenden Aspekte wurden immer wieder mit den rationalen strategischen Zielen gekoppelt. Sie dienten als zusätzliche Prüfkriterien für die geplante Entwicklung und den eingeschlagenen Weg.

Dr. Hillebrand: Dieser visuelle Zugang – das Arbeiten mit Bildern, mit Collagen, mit Farben – das war für mich neu im Zusammenhang mit dem Finden der Gruppe und ihrer Kernwerte. Wie fühlt sich die Otto Group – und auch das Einzelunternehmen OTTO – eigentlich an? Die Frage hatten wir in dieser Form zuvor nicht gestellt.

MM.05: Und diese Frage wurde auch Ausgangspunkt für weitere Projekte innerhalb der Otto Group?

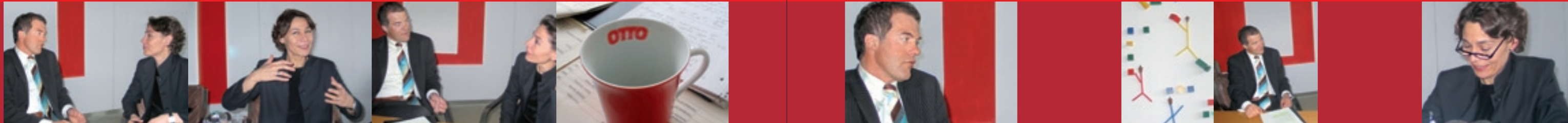
Dr. Hillebrand: Es war ja ursprünglich „nur“ die Schaffung einer Dachmarke für die Gruppe geplant. Seinerzeit haben wir bei der Einzelgesellschaft OTTO gerade die Organisationsaufstellung verändert. Wir haben deshalb die Chance genutzt, auch hier die Strategie- und Visionsdiskussion zu bündeln und die strategische Fokussierung in der Marke zu visualisieren. Außerdem gab es noch Aufträge weiterer Unternehmen der Gruppe. Ein strategisches Investment in die Marke und deren Pflege wird im Markt immer wichtiger.

Mayer-Johanssen: Richtig, einige Unternehmen kamen nach der Entwicklung der Dachmarke für die Otto Group gezielt auf uns zu. So zum Beispiel BAUR, SportScheck oder Heine. Der Prozess setzte sich also weiter fort – die Reflexion über die eigene Perspektive und die Position im Kontext der Otto Group mündete in die Arbeit am eigenen visuellen Auftritt. Das definierte Selbstverständnis der Gruppe bildete dafür stets die Grundlage. Wo weist es uns den Weg für unser Unternehmen, wie spiegelt es sich in unseren Produkten und Leistungen wider? Das fand ich sensationell, was wir da lostreten konnten.

MM.05: Wie nimmt man die Mitarbeiter in derartigen Prozessen mit – wenn aus dem hanseatischen Blau des OTTO-Logos zum Beispiel ein kräftiges Rot wird, ist nicht zwingend jeder Mitarbeiter sofort begeistert.

Dr. Hillebrand: Das klassisch hanseatische, etwas kühlere Blau hat unser Logo lange Zeit geprägt. Aber die Resonanz der Mitarbeiter auf das leidenschaftlichere Rot war überwältigend gut.

„Vor allem bei den kleineren und mittleren Unternehmen der Gruppe setzt sich das Gefühl durch, zu einem großen Ganzen zu gehören.“ *“The smaller and medium-sized members of the group, in particular, sense that they are now part of a greater whole.”*



Sicherlich half die Tatsache, dass MetaDesign die Kunden befragt hatte, welche Farbe sie denn eigentlich mit OTTO verbinden. Die Antwort war klar: Rot! Intuitiv lagen wir also bei der Farbgebung für unseren Claim „OTTO ... find' ich gut.“ in der Vergangenheit genau richtig. Das hat also unseren Weg bestätigt. Zum Launch des neuen Logos war auch intern bei OTTO eine Woche lang alles rot. Da wurden die Mitarbeiter zum Beispiel einmal auf einem roten Teppich begrüßt, und zwar von uns drei Vorständen in roten Turnschuhen und mit roten Krawatten. In der Kantine gab es einen roten Cocktail – natürlich alkoholfrei –, und überall im Unternehmen hingen rote Plakate mit inspirierenden Botschaften zum Thema Kundenorientierung.

