

KRAFTRAUM

»Wer kann,  
der darf«





## Zur Person

Kevin Kufs (32) ist seit Januar 2019 als Group Vice President für Supply Chain-Management bei der Otto Group in Hamburg verantwortlich. Zu dem Einzelhandels- und Dienstleistungskonzern kam der Thüringer 2017 als Head of Clients Operations für die Pakettochter Hermes Fulfilment. Der gelernte Bankkaufmann hat einen Master-Abschluss in Finanzwirtschaft von der Boston Business School und mehr als zehn Jahre Erfahrung in leitenden Positionen im Mode-, Lifestyle- und E-Commerce-Bereich.

*Bei der Otto Group in Hamburg ist „New Work“ schon Alltag. Wie das funktioniert, wollte Nikolai Posanok, Projektmanager bei BVL.digital, von Kevin Kufs, Group Vice President Supply Chain-Management bei der Otto Group, wissen. Bei einem Rundgang über den Firmencampus und durch bunte Büros sprachen die beiden über Karriere in der Logistik 4.0, über Digitalisierung und agiles Arbeiten.*

**Nikolai Posanok:** Kevin, die Hamburger Otto-Zentrale sieht mit ihrer Waschbeton-Fassade auf den ersten Blick nicht nach „New Work“ aus. Auch du hast ganz anders angefangen. Wie zielstrebig ist deine Karriere von der Kyffhäusersparkasse in Thüringen bis in die internationale Logistik verlaufen?

**Kevin Kufs:** Als Jugendlicher gab es für mich zwei Traumberufe – Fußballprofi und Bankkaufmann. Mit dem Fußball hat es nicht geklappt. Die Arbeit als Bankkaufmann war zwar spannend, aber ich wollte mich weiterentwickeln. So habe ich bei H&M das Retail-Geschäft kennengelernt. Als der Supply-Chain-Bereich davon getrennt wurde, bin ich in Hamburg zum ersten Mal mit Logistik in Berührung gekommen. Dann habe ich meine Frau kennengelernt, und wir sind gemeinsam nach Asien gegangen. Bei dem E-Commerce-Fulfillment-Dienstleister Netrada Holding, der sehr eng mit Hugo Boss kooperierte, haben wir Hongkong, Schanghai, Japan und Korea entwickelt. Irgendwann hießen wir Trade Global und haben in Singapur E-Commerce und Supply Chain für den größten Schuhdistributor aufgebaut. Wir haben Logistik 4.0 installiert mit dem Ziel, ab dem Zeitpunkt der Bestellung innerhalb von drei Stunden bis zum Endkunden zu liefern.

**Posanok:** Der Wechsel 2012 nach Asien und in den E-Commerce-Bereich hat deine Karriere wahnsinnig beschleunigt. Wie bist du schließlich zur Otto Group gekommen?

**Kufs:** Während meiner Zeit als CEO bei 360shoes.com in Singapur kam unsere Tochter zur Welt. Irgendwann wollte meine Frau dann zurück nach Deutschland. Ab 2017 war ich bei Hermes Fulfilment für das externe Mandantengeschäft verantwortlich und habe zwei Standorte mit namhaften Drittkunden geführt. Seit dem 1. Januar 2019 verantworte ich nun als Group Vice President das Supply Chain-Management bei der Otto Group. Um auf deine Ausgangsfrage zurückzukommen: Insgesamt war viel Zufall dabei. Gerade im E-Commerce-Operations-Bereich gibt es jeden Tag neue Möglichkeiten, das kann man nicht vorausplanen. Es macht einen Riesenspaß, sich in der Branche weiterzuentwickeln.

**Posanok:** Was meinst du, wie die Digitalisierung in den nächsten Jahren die Logistik weiter verändern wird?

**Kufs:** Heute arbeiten wir schon mit künstlicher Intelligenz, Data Mining, Process Mining. Wir versuchen, die gesamten Prozessketten – von der Herstellung über die internationalen Transporte bis in die Lager und zum Kunden bis zur Retourenlogistik – im Auge zu behalten. Kunden wollen wir mit einer logistischen Dienstleistung glücklich machen. Logistik-Supply-Chain-Management ist heute aus meiner Sicht eine der größten Kompetenzen von Händlern, denn dieser Service ist entscheidend, um ein gutes Kundengefühl zu entwickeln. Aus dieser Situation wird sich die Logistik weiterentwickeln, →

»Digitalisierung ist definitiv eine Chance, Prozesse zu optimieren, mehr Erkenntnisse zu gewinnen, intelligenter auf Situationen zu reagieren.«

Kevin Kufs

weil die Kundenansprüche in den nächsten Jahren weiter steigen werden. Das wissen wir aus eigener Erfahrung.

**Posanok:** Stimmt, wir wollen so schnell wie möglich unsere Bestellung und einen guten Service haben. Aber was bedeutet es konkret für die Logistik, die Kunden glücklich zu machen?

**Kufs:** Wenn du bei Otto.de bestellst, erwartest du, dass dein Paket schnell ankommt. Dein Auftrag geht über unsere Frontends, unsere Technologie in das Warehouse, und wir wollen dann über gezielte, geplante Prozesse im Warehouse die Ware so schnell wie möglich ausliefern. Otto.de kam aus einem Kataloggeschäft, da hatten wir nicht die Anforderung, Bestellungen sofort abzuwickeln – und Anfang der 1990er-Jahre gab es natürlich auch noch nicht die digitalen Möglichkeiten. Heute haben wir die Transparenz, dadurch können wir die Geschwindigkeit erhöhen. Das ist einer der Gründe, warum E-Commerce so stark wächst: Wir können alles anbieten, wir haben keine Limitierung in Bezug auf Store-Flächen wie im Offline-Bereich. Wir können den Kunden jederzeit – 24 Stunden täglich an 365 Tagen im Jahr – glücklich machen.

**Posanok:** Hast du damit in Asien andere Erfahrungen gemacht als in Deutschland?

**Kufs:** China ist stark im Mobile Commerce. Spannend war für mich, dass bei chinesischen Konsumenten die Shopping-Raten am höchsten sind, wenn sie ins Büro kommen, und ab 19 Uhr wieder abflachen. Das mussten wir in Kampagnen und Orderflüssen berücksichtigen. Außerdem ist der chinesische Kunde unheimlich anspruchsvoll, Service-Verfehlungen bestraft er gnadenlos. Ähnlich ist es in Japan, wo Kunden-Rankings grundsätzlich 10 bis 20 Prozent schlechter sind als in Europa. China ist ein großer Trendmarkt, in dem jeden Tag neue Startups entstehen und den Markt extrem schnell auch logistisch entwickeln. Aber in den vierträngigen Städten Chinas kann es dauern, bis Ware zugestellt wird. Da sind wir in Deutschland und Europa deutlich breiter aufgestellt.



**Posanok:** Bei BVL.digital haben wir auch ganz neue Blickwinkel und verstehen Digitalisierung als Zukunftsmacher in Logistik und Supply Chain-Management. Welche Chancen siehst du?

**Kufs:** Digitalisierung ist definitiv eine Chance, Prozesse zu optimieren, mehr Erkenntnisse zu gewinnen, intelligenter auf Situationen zu reagieren. Heutzutage können wir dank des Trackings durch all unsere Prozesse sehr genau sagen, wo sich welche Ware befindet, wie der Lieferstatus ist, wie sich unsere Warenströme und unser Lager entwickeln, wie wir unser Lager optimieren müssen, wie unsere Tourenbetriebe aussehen, in welchem Status sich Retouren befinden. Unsere Hausaufgabe in der Otto Group für die nächsten ein bis fünf Jahre lautet, all diese Daten, die uns in Echtzeit zur Verfügung stehen, intelligent zu nutzen. Logistik hat immer mehr mit IT zu tun, mit Business Intelligence und künstlicher Intelligenz. Bis 2023 werden wir viel mehr Technologie, Maschinen, Roboter sehen, wir werden intelligente Prozesse

Fotos: Stefan Bungert



4.500 Mitarbeiter sind standortunabhängig für Otto tätig. Kufs und Posanok trafen sich auf dem weitläufigen Otto Campus an der Hamburger Werner-Otto-Straße, der auch voll ausgestattete Workshop-Räume, moderne Coworking-Atmosphäre, eine attraktive Event-Location und entspannende Lounges bietet.

im Hintergrund haben, die deutlich schneller proaktiv steuern, als wir das bisher können.

**Posanok:** Das klingt fantastisch. Aber mal ehrlich – es gibt doch bestimmt auch Herausforderungen und Risiken.

**Kufs:** Sich von der Digitalisierung fernzuhalten, ist keine Option. Wir müssen diesen Weg gehen, weil wir ein Mitarbeiter- und Standortproblem in Deutschland haben. Für die Menge an Logistikzentren, die in Deutschland gebraucht wird, haben wir gar keinen Platz, oder wir müssten unsere Innenstädte zu Warehouses machen. Auch bewegen wir uns in Deutschland fast in einer Vollbeschäftigung, und es ist nicht einfach, ausreichend Mitarbeiter zu gewinnen, um das – glücklicherweise – immer weiter steigende Volumen zu verarbeiten.

**Posanok:** Wie setzt sich denn dein Team zusammen – seid ihr alle Digital Natives oder ist das eine sehr heterogene Gruppe?

**Kufs:** In meinem Team haben wir ganz viele Kompetenzen – natürlich die Logistik- und die Supply-Chain-Kompetenz, aber auch BI- und IT-Kompetenz oder Controller. Wir sind sehr gut durchmischt, auch in den Altersklassen.

**Posanok:** Einige Mitarbeiter sind schon sehr lange dabei und haben in einer ganz anderen Zeit – zum Beispiel in den 1980er-

Jahren – ihre Ausbildung gemacht. Da kommt es auf dem Weg der digitalen Transformation zwangsläufig auch zu Konflikten. Wie geht ihr damit um, und wie nehmt ihr alle Mitarbeiter mit?

**Kufs:** Als ich bei Otto anfang, war es für mich ungewöhnlich, Mitarbeiter zu sehen, die schon 20 oder 25 Jahre dabei waren. Nach kurzer Zeit habe ich gemerkt, wie stark sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. In Kombination mit den vielen jungen Mitarbeitern, die wir aufgrund unseres Wachstums haben, können wir uns sehr gut nach vorne entwickeln und uns gut untereinander coachen. Es ist entscheidend, die Erfahrung der Mitarbeiter in Strategien und Prozesse aufzunehmen und sie mitentscheiden zu lassen.

**Posanok:** Die Otto Group hat fast 52.000 Mitarbeiter. Wie agil kann so ein Konzern sein?

**Kufs:** Wir suchen Leute, die Verantwortung übernehmen. Natürlich gibt es Grenzen, wir

sind kein Start-up-Unternehmen und haben Richtlinien. Aber die Leitplanken von Führungskräften oder Vorständen sind sehr offen gefasst. Wer kann, der darf. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen; das müssen wir jeden Tag tun.

**Posanok:** Wenn sich ein Katalogversender zum Online-Unternehmen wandelt, verändern sich auch die einzelnen Jobs. Hast du mal ein konkretes Beispiel aus deinem Team? →

**»Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen; das müssen wir jeden Tag tun.«**

*Kevin Kufs*



**Kufs:** Ein Leitstand ist ein gutes Beispiel. Das ist eine Position in einem Logistikbetrieb, die sich sämtliche Prozesse anschaut – wie das Kommissionieren funktioniert, wie zum Packen übergeben wird. Früher wurden Excel-Sheets zusammengeführt, Anrufe gemacht und geschaut, wie viele Stundenleistungen kommissioniert wurden. Heute sitzen die Kollegen vor neun oder zwölf Bildschirmen und haben unterschiedlichste Auswertungsmöglichkeiten. Sie treffen Entscheidungen auf Basis dieses Informationsvorteils, den sie gegenüber den normalen Führungskräften im Warehouse haben. Entscheidungen, bei denen wir heute bestimmte Muster erkennen, wollen wir irgendwann automatisiert treffen. Deshalb sind wir gerade sehr stark im Unternehmensbereich Business Intelligence unterwegs, den wir früher nicht hatten.

**Posanok:** Bei so einem Traditionsunternehmen wie der Otto Group denke ich auch an Team-Assistentinnen, bei denen früher sicher viele Fäden zusammenliefen ...

**Kufs:** ... ja, das war so und hat sich stark verändert. Wir haben im gesamten Konzern Office 365 eingeführt, das ist ein ganz

## »Das ist genau das, was uns stark macht: Wir wollen nachhaltige Lösungen finden und gegenseitig auf uns achten.«

*Kevin Kufs*

neues Arbeiten. Wir können miteinander in Team-Räumen zusammenarbeiten, sprechen, chatten. Früher brauchten wir Assistentinnen, um miteinander in Kontakt zu treten und Termine zu vereinbaren, heute haben wir Collaboration-Plattformen, auf denen wir uns schnell und unbürokratisch abstimmen können.

**Posanok:** Die Kommunikationsgeschwindigkeit hat aber nicht nur Vorteile. Der Information Overload ist in einem so großen Unternehmen sicher gegeben. Wie geht ihr damit um?

**Kufs:** Es gibt Millionen von Daten, und wir müssen bewerten, was wir mit ihnen aus BI- oder KI-Sicht machen können. Es ist wichtig, sich dabei zu fokussieren, denn sonst ist man unfähig, eine Entscheidung zu treffen.

**Posanok:** Für den Umgang mit Big Data müssen die Mitarbeiter befähigt werden. Wir bei BVL.digital bieten zum Beispiel Live-Webinare mit Experten an. Welche Maßnahmen habt ihr, um eure Mitarbeiter über Trends und Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten?

Fotos: Stefan Bungert



Das Gespräch von Nikolai Posanok und Kevin Kufs wurde von Online-Redakteur Lars Eggers für BVL TV auch filmisch dokumentiert (v. l.).  
[www.bvl.de/bvltv](http://www.bvl.de/bvltv)

Die heutige Datenfülle erhält nur durch richtige Bewertung eine Aussagekraft – Kevin Kufs hält es daher für wichtig, sich zu fokussieren. Business Intelligence und künstliche Intelligenz sollen dabei unterstützen.



**Kufs:** Wir haben ein Schulungskonzept und Train-the-Trainer-Konzepte. Außerdem arbeiten wir in Teams zusammen und definieren Parameter gemeinsam. Es ist ein großer Vorteil der Otto Group, dass wir aus ganz vielen Fachbereichen Informationen haben und Hilfe einfordern können. Rein aus der Logistik hätten wir nie ein BI-Projekt gestartet, weil das nicht unsere Kernkompetenz ist. Wir haben in der Otto-Gruppe aber BI- und Handels-Experten. Wir haben ein großes Seminarangebot, sodass wir Mitarbeiter intern weiterbilden können, wenn wir es nicht in den Abteilungen schaffen.

**Posanok:** Und was macht das digitale Arbeiten mit dir selbst als Führungskraft?

**Kufs:** Es ist schön, alle Informationen zu jeder Tages- und Nachtzeit griffbereit zu haben. Das ist ein großer Vorteil, es bringt Transparenz und macht das Arbeiten deutlich einfacher. Aber die Führung wird dadurch nicht beeinflusst.

**Posanok:** Bei unserem Rundgang sind wir durch eine Lounge, ein Café, ein Loft und Coworking-Spaces gekommen. Auch das zeigt, dass die Mitarbeiter immer mehr Wert auf die Work-Life-Balance legen. Erschwert das die Zusammenarbeit?

**Kufs:** Wir haben flexible Arbeitszeiten, und wir gehen auf die Bedürfnisse und die aktuellen Lebenssituationen der Mitarbei-

ter ein. Aber Digitalisierung, Mobiltelefone und Tablets können genauso Fluch wie Segen sein. Bei meinem ersten Weihnachtsessen bei der Otto Group war ich erstaunt, als Herr Dr. Otto darum bat, zur Weihnachtszeit unsere Telefone auszuschalten. Aber das ist genau das, was uns stark macht: Wir wollen nachhaltige Lösungen finden und gegenseitig auf uns achtgeben. Auch ein aktives und gesundes Familienleben ist ganz wichtig, um Leistung zu bringen.

**Posanok:** Lass uns abschließend zu deinem Traumberuf zurückkehren. Bist du in der Logistik jetzt dichter am Fußballprofi oder am Bankkaufmann?

**Kufs:** In Bezug auf die Team-Zusammengehörigkeit ist Logistik näher am Fußball. Es gibt eine Abwehr, ein Mittelfeld, eine Offensive, es gibt Strategen und Arbeiter. In Bezug auf die Systematik, Datentransparenz und -analysen, Entscheidungsbefugnisse und -kompetenzen sowie Globalisierung ist die Logistik allerdings näher am Bankwesen. Bei alledem ist sie aber immer noch ein People Business. Wir leben von Menschen, die wir begeistern und auf ein Ziel hin bewegen wollen. Das ist wie ein Team-Sport, nur viel größer. Und das macht es so interessant.

**Posanok:** Vielen Dank für das Gespräch und den Rundgang. Ich wünsche dir und deinem Team viel Erfolg! (kk) ■