

Wie die Arbeit von morgen
uns schon heute verändert

HAAA LLOO ZUUK UNFT

otto group

GESCHÄFTSJAHR 2016 / 17

HALLO

HALLO ZUKUNFT.

Wie die Arbeit von morgen
uns schon heute verändert

Wir befinden uns mitten in einer Revolution. Wer schon länger im Berufsleben steht, weiß noch gut, wie es sich, sagen wir mal vor 20 Jahren, anfühlte, „auf Arbeit“ zu gehen. Die Stechuhr bestimmte den Job, Befehlsketten waren klar definiert und Kreativität hieß in erster Linie: erraten, was der Chef gut findet.

Das ändert sich radikal. In einem Konzern wie der Otto Group spürt man dies auf allen Ebenen. Heute ist entscheidend, dass sich gute Ideen schnell durchsetzen – egal, von wem sie formuliert werden. Dass sich alle im Unternehmen auf Augenhöhe begegnen. Dass die Arbeit nur nach dem Ergebnis beurteilt wird – und nicht danach, wann und wo sie

geleistet wurde. Wir nehmen diesen Wandel ernst. Zum einen, weil bei der Otto Group Kollegialität schon immer wichtiger war als Dienst nach Vorschrift. Zum anderen, weil wir wissen: Nur mit Schnelligkeit lässt sich die digitale Transformation aktiv gestalten. Das funktioniert nur, wenn für Entscheidungen kein knirschendes Räderwerk in Bewegung gesetzt wird. Und wenn alle Kolleginnen und Kollegen für ihren Job brennen.

Dieser Bericht widmet sich der Zukunft der Arbeit. Dazu haben wir externe Expertinnen und Experten zum Dialog eingeladen. Gemeinsam mit ihnen erkunden wir, wieso strenge Hierarchien ein Auslaufmodell sind und was die Konzentration auf die Bedürfnisse der Kunden für unser tägliches Wirtschaften bedeutet. Wir fragen, mit welchen Tools der Wandel der Arbeit vorangebracht werden kann und wie grundlegend Robotik und künstliche Intelligenz unser Handeln verändern werden.

Für diese Gespräche besuchten wir Orte, die für Transformation stehen: die Elbphilharmonie in Hamburg, die Innovationsmetropole Kopenhagen, den internationalen Flughafen Zürich und ein ehemaliges Kraftwerk in Berlin, das heute einer der spannendsten Kulturräume der Hauptstadt ist.

Daneben gibt es ganz konkrete Beispiele, wie die Zukunft der Arbeit innerhalb der Otto Group umgesetzt wird – Stichwort Kulturwandel 4.0. So viel sei schon verraten: Diese Zukunft hat für uns schon längst begonnen. Freuen wir uns darauf.

Viel Spaß beim Lesen.

Ihre

otto group

DIE KENNZAHLEN

OTTO GROUP 2016/17

Die Otto Group konnte ihre Umsätze im Geschäftsjahr 2016/17 (28. Februar) von 12,1 Mrd. EUR auf 12,5 Mrd. EUR steigern, wobei insbesondere die E-Commerce-Umsätze von 6,5 Mrd. EUR auf 7,0 Mrd. EUR deutlich zulegten. Aufgrund der ebenfalls gestiegenen Profitabilität konnte die Otto Group das Geschäftsjahr auf allen Ergebnisebenen klar positiv abschließen.

	2016/17 in Mio. EUR	2015/16 in Mio. EUR
Konzern Gesamt		
Umsatz	12.512	12.104
E-Commerce-Umsatz	7.016	6.516
EBITDA	730	639
EBIT	365	259
EBT	262	187
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	41	-190
Konzern-Eigenkapital	1.308	1.517
Brutto-Cashflow	760	696
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	382	332
Mitarbeiter (durchschnittliche Anzahl)	49.787	49.597
Konzern „FDL at Equity“		
Konzern-Eigenkapital	1.249	1.459
Netto-Finanzverschuldung	1.432	1.317
EBITDA	719	597
Umsätze nach Segmenten		
Multichannel-Einzelhandel	9.819	9.588
Finanzdienstleistungen	732	678
Service	1.961	1.838
	2016 in Prozent	2015 in Prozent
Nachhaltigkeitskennzahlen (CR-Strategie 2020)*		
Anteil nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken	49	27
Anteil FSC®-zertifizierte Möbelprodukte	46	43
Anteil FSC®-zertifiziertes Katalogpapier	34	28
Anteil der in das Sozialprogramm integrierten Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken	80	41
Reduktion der CO ₂ -Emissionen (gegenüber Basisjahr 2006)	-34	-28

* Umfassen alle wesentlichen Konzerngesellschaften mit Sitz in Deutschland und Österreich.

DIE KONZERNÜBERSICHT*

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

About You
Ackermann
**Baumarkt
Direkt**
Baur
Blue Yonder
Bonprix
CB2
Collins
**Crate and
Barrel**
Eddie Bauer
Japan
Edited
Eventures**
Freemans
**Grattan
Holdings**

Frankonia
Heine
Küche & Co
Lascana
Limango
Manufactum
Mytoys Group
Neckermann
OTTO
**Otto Group
Brasilien**
**Otto Group
Media**
**Otto Group
Russia**
Otto Japan
Project A**
Quelle

Schwab
Sheego
Shopping 24
Sportscheck
Unito
Universal
Venus
Witt-Gruppe

SERVICE

Baur
Fulfillment
Dispeo
Girard Agediss
**Hermes
Gruppe**
HVD
Mondial Relay

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Cofidis
Collect AI

EOS Gruppe
Hanseatic Bank

Liquid Labs
Risk Ident

12 FÜHREN UND FÜHREN LASSEN



DIE GESPRÄCHE

Vier Vorstände der Otto Group im Austausch mit Visionären aus Wirtschaft und Forschung

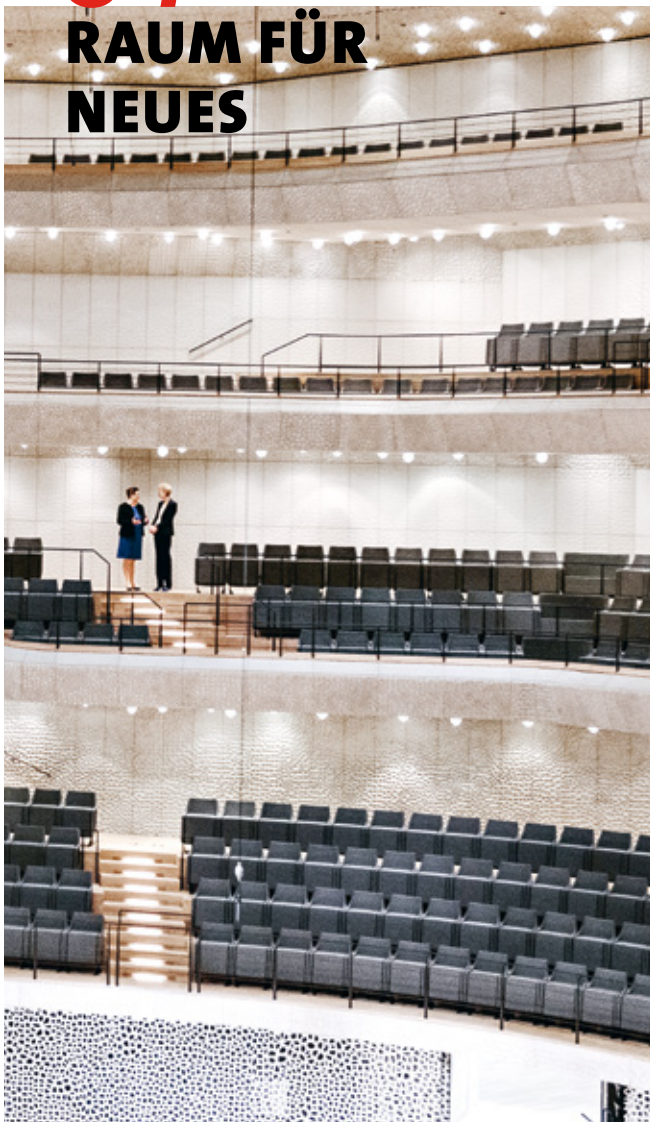
22 VORTEIL KUNDE



34 RAUM FÜR NEUES

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T



44 KURZ VOR ZUKUNFT

Mehr auf

OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

Alexander Birken

Vorstandsvorsitzender
Seite 6

Das Leitbild

Seite 7

Der Vorstand

Seite 8

Dr. Michael Otto

Aufsichtsratsvorsitzender
Seite 10

Der Aufsichtsrat

Seite 11

KULTUR & PERFORMANCE

Führen und führen lassen

Alexander Birken im Chefgespräch
mit Bodo Janssen am Flughafen
Zürich
Seite 12

Mehr Freiraum geben

Maßnahmen für eine moderne
Unternehmenskultur
Seite 18

Wir sind Witt!

Wie der Kulturwandel bei Witt das
Geschäft vorantrieb
Seite 19

Offen führt besser

Kommunikationsformate fördern
Transparenz – hierarchieübergreifend
Seite 20

Weiter!

Die Shopping 24 Internet Group
gewinnt den Kulturwandel-Cup
Seite 21

DIGITALISIERUNG & KUNDENNAHE

Vorteil Kunde

Neela Montgomery und Andrew
Doherty diskutieren in Kopenhagen
die Zukunft des Einkaufens
Seite 22

Ideen auf allen Kanälen

Crate and Barrel überzeugt mit
digitalem und analogem Service
Seite 28

Küchentipps

Küche & Co bietet Franchise-
nehmern Tools für erfolgreiches
Empfehlungsmarketing
Seite 28

Die Kraft der Marke

Fünf Thesen von
Dr. Marcus Ackermann
Seite 29

Den Kunden

smart erreichen

Wie OTTO mit Hyperpersonalisierung
echten Mehrwert schafft
Seite 30

Fingerfertig

Das Mobile Lab beschleunigt
die App-Entwicklung für alle
Konzernunternehmen
Seite 32

Mieten statt kaufen

OTTO Now erweitert den Sharing-
Economy-Markt um neue Bereiche
Seite 32

Glück ist messbar

Dr. Winfried Zimmermann über
Kundenzufriedenheit und Big Data
Seite 33

ZUSAMMEN ARBEIT & VER NETZUNG

Raum für Neues

Office-Talk in der Elbphilharmonie:
Petra Scharner-Wolff und Sabine
Bendiek über das Büro von morgen
Seite 34

Gemeinsam mehr schaffen

Veranstaltungen, Plattformen
und Formate für eine neue Kultur
der Zusammenarbeit in der
Otto Group
Seite 40

Offen für Austausch

Neue Raumkonzepte am Campus in
Hamburg/Benjamin Otto im Interview
Seite 42

Wirtschaft trifft

Wissenschaft

Wie die Otto Group sich im
Austausch mit der Forschung
weiterentwickelt
Seite 43

MENSCH & MASCHINE

Kurz vor Zukunft

Dr. Rainer Hillebrand und Prof. Dr.
Michael Feindt blicken im alten
Heizkraftwerk Berlin nach vorne
Seite 44

Ganz neue Wege

Hanjo Schneider über Roboter
in der Logistik
Seite 50

Algorithmen für den Einkaufskorb

Künstliche Intelligenz optimiert
schon heute Unternehmensprozesse
in der Otto Group
Seite 51

Intelligente Angebote

Wie Datentechnologien die Zukunft
des Onlineshoppings prägen werden
Seite 52

Chatten und Shoppen

Conversational Commerce lebt davon,
dass Software menschliche Sprache
versteht
Seite 53

Die Chronik

Seite 54

NACHHALTIGKEIT BEI DER OTTO GROUP

Strategie und Management
Seite 58

Wertschöpfungsstufe
Rohstoffe und Verarbeitung
Seite 67

Wertschöpfungsstufe Endfertigung
Seite 69

Wertschöpfungsstufe Handel
Seite 71

Wertschöpfungsstufe Kunde
Seite 73

Impressum
Seite 76



**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Partner und Freunde
der Otto Group,**

im vergangenen Geschäftsjahr, das zum großen Teil unter der Verantwortung meines Vorgängers Hans-Otto Schrader stand, konnten wir unsere E-Commerce-Umsätze aus bestehendem Geschäft um mehr als 500 Millionen Euro auf über 7 Milliarden Euro steigern. Damit hat die Otto Group ihre bedeutende Stellung als einer der weltweit führenden Onlinehändler ausbauen können. Mit einigem Stolz lässt sich sagen, dass wir als traditionsreiches Unternehmen Weltmeister der Transformation im internationalen Handel geworden sind.

Doch in einem so intensiven und von bedeutenden digitalen Playern gekennzeichneten Wettbewerb ist allein schon der Blick in den Rückspiegel gefährlich. Wir schauen nach vorne. Gemeinsam mit meinen Vorstandskolleginnen und -kollegen habe ich mir das ehrgeizige Ziel gesetzt, die Otto Group wieder auf einen starken und nachhaltigen Wachstumspfad zu führen.

Was wir dafür brauchen, steckt bereits in unseren rund 50.000 Kolleginnen und Kollegen: Es ist der unbedingte Wille, gemeinsam Maßstäbe zu setzen. So jedenfalls lautet unser neues Leitbild,

das wir gemeinsam mit Tausenden von Kolleginnen und Kollegen erarbeitet haben. Wir wollen Maßstäbe setzen, wenn es um das persönlichste Kundenerlebnis geht. Wir wollen Maßstäbe setzen, wenn es um die Gestaltungsräume für unsere Mitarbeiter geht. Und wir wollen Maßstäbe setzen, wenn es um die Entwicklung großer Ideen für unsere Zukunft und die Gesellschaft geht.

Was wir gemeinsam dafür tun müssen, wollen wir jeden Tag neu erarbeiten: ein unverstellter Blick auf die künftigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden, die großen Chancen einer digitalen Welt, die ungeahnten Möglichkeiten einer noch viel engeren Zusammenarbeit zwischen unseren Kolleginnen und Kollegen und die faszinierende Möglichkeit, die besten Menschen für uns zu gewinnen und sie zu begeistern. Nicht zuletzt haben wir mit dem im vergangenen Jahr begonnenen Prozess des Kulturwandels 4.0 Maßstäbe der Veränderung setzen können.

WIR WOLLEN DIE OTTO GROUP AUF EINEN STARKEN WACHSTUMS- PFAD FÜHREN

Alexander Birken

Sie als Partner und Freunde der Otto Group möchten wir gerne dazu einladen, uns Ihre Meinung zu sagen, uns auf unserem Weg zu helfen, uns besser werden zu lassen – am Markt und für die Gesellschaft.

Ihr

ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender der Otto Group

DAS LEITBILD DER OTTO GROUP

GEMEINSAM SETZEN WIR

Die Lust am Erfolg, der Wille, Großes zu gestalten, und die Freude am Menschen – all das treibt uns an, um unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen. Wie ein emotionales Band wird dies in unserer Zusammenarbeit erlebbar, die durch Nähe, Respekt und Vertrauen geprägt ist.

- ▷ **Wir begeistern unsere Kunden – menschlich und technologisch.**
- ▷ **Wir öffnen und nutzen Gestaltungsräume – eigenverantwortlich und vernetzt.**
- ▷ **Wir entwickeln große Ideen für unsere Zukunft und die Gesellschaft – mutig und nachhaltig.**

MASS STÄBE

KULTUR WANDEL THESEN

1

Nicht Maschinen,
sondern Menschen
erzeugen Transformation

2

Es gibt nicht die eine
Unternehmenskultur

3

Keine Evolution ohne
Revolution

4

Unternehmenskultur
braucht das „Why“

5

Erst gelebter
Kontrollverlust setzt
Kräfte frei

6

Kultur definiert sich
über die Qualität von
Beziehungen

DER VORSTAND

Aber hallo!

Agile Zusammenarbeit, Vernetzung, Dialog: Der Kulturwandel, der die ganze Otto Group auf ihrem Weg in die Zukunft trägt, prägt auch die Arbeitsweise des neuen Führungsteams.



Von links nach rechts:

ALEXANDER BIRKEN Vorstandsvorsitzender

NEELA MONTGOMERY Konzern-Vorständin Multichannel-Retail

HANJO SCHNEIDER Konzern-Vorstand Services



Von links nach rechts:

PETRA SCHARNER-WOLFF

Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal

DR. WINFRIED ZIMMERMANN

Konzern-Vorstand Projekte, Corporate Audit,
Transformation und IT



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

MEET 2LEAD



Von links nach rechts:

DR. RAINER HILLEBRAND

Stv. Vorstandsvorsitzender,
Konzern-Vorstand
Konzernstrategie, E-Commerce
und Business Intelligence

DR. MARCUS ACKERMANN

Konzern-Vorstand Multichannel
Distanzhandel

Weitere Informationen
zum Vorstand der Otto Group
finden Sie unter:

OTTOGROUP.COM



**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Partner und
Freunde der Otto Group,**

im vergangenen Geschäftsjahr haben wir im Vorstand der Otto Group einen Generationswechsel vollzogen. Mit Alexander Birken als neuem Vorstandsvorsitzenden und Dr. Marcus Ackermann als Vorstand für den onlinegetriebenen Multichannel-Einzelhandel haben wir den Verjüngungsprozess im Vorstand deutlich vorangebracht. Hans-Otto Schrader als langjährigem Vorstandsmitglied und Vorstandsvorsitzenden möchte ich an dieser Stelle für seine hervorragende Arbeit herzlich danken.

Standen die vergangenen Jahre ganz im Zeichen des umfassenden Transformationsprozesses und der Konsolidierung der Unternehmensgruppe, hat sich der neu formierte Vorstand ehrgeizige Digitalisierungs- und Wachstumsziele gesetzt. Der gemeinsame Anspruch der Gesellschafter und des Vorstands besteht darin, die Otto Group verstärkt zu einer voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungsgruppe zu formen.

In einem sich immer schneller verändernden Marktumfeld wollen wir als familiendominiertes Unternehmen dieses Ziel einerseits durch eine ausgeprägte unternehmerische Denkweise, eine größere Geschwindigkeit, eine hohe Digitalkompetenz, eine stärkere Öffnung und Vernetzung sowie durch eine unbedingte Kundenorientierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen.

Andererseits sollen traditionelle Werte wie der Respekt vor dem Menschen sowie soziale und ökologische Verantwortung weiterhin vorbildlich gelebt werden. Angesichts der sichtbaren Veränderungen im gesellschaftspolitischen Bereich bedarf es einer weiteren Feststellung: Als Unternehmen betrachten wir uns als lebendigen Teil der Gesellschaft und werden dazu beitragen, demokratische Grundwerte wie Freiheit, Vielfalt und Rechtsstaatlichkeit zu verteidigen.

SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE VERANT- WORTUNG SOLLEN VORBILDLICH GELEBT WERDEN

Dr. Michael Otto

Die Herausforderungen durch die Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft sowie durch die Umbrüche in der Politik zu meistern, ist Aufgabe des neu formierten Vorstands der Otto Group. Wir haben volles Vertrauen, dass ihm dies gelingen wird.

Ihr

DR. MICHAEL OTTO
Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group

DER AUFSICHTSRAT

Dr. Michael Otto

Hamburg
Vorsitzender/Kaufmann

Alexander Otto

Hamburg
Vorsitzender der
Geschäftsführung
ECE Projektmanagement
G.m.b.H. & Co. KG

Benjamin Otto

Hamburg
Gesellschafter

Karl-Heinz Grussendorf*

Hamburg
Stv. Vorsitzender
Betriebsratsvorsitzender
bis 22.03.2017
Betriebsratsmitglied
ab 23.03.2017
Otto (GmbH & Co KG)

Annette Adam*

Kahl/Main
Stv. Betriebsratsvorsitzende
SCHWAB VERSAND GmbH

Thomas Armbrust

Reinbek
Geschäftsführer
Kommanditgesellschaft CURA
Vermögensverwaltung
G.m.b.H. & Co.

Anita Beermann

Ahrensburg
Mitarbeiterin
Kommanditgesellschaft CURA
Vermögensverwaltung
G.m.b.H. & Co.

Horst Bergmann*

Michelau
Betriebsratsvorsitzender
Baur Versand (GmbH & Co KG)

Olaf Brendel*

Hamburg
Betriebsratsvorsitzender
Hermes Fulfilment GmbH

Dr. Michael E. Crüseemann

Hamburg
Geschäftsführer i.R.
bis 28.02.2017

Dr. Thomas Finne

Hamburg
Geschäftsführer
Kommanditgesellschaft CURA
Vermögensverwaltung
G.m.b.H. & Co.

Petra Finnern*

Jesteburg
Betriebsratsvorsitzende
EOS Region Deutschland

Dr. Richard Gottwald*

Hamburg
Leitender Angestellter/
Vertrieb
bis 30.09.2016

Herta Heuberger*

Sauerlach/Arget
Gesamtbetriebsrats-
vorsitzende
SportScheck GmbH
bis 31.03.2016

Heike Lattekamp*

Hamburg
Landesfachbereichsleiterin
ver.di Handel

Dr. Wolfgang Linder

Hamburg
Geschäftsführer i.R.

Anja Marreck*

Holzkirchen
Betriebsratsmitglied
SportScheck GmbH
ab 01.04.2016
bis 28.02.2017

Stefan Najda*

Glienicke
Gewerkschaftssekretär
ver.di Bundesverwaltung

Lars-Uwe Rieck*

Hamburg
Landesfachbereichsleiter
Postdienste und Logistik
ver.di

Hans-Otto Schrader

Hamburg
Geschäftsführer i.R.
ab 01.03.2017

Dr. Winfried Steeger

Hamburg
Rechtsanwalt

Monika Viethier-Grupe*

Barsbüttel
Betriebsratsvorsitzende
bonprix Handels-
gesellschaft mbH
ab 12.04.2017

Sandra Widmaier-Gebauer*

Hamburg
Leitende Angestellte/
Personal
ab 01.10.2016

Prof. Dr. Peer Witten

Hamburg
Ehrenvorsitzender der BVL,
Bundesvereinigung Logistik
e.V.

* Vertreter der Arbeitnehmer

FÜHREN

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T



ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender der Otto Group

BODO JANSSEN
Geschäftsführer
der Hotelgruppe Upstalsboom

FÜHREN

U N D



L A S S E N

DREHKREUZ DER IDEEN:

Am internationalen Flughafen Zürich entwerfen Bodo Janssen, Chef der Hotelkette Upstalsboom, und Alexander Birken, CEO der Otto Group, Visionen für eine moderne Führungskultur. Ein Gespräch über Transformation, den Vorgesetzten als Dienstleister und sinnhaftes Wirtschaften.

H
A
L
L
O
Z
U
K
U
N
F
T

Wann mussten Sie zuletzt zugeben, dass nicht Sie, sondern einer Ihrer Mitarbeiter recht hatte?

BODO JANSSEN Das passiert mir täglich. So oft, dass ich schon gar nicht mehr in den Kategorien richtig und falsch denke, dass ich gar nicht mehr mit dem Anspruch auftrete, etwas besser zu wissen. Meine Kollegen sind oft in den konkreten Themen viel tiefer drin und haben Ideen, die viel wirksamer sind als meine.

ALEXANDER BIRKEN Das kenne ich gut. Gerade gestern haben wir über eine große Veranstaltung diskutiert, in der wir die Geschäftsführer der gesamten Gruppe zusammenbringen werden. Ich hatte sehr klare Vorstellungen, wie diese Veranstaltung ablaufen soll. Aber es gab dann noch ganz andere Ideen – und schließlich habe ich gern zugegeben, dass die viel besser waren.

Was Sie gerade erzählen – Chefs lassen sich belehren –, wäre vor Jahren noch eine strikte Ausnahme gewesen. Warum ist eine neue Unternehmenskultur heute so wichtig?

AB Ich denke, dass die durch die Digitalisierung angestoßene gesellschaftliche Umwälzung die gewaltigste Veränderung ist, die es seit der Renaissance gab. Das können wir noch gar nicht in vollem Umfang absehen, denn wir stecken mittendrin. Die neuen technischen Möglichkeiten haben massiven Einfluss darauf, wie wir kommunizieren, wie wir wahrnehmen, wie wir einkaufen und wie wir arbeiten, kurz: wie wir leben. Die Generation Y – also die zwischen 1980 und 1990 Geborenen – hat etwa völlig andere Ansprüche an den Job als die Generationen zuvor.

BJ Die meisten Unternehmensstrukturen kommen aus der Gründerzeit. Das war eine militarisierte Gesellschaft, in der die Menschen mit einer Art Pflichtgefühl zur Arbeit gegangen sind. Die Persönlichkeit wurde am Werkstor abgegeben. Das ist die Vergangenheit. Ich glaube, dass die nächsten Generationen sich immer mehr auch als geistige Wesen wahrnehmen, die Arbeit und Freizeit nicht mehr trennen wollen.

Geht es um eine ausgewogenere Work-Life-Balance?

AB Der Begriff Work-Life-Balance stört mich schon lange. Er suggeriert: In dem Moment, in dem ich zur Arbeit gehe, höre ich auf zu leben. Und wenn ich aufhöre zu arbeiten, fange ich wieder an zu leben. Ich glaube, so eine Haltung macht auf Dauer krank. Der Mensch will auch in der Arbeit lebendig sein, sich auch in der Arbeit entfalten. Ich wünsche mir, dass meine Kolleginnen und Kollegen gerne zur Arbeit gehen, dass sie diese nicht als dem Leben entgegengesetzt betrachten. Auch dafür haben wir in der Otto Group den Kulturwandel 4.0 angestoßen. Ich bin der festen Überzeugung: Wenn wir uns nicht auf radikale Veränderungen einlassen, haben wir keine Überlebenschance.

Wieso?

AB Die Verwerfungen im Internetgeschäft der letzten zehn Jahre waren disruptiv. Der gesamte E-Commerce wird inzwischen von mobilen Endgeräten bestimmt. Selbst unsere Schrankwände werden heute über das Smartphone gekauft. Die Welt hat sich verändert. Wenn ich dem nur reaktiv begegne, bin ich zu langsam und zu passiv. Es geht um Geschwindigkeit und Agilität. Mit starren Strukturen kann man nicht mehr den Erfordernissen gerecht werden, die heute auf einen zukommen.

Kann man denn gleichzeitig Kontrolle abgeben und Geschwindigkeit aufbauen?

BJ Es geht sogar nur so. In unserem Unternehmen haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Teams, die einen hohen Grad an Selbstbestimmung haben und nicht einer klassischen Führung unterliegen, den höchsten Grad an Innovation haben. Und das ist Geschwindigkeit. Innovation geht nur über Geschwindigkeit.

AB Eine starre Struktur, die über militärische Werte wie Befehl und Gehorsam funktioniert, behindert Agilität. Wir kennen das aus dem Software-Engineering-Bereich, wo agile Methoden mittlerweile gang und gäbe sind. Wir wissen, dass wir nur mit diesen Methoden in der Lage

sind, so schnell auf die Veränderungen in der Technologie zu reagieren, dass wir wettbewerbsfähig bleiben.

Herr Janssen, Sie haben Ihr Unternehmen, eine familiengeführte Hotelgruppe, einer gewaltigen Transformation unterworfen. Früher wurde es sehr hierarchisch geführt, heute betonen Sie Werte wie Eigeninitiative, Selbstorganisation und Menschlichkeit. Wie organisiert man so einen Wandel?

BJ Ich betrachte Führung als Dienstleistung. Ich glaube, dass Führung nur ein Ziel haben darf: die Menschen dabei zu unterstützen, sich ihrer selbst, der eigenen Fähigkeiten und Neigungen bewusst zu werden. Die Aufgabe des Managements ist es, diesen Prozess zu begleiten und dann den Kollegen die Aufgaben zuteil werden zu lassen, die ihrer Persönlichkeit entsprechen. Wenn man Führung so versteht, ist Wandel etwas ganz Natürliches.

AB In der Otto Group probieren wir vieles einfach aus. Wir sind in einer Testphase. Was übrigens auch eine Art von Kulturwandel ist: Einfach mal gucken, ob es funktioniert. Wir haben beispielsweise angefangen, sogenannte Stand-ups durchzuführen. Da kommt, wer eben kommen will. Entweder ich oder ein Kollege, einer von uns stellt sich nach vorne, hält einen Impulsvortrag und anschließend darf wirklich alles diskutiert werden.

BJ Wir haben eine Art internes Facebook. Dort gibt es keine Barrieren, das heißt, der Tellerwäscher kann sich alles angucken, was ich bearbeite, wenn er möchte. Jeder kann alles sehen. Es gibt keine Geheimnisse. Das steht symbolisch für unsere Unternehmenskultur.

Nun provoziert aber jeder Wandel auch Widerstände.

BJ Widerstände – das Wort klingt so negativ. Dabei sind die zentral für jeden Wandel. Das kennen wir vom menschlichen Körper. Wenn wir Sport machen, brauchen wir den Widerstand, um zu wachsen. Wir brauchen den Widerstand, er ist essenziell, um Kraft zu entwickeln. Und das gilt auch fürs Unternehmen. Der Widerstand ist ein ganz bedeutsamer Faktor, sofern er aus einer konstruktiven Haltung heraus entsteht. Problematisch ist destruktiver oder rein passiver Widerstand. Aber auch hier ist meine Erfahrung: Wenn man offen auf die Personen zugeht und das Gespräch sucht, kann man das produktiv nutzen.

AB Ich glaube, der größte Umstellungsprozess findet tatsächlich beim mittleren Management statt. Das sind oft Kolleginnen und Kollegen, die schon seit vielen Jahren im Unternehmen sind, die in ihre Rolle und in eine gewisse Art zu führen hineingewachsen sind. Ich ermutige die Kolleginnen und Kollegen immer, sehr deutlich zu artikulieren, womit sie ein Problem haben. Dafür müssen verschiedene Kanäle offen sein. Der einen Person liegt es, ihre Kritik bei einem Stand-up vor einem großen Auditorium zu äußern. Andere haben damit ein Problem – aber auch die müssen gehört werden.



**WIR SAGEN
GANZ
EHRlich:
WIR WISSEN GAR
Nicht,
Wie DAS
ALLES ENDET**

Alexander Birken



H A L L O Z U K U N F T

VERÄNDERUNGEN BRINGEN KOMPLEXI- TÄTEN MIT SICH. DIE KANN MAN ABER AUCH NUTZEN

Bodo Janssen

Kann ein Veränderungsprozess wie der Kulturwandel 4.0 auch Angst auslösen?

AB Natürlich. Als Führungskraft muss ich dem begegnen. Dreh- und Angelpunkt für den gesamten Kulturwandel ist die Frage nach der Haltung. Man muss sich bewusst machen, warum man agiert und wie man sich zu anderen verhält. Das gilt für Einzelpersonen, aber auch für ganze Geschäftsbereiche. Ängste werden oft durch unbewusste Trigger ausgelöst – aber wenn man sich über die klar wird, dann ist die Hälfte der Angst schon wieder weg und man kann damit arbeiten.

BJ Die Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich ihrer inneren Haltung bewusst zu werden. Und wenn sie sich ihrer selbst bewusst sind, sind sie freier von äußeren Dingen wie Status, Anerkennung, Position, Funktion. Sucht man nämlich nur darin Halt, besteht die Gefahr, dass bei einer Veränderung diese Stütze anfängt zu zerbröckeln. So entsteht Angst. Wenn man sich hingegen bewusst macht, wofür man steht, was man kann, dass man selbst Spielmacher und nicht nur Spielball ist, dann erwächst daraus Stärke – und man ist bereit, Komplexitäten, die Veränderungen mit sich bringen, auszuhalten. Oder sie sogar zu nutzen.

Fällt es Ihnen schwer, jeden Tag vorzuleben, was Sie von Ihren Kolleginnen und Kollegen erwarten?

AB Natürlich. Man tritt immer wieder in die Effizienzfalle. Oft sind die Tage getaktet durch unzählige Telefonate, Konferenzen und andere vorgegebene Themen. Das möchte man dann alles schnell und effizient erledigen, aber dabei kann ganz schnell auch das verloren gehen, worauf es uns ankommt: aufeinander hören, aufeinander eingehen, einander wahrnehmen. Da ertappe ich mich noch zu oft dabei. Dann sage ich mir: Alexander, an der Stelle hättest du dir zwei oder fünf Minuten Zeit nehmen sollen für den anderen Menschen. Das ist umso wichtiger, da der Wandlungsprozess, in dem wir uns befinden, komplett offen ist. Wir sagen ganz ehrlich: Wir wissen gar nicht, wie das alles endet. Wir lassen uns auf etwas ein, was wir nicht mehr komplett steuern. Das ist in sich selbst schon ein unglaublicher Kulturwandel. Das funktioniert aber nur, wenn diese Offenheit durch eine andere Offenheit begleitet wird: den ständigen Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen.

BJ Wer andere führen will, muss ja erst einmal lernen, sich selbst zu führen. Und das ist eine unglaublich schwierige Aufgabe, der man sich jeden Tag wieder stellen muss.

Was bedeutet der Transformationsprozess für die Unternehmenskultur? Läuft man dabei nicht Gefahr, seine Identität zu verlieren?

AB Dazu muss man zunächst definieren, von welcher Unternehmenskultur wir sprechen. Jede Firma der Otto Group hat ihre eigene. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass es gut so ist, denn nur so können wir auch sinnvoll Handel treiben oder zielgerecht Dienstleistungen in den unterschiedlichen Ländern erbringen. Aber natürlich gibt es doch so etwas wie eine gemeinsame Klammer, die alle Unternehmen der Otto Group umschließt. Die hat etwas mit Leidenschaft für den Kunden zu tun. Vor allem aber mit Verantwortungsbewusstsein – und der Prozess, in dem wir uns gerade befinden, rüttelt daran nicht. Er ist vielmehr Ausdruck dieses Bewusstseins, dass wir Verantwortung haben.

Was bedeutet das konkret?

AB Dass wir zum Beispiel die Beziehungen zu unseren Lieferanten so gestalten, dass dort vernünftige Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Wenn wir Produkte einkaufen wollen, die unter menschenwürdigen Umständen hergestellt werden, kostet das im Zweifel Geld. Aber ich bin der festen Überzeugung, dass das immer wichtiger wird – und dass

auch die Kunden immer mehr darauf achten und uns in die Verantwortung nehmen.

- BJ Die Sinnorientierung kann ein entscheidendes Verkaufsargument sein. Wenn ich zwei ähnliche Produkte habe, und hinter dem einen steht ein Unternehmen, das für etwas steht, was dem Kunden als sinnvoll erscheint, wird er sich für dieses entscheiden. Das gilt aber auch im Unternehmen. Wir sprachen vorhin über die Generation Y. Deren Vertreter geben ihre Persönlichkeit nicht mehr am Werkstor ab. Diese Kolleginnen und Kollegen bindet man nicht nur mit Geld

ans Unternehmen. Die wollen etwas Sinnvolles tun. Verantwortung und Sinn sind ganz klar Alleinstellungsmerkmale der Zukunft. Wirtschaftlichkeit ist nur die Basis unserer Existenz. Der Sinn unseres Handelns liegt darin, Menschen erfolgreich zu machen.

- AB Zu einer Zeit, als man noch gar nicht groß über diese Themen sprach, sagte unser Unternehmensgründer Werner Otto etwas ganz Ähnliches: „Die Mitarbeiter sind nicht für das Unternehmen da – das Unternehmen ist für die Mitarbeiter da.“

EINE KLAMMER UMSCHLIESST ALLE UNTERNEHMEN DER OTTO GROUP: LEIDENSCHAFT FÜR DEN KUNDEN

Alexander Birken



Mehr erfahren – das
Video zum Interview:

**OTTOGROUP.COM/
HALLOZUKUNFT**

LEADERSHIP

Eine moderne Unternehmenskultur kann nur Bestand haben, wenn auch die Führungskräfte sie leben. In der Otto Group helfen ganz unterschiedliche Maßnahmen auf dem Weg zu weniger Hierarchie, mehr Teamwork und mehr Freiheit für den Einzelnen. Das Ziel: mehr Offenheit – und damit auch mehr Möglichkeiten, schnell und flexibel auf den Markt zu reagieren.



AGILE COMMUNITY

Nicht nur Vorgesetzte überlegen, wie sie ihr Team agiler machen. Sondern auch: Mitarbeiter diskutieren, wie sie ihrer Führungskraft helfen, agiler zu handeln. Oder: Was ist eigentlich der Vorteil von agilen Methoden im Projektmanagement? Um Themen wie diese geht es bei den regelmäßigen Barcamps der „Agilen Community“ – einer Gruppe, die sich der Implementierung von agilen Methoden, Haltungen und Prozessen in den einzelnen Konzerngesellschaften verschrieben hat. #Agilegroupie.

AGILES RECRUITING

Mitarbeitersuche heute heißt: Genauso wichtig wie die fachlichen Qualifikationen ist die Frage, ob der Bewerber ins Team und zur Unternehmenskultur passt. Auch haben Bewerber immer höhere Ansprüche an die Arbeitgeber – und erwarten beispielsweise deutlich mehr Geschwindigkeit im Einstellungsprozess. Methoden des agilen Recruitings werden beiden Seiten gerecht. Prozesse wurden verschlankt – so verzichtet man etwa bei OTTO heute auf das Bewerbungs-

anschreiben. Und die Fachbereiche erhielten einen größeren Handlungsspielraum. Kurz: mehr Freiheit für das ideale Matching.

HYBRIDE PROJEKT-ENTWICKLUNG

Mit einem Maximum an Eigenverantwortung für die Teilnehmer und kurzen Projektzyklen den Kunden schnell zufriedenzustellen, ist das Ziel agiler Projektentwicklung in der Otto Group. Kombiniert wird das mit Elementen des klassischen Managements wie Planung und Reporting – ein hybrider Ansatz, der beste Ergebnisse zeigt.

MARKTPLATZ FÜR INTRAPRENEURE

Das Ziel: eine Start-up-Kultur innerhalb des Konzerns und die Nutzung der Crowd als Ressource. Der Weg dahin: der Intrapreneur-Marktplatz. Mitarbeiter laden eine Idee hoch, diese wird von der internen Crowd in einer Fundraising-Phase durch die Investition von Credits bewertet. Die erfolgreichen Ideen werden mit dem Ideengeber zusammen zu einem Businesscase weiterentwickelt.

Am Schluss entscheidet die Geschäftsführung transparent über die Umsetzung der Idee. Bisher geht Manufactum als Pilotfirma voran – bald wird das Angebot auch für andere Unternehmen der Otto Group offen und nutzbar sein.

LEAD FACTORY

Agile Führung bedeutet: einen Rahmen für maximale Eigenverantwortung zu setzen. Die Lead Factory hilft jungen Führungskräften bei diesem Prozess. Erfahrene Mentoren berichten aus der Praxis. Gleichzeitig werden effiziente Tools vermittelt, mit denen etwa das eigene Verhalten reflektiert werden kann.

360° - FEEDBACK

Was für Mitarbeiter völlig normal ist, ist auch für Vorgesetzte höchst sinnvoll: eine Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit. Die Otto Group wendet hierfür ein professionelles Tool der Firma Cut-E an. Automatisiert und anonym werden interne wie externe Feedbackgeber vorgeschlagen. Das Ergebnis ist keine starre Bewertung – sondern ein konstruktives Feedback zur persönlichen Entwicklung.

PERFORMANCE



MARIA GOLD

Leiterin Preisland-Filiale Regensburg

„Mit dem Monatsbrief werden Entscheidungen nun erklärt, nicht nur verkündet. Wir fühlen uns jetzt eingebunden. So macht Verkaufen wieder Spaß! Wir müssen aber weiter neue Wege finden, um unsere Kunden anzusprechen. Vielleicht muss das Sortiment der örtlichen Kundschaft angepasst werden.“

Dass Kulturwandel keine Wohlfühlmaßnahme ist, sondern das Geschäft weiter voranbringt, zeigt die Witt-Gruppe aus Weiden. Heute läuft das Stationärgeschäft genauso rund wie der Distanzhandel. Der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche steigt. Das war nicht immer so. Aber es wurde intelligent gegengesteuert und die zentrale Rolle kam dabei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu. Die Erkenntnis: Sich freundlich und persönlich um den Kunden kümmern kann nur, wer für das Unternehmen brennt. Drei Mitarbeiter erzählen von den Veränderungen.

WIR SIND WITT!

„Sparzwang und Entwicklung drückten 2012 auf die Stimmung. Das Wichtigste war deshalb die klare, offene Kommunikation. Das musste bei uns selbstverständlich werden. Heute steht der Kunde im Mittelpunkt. Ihn interessieren unsere internen Abläufe nicht.“

ALEXANDER TRAURIG

Leiter Immobilienmanagement & Ladenbau



„Die Zeiten waren damals hart. Heute führe ich offenere Gespräche, habe mehr Entscheidungsfreiraum und weniger Bürokratie zu bewältigen. In Zukunft müssen wir aber noch mehr auf Kundenwünsche achten.“

UTE BERNET

Vertriebsleiterin



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

TRANSPARENZ

OFFEN FÜHRT BESSER

H A L L O Z U K U N F T



2



3



4



1

Entscheidungen werden nicht mehr von einem exklusiven Club im Hinterzimmer getroffen und dann von oben nach unten durch-exekutiert. Um Transparenz zu einem festen Bestandteil der täglichen Arbeit zu machen, fördert die Otto Group den Informationsaustausch mit regelmäßigen Veranstaltungen und hierarchieübergreifenden Kommunikationsformaten.

1 – KARTEN AUF DEN TISCH

Bisher ähnelten Vorstandssitzungen („Vausi“ genannt) einer Blackbox. Man wusste, dass sie stattfanden und dass dort Wichtiges verhandelt wurde – aber was das genau war, das wussten die meisten Mitarbeiter nicht. Seit Mitte 2016 ist damit Schluss: Nach den Sitzungen berichtet ein Vorstandsmitglied über die wichtigsten Entscheidungen in einem Video. Das wird zeitnah über die konzernweite Kollaborationsplattform ottogroupnet veröffentlicht. Von dem gleichen Geist sind die Geschäftsführungssitzungen bei Bonprix getrieben: Dort können nun bis zu vier Mitarbeiter als Gasthörer live dabei sein, ein unmittelbar nach der Sitzung gedrehtes Video der Geschäftsführung fasst die Ergebnisse für alle Mitarbeiter zusammen. Und bei der britischen Freemans Grattan Holdings (FGH) informiert der Vorsitzende der Geschäftsführung seine Belegschaft quartalsweise transparent und offen über die aktuellen strategischen Überlegungen und die wirtschaftliche Entwicklung.

2 – AUF AUGENHÖHE

So werden Hemmschwellen abgebaut: Der Konzern-Vorstand Dr. Rainer Hillebrand stellte sich im Heine-Casino persönlich allen Fragen der Mitarbeiter rund um den Kulturwandel 4.0. Das gleiche Prinzip – Dialog über Hierarchien hinweg – findet bei OTTO, EOS und auch auf Konzernebene statt: und zwar beim Lunch. Beim Mittagessen können Mitarbeiter mit der Geschäftsführung oder dem Bereichsvorstand ganz ungezwungen über alles plaudern, Ideen anbringen oder einfach gemeinsam brainstormen. Ein weiteres offenes Format, das nun auch in der Otto Group gelebt wird, nennt sich Fishbowl: eine Gesprächsrunde, bei der in der Mitte ein kleiner Kreis diskutiert und alle drumherum zuhören, selbst in den Kreis treten und Fragen stellen können – etwa an CEO Alexander Birken.

3 – KEINE ANGST VOR FEHLERN

Es lässt sich nicht ändern: Fehler passieren. Was sich jedoch ändern lässt: wie man über Fehler spricht – und was man aus ihnen lernen kann. Das findet nun in der Otto Group statt. In sogenannten Fuckup-Nights wird über das gesprochen, was schiefgelaufen ist. Bei der Auftaktveranstaltung mit dabei: Petra Scharner-Wolff (Otto Group), Marc Opelt (OTTO) und Markus Fuchshofen (Bonprix). Denn auch Chefs machen Fehler.

4 – UNPLUGGED

– in der Musik heißt das: keine Spezialeffekte. Übertragen auf ein Unternehmen wie OTTO: Auf der Bühne stehen die Bereichsvorstände und berichten mindestens einmal pro Monat allen interessierten Mitarbeitern über die aktuelle Geschäftsentwicklung. Das Ergebnis: ein offener Dialog, bei dem auch viel gelacht wird.

KULTURWANDEL-PREIS 2016

WEITER!

Mit dem Kulturwandel 4.0 ist ein ganzer Konzern in Bewegung geraten. Um diesen Schwung weiter zu nutzen, wurde innerhalb der Otto Group der Kulturwandel-Cup ausgelobt. Erster Preisträger war die Shopping 24 Internet Group. Der Betreiber von Produktsuchmaschinen überzeugte durch Transparenz, Kooperation und schnelle Entscheidungen. Shopping 24 kann nicht nur auf ein deutliches Umsatzplus verweisen, sondern auch auf überdurchschnittlich hohe Werte in Sachen Mitarbeiterzufriedenheit. Das wurde auch von dem unabhängigen Bewertungsportal Kununu belegt, das Shopping 24 bereits zum zweiten Mal in Folge als besten Arbeitgeber Deutschlands im Bereich Handel und Konsumgüter auszeichnete.



VORTEIL

H A L L O Z U K U N F T

ANDREW DOHERTY
User-Experience-Experte



K U N D E



NEELA MONTGOMERY
Konzern-Vorständin
Multichannel-Retail der Otto Group

DIE ZUKUNFT DES EIN- KAUFENS:

In der Innovations-
metropole Kopen-
hagen diskutieren

Andrew Doherty, User-Experience-Experte,
und Neela Montgomery, Konzern-Vorständin
Multichannel-Retail der Otto Group, über
Personalisierung und die Kraft der Marke.

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T

Können Sie sich an ein wirklich gutes Einkaufserlebnis in letzter Zeit erinnern?

NEELA MONTGOMERY Ja. Bei Lego – meine Söhne sind ganz verrückt nach Lego. Das Unternehmen wusste nicht nur, wer ich bin, sondern auch, wie alt meine Kinder sind und welche Figuren sie mögen.

Haben Sie online gekauft?

NM Ja. Aber als ich dann in einen Lego-Laden gegangen bin, hatten die Mitarbeiter dort genau dieselben Informationen über uns vorliegen. Das ist ziemlich beeindruckend, weil man online und im Laden oft sehr unterschiedliche Erfahrungen macht. Es war ein großartiges Beispiel für eine einfache, aber effektive Personalisierung.

ANDREW DOHERTY Ich habe das Google-Pixel-Smartphone gekauft. Eigentlich wollte ich es erst einmal in den Händen halten, bevor ich es kaufe. Aber das ging nicht, denn es gibt keinen physischen Ort, an dem man das Telefon sehen, anfassen und dann kaufen kann. Also musste ich in den Sprung ins kalte Wasser wagen und hoffen, dass das Smartphone mich beeindruckt. Und das hat es.

Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Kundenverhalten heute und dem in den 1990ern?

AD Ich vergleiche das Shopping mit dem Fernsehen vor 25 Jahren, als man uns noch gesagt hat, was wir wann gucken sollen. Die Entscheidung wurde für uns von den Sendern getroffen. Aber wenn ich heute „Game of Thrones“ in einem Rutsch gucken möchte, kann ich das tun. In der Vergangenheit haben uns die Einzelhändler gesagt, was wir kaufen sollen, aber heute können die Kunden nicht nur frei entscheiden, was sie kaufen möchten, sondern – und das ist sehr wichtig – wann sie es kaufen und auf welchem Kanal.

NM Das stimmt. Heutzutage werden Kunden von vielen Dingen beeinflusst, die nicht der Kontrolle der Einzelhändler unterliegen. Das ist eine grundlegende Veränderung, die durch Technologie, insbesondere Social Media, ermöglicht wurde. Kunden wollen Informationen von anderen Kunden erhalten. Heute werden Marken nicht mehr dadurch definiert, was sie selbst über sich sagen, sondern was andere über sie sagen.

Würden Sie sagen, dass der Kunde heute die Kontrolle hat?

NM Absolut. Der Kunde hat heute mehr Möglichkeiten als je zuvor. Die Marken haben nicht mehr denselben Zugang zu den Kunden, den sie früher gewohnt waren. Deshalb müssen wir alle kreativer und erfinderischer sein – das ist



auch der Grund, warum Blogger und Netzwerke bzw. Plattformen innerhalb dieser Dynamik so einflussreich geworden sind.

- AD Es prasseln heutzutage so viele Bilder auf uns ein, die Dinge erstrebenswert machen. Wir sehen, wie unsere Lieblingsschauspieler, -Blogger oder -Youtuber ein bestimmtes Produkt benutzen, aber keiner sagt uns gezielt: „Bitte kauft das!“. Die Produkte werden einfach ganz normal benutzt und von uns auf ganz natürliche Weise wahrgenommen – und das hat auf Kunden einen sehr starken Einfluss.

Welche Rolle spielt die Personalisierung heute und in Zukunft?

- NM Ich denke, dass wir hier noch am Anfang einer Reise stehen und nur wenige Einzelhändler das heute wirklich schon beherrschen. Kunden werden schon sehr bald eine zutiefst personalisierte Interaktion erwarten, die auf Vorhersagetechnologie basiert, und sie werden gnadenlos zu den Händlern sein, die das dann nicht beherrschen.
- AD Wir betreten eine neue Ära, in der Kunden sich vom Besitz von Produkten hin zum Zugang zu Produkten bewegen. Meine Musik gehört mir nicht. Ich miete sie. Vor kurzem wollte ich von meinem Musikanbieter zu einem preiswerteren wechseln, aber als ich gewechselt hatte, waren meine Playlists nicht mehr da und keine der Musikempfehlungen war personalisiert. Es fühlte sich an, als ob man mich gar nicht kennen würde, also musste ich am Ende wieder zum Originalanbieter zurück und den höheren Preis bezahlen.
- NM OTTO Now ist ein interessantes Modell, wenn es darum geht, mehr Umsatz aus dem Verleih zu generieren, sehr viel mehr Kunden zu erreichen und ein Abo-Verhältnis zu ihnen aufzubauen.

Warum glauben Sie, dass die Menschen anfangen, das Mieten dem Kaufen vorzuziehen?

- NM Wenn ich fünf unterschiedliche Luxus-Handtaschen für fünf unterschiedliche Events haben will, dann macht doch Mieten sehr viel mehr Sinn als die Investition in eine große Anschaffung, oder? Mieten fühlt sich oft nach einer besonders intelligenten wirtschaftlichen Entscheidung an. Es eignet sich auch perfekt, wenn Sie das allerneueste Produkt haben möchten, sich aber den Anschaffungspreis nicht sofort leisten können. Uber und Airbnb haben schon die Macht von gemeinsam genutzten Netzwerken und Gütern unter Beweis gestellt. Damit dieses Modell jedoch funktioniert, müssen die Anbieter ein tiefes Verständnis der Kundenwünsche haben, eine hohe Datenintelligenz, um die Wünsche vorhersagen zu können, und nicht zuletzt die Technologie, um die Plattform zu bedienen.

Aber gleichzeitig haben viele Menschen Angst davor, dass die Firmen zu viel über sie wissen. Verstehen Sie diese Angst?

- AD Wenn ich jemanden vor zehn Jahren gefragt hätte, ob es für ihn in Ordnung wäre, so etwas wie Facebook zu nutzen, das seine Position mit GPS verfolgt, alles über seine Vorlieben und Abneigungen weiß, seine Freunde kennt, weiß, wonach er sucht – niemand hätte mir gesagt, dass das eine gute Idee sei. Aber jetzt sitzt selbst meine Großmutter vor Facebook und „liked“ alles. Die Kunden sagen zwar, dass sie Angst davor haben, zu viele persönliche Daten preiszugeben, aber wenn man sich ansieht, was sie tatsächlich tun, dann zeigen sie immer und

DER KUNDE HAT HEUTE MEHR MÖGLICH- KEITEN ALS JE ZUVOR

Neela Montgomery



immer wieder, dass sie bereit sind, diese Daten preiszugeben, um Zugang zu einem Produkt oder Service zu bekommen. Es ist absolut notwendig, dass Unternehmen ihre Verantwortung für den Datenschutz sehr ernst nehmen.

- NM Das