Mayer-Johanssen: Auch innerhalb der gesamten Otto Group bindet man die Mitarbeiter der Einzelunternehmen sehr gut in die Prozesse ein. Ein schönes Beispiel ist für mich die Aktion mit den Steinen, die aus allen Unternehmen nach Hamburg in die Zentrale der Gruppe geschickt werden konnten.

Dr. Hillebrand: Absolut. Zwei Drittel aller Mitarbeiter weltweit haben an der „Milestones“-Aktion teilgenommen, selbst einen Stein bemalt und in die Unternehmenszentrale nach Hamburg geschickt. Als Bekenntnis zur Otto Group und den gemeinsamen Zielen. Daraus wurden Steingärten und Skulpturen in zahlreichen Konzernfirmen. So etwas bringt den Gesamtprozess der Vernetzung visuell noch einmal richtig auf den Punkt!

MM.05: Dr. Michael Otto hat diese Aktion und den Dachmarkenprozess ja sogar an den Anfang seiner Ausführungen auf der Bilanzpressekonferenz im Juni 2005 gestellt.

Dr. Hillebrand: Er hat sich auch wirklich viel Zeit genommen, um diesen Prozess zu steuern. Und wir haben im Vorfeld der Dachmarkenprozesse für den Konzern und für die Einzelgesellschaft OTTO die nötigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen: Strategie, Marke und Kommunikation sind nun unmittelbar miteinander vernetzt. Das hat unser Denken erheblich beeinflusst.

Mayer-Johanssen: Man sieht bei Otto, was es heißen kann, ein Unternehmen, eine Gruppe aus der Marke heraus zu führen. Es gibt unglaubliche Potenziale, die ein Unternehmen dann freisetzen und nutzen kann. Das geschieht aber nur, wenn auch der Vorstand dieses als notwendig erachtet. Das war unser großes Glück bei Otto und den zahlreichen Konzernfirmen – der Vorstand lebt diesen Prozess und steht für ihn.

Dr. Hillebrand: Ja, wir würden uns heute nicht anders entscheiden. Es ist beachtlich, was in relativ kurzer Zeit gelungen ist. Das visuelle Denken zieht sich jetzt durch alle Ebenen des Unternehmens – nicht nur der Kommunikation. Der Prozess hat viel bewirkt und angestoßen. Darauf können wir gemeinsam wirklich stolz sein.

Mayer-Johanssen: Danke!

MM.05: Herr Dr. Hillebrand, Frau Mayer-Johanssen, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Interview with Dr. Rainer Hillebrand, board spokesman for OTTO, and Uli Mayer-Johanssen, chief design officer at MetaDesign.

MM.05: Dr. Hillebrand, what motivated the Otto Group management team to think more in terms of an umbrella brand in 2003?

Dr. Hillebrand: The name “Otto” stood for both the individual OTTO companies and the group. This meant we often had a lot of explaining to do, particularly in Germany. Another reason was that we wanted to create a powerful, distinct visual framework for our company network to address the professional public. Finally, our internal goal was to create a common name and a shared home. The Otto Group brand needed to clearly express the idea that the group was internationally active and had clearly defined business fields, a common culture and a viable corporate vision.

MM.05: Do you think that the launch of an Otto Group umbrella brand has weakened the individual international brands?

Dr. Hillebrand: No, the opposite has occurred. For instance, the OTTO brand has been strengthened by the group process and the parallel organizational changes. This is also true of the individual companies in our group. In the financial markets, there's a difference between saying, “I'm XY company and I generate revenues of 14.5 million euros,” and “I'm XY company and I'm part of the Otto Group, which has annual sales of 14.5 billion euros.” If anything, the individual brands now feel stronger. The smaller and medium-sized members of the group, in particular, sense that they are now part of a greater whole.

Mayer-Johanssen: We purposely used the strengths of the individual companies in the process. Working together, we positioned the individual brands within the Otto Group in such a way that each one can fully realize its potential. The more rigorously the individual brands implement this strategy within the context of the whole, the more clearly they will be perceived – and the greater the success for the entire group.

MM.05: Both of you just touched upon the umbrella brand process. Can you tell us how this process developed? What was so special about it?

Dr. Hillebrand: The members of the Otto Group have always shared a culture and values, even if these were never defined concretely. Together with MetaDesign, we precisely identified these central values and made ourselves conscious of them. This was extremely important for our self-image. The process confirmed that the group has always had specific cultural traits.

Mayer-Johanssen: During this process, we showed how the group's identity was expressed at the time and which channels were used. In what way did the 120 companies around the world communicate? It was exciting for everyone to see: “This is our visual identity today.” The visual, emotive elements were always combined with rational, strategic goals, and served as additional criteria for the planned developments and chosen path.

Dr. Hillebrand: This visual approach—working with images, collages and colors—was new to me in connection with defining the identity and core values of the group. What do the Otto Group and OTTO companies actually feel like? We had never formulated the question like this.

MM.05: And did this question inspire additional projects within the Otto Group?

Dr. Hillebrand: Originally we “only” planned to develop an umbrella brand for the group. At the time we were changing the organizational constellation of the individual company OTTO. We took the opportunity to narrow the strategy and vision debate, and to visualize our strategic focus using the brand. Then there were additional assignments from other companies in the group. A strategic investment in brands and brand management is becoming increasingly important in the market.

Mayer-Johanssen: That's right. After the umbrella brand was developed, a number of companies specifically approached us, including BAUR, SportScheck and Heine. And so the process continued. After the participants had considered their own perspectives and positions within the context of the Otto Group, they began working on their visual identities. The self-image of the group provided a foundation for this work. What path does it offer our company, how is it reflected in our products and services? It was tremendously exciting for me to see what we had triggered.

MM.05: How can employees be included in this process? To give one example: it's hard to imagine that every employee was happy the Hanseatic blue in the OTTO logo changed to a bold red.

Dr. Hillebrand: The traditional, and rather cool, Hanseatic blue was a central feature of our logo for a quite some time, but the employees' response to the more passionate red was overwhelmingly positive. MetaDesign had previously asked customers what color they associated with OTTO, and their answer was unanimous: red! This certainly helped bring employees around. In the past we had intuitively chosen the right color for our slogan “OTTO ... find' ich gut” (I like OTTO). So that confirmed our approach. And when the new logo was launched, our offices were red for an entire week. For instance, the two other management board members and myself welcomed employees on a red carpet, wearing red sneakers and red ties. The cafeteria served a red cocktail—naturally nonalcoholic—and red posters with inspiring messages on customer service were hung up throughout the company.

Mayer-Johanssen: The employees in the individual companies in the Otto Group were effectively integrated into the process.

In my opinion, a good example was the campaign with the stones—the individual companies were asked to send stones to group headquarters in Hamburg.

Dr. Hillebrand: Yes, two thirds of our employees worldwide took part in the “milestones” campaign. We asked them to paint a stone and send it to corporate headquarters in Hamburg to show their commitment to the Otto Group and our shared objectives. We used the stones to build stone gardens and sculptures on the grounds of numerous companies. Activities like this once again gave visual expression to the entire integration process!

MM.05: Dr. Michael Otto discussed both this campaign and the umbrella brand process at the start of the press conference held in June 2005 at which he presented the financial results.

Dr. Hillebrand: He really invested a lot of time in managing the process. For our part, we created the necessary organizational structure for the group and the individual companies before the umbrella brand project was launched: strategy, brand and communications are now directly linked. This had a profound influence on our way of thinking.

Mayer-Johanssen: Otto shows what it means to manage a company or a group from a brand perspective. The company can release and exploit incredible potential, but only if the management board also feels the work is imperative. Our good fortune with Otto and the numerous companies in the group was that the management board embraced and stood behind this process.

Dr. Hillebrand: And if we had to do it all over again, we wouldn't change a thing. It's remarkable to see what has been achieved in a relatively short time. Visual thinking plays a role at all levels of the company, not only in communication activities. The process has accomplished and initiated a great deal. We can both be proud of this.

Mayer-Johanssen: Thank you!

MM.05: Dr. Hillebrand, Mrs. Mayer-Johanssen, thank you for taking part in the interview.

Das visuelle Denken zieht sich jetzt durch alle Ebenen des Unternehmens – nicht nur der Kommunikation. Der Prozess hat viel bewirkt und angestoßen. Darauf können wir gemeinsam wirklich stolz sein. Visual thinking plays a role at all levels of the company, not only in communication activities. The process has accomplished and initiated a great deal. We can both be proud of this.

Dr. Rainer Hillebrand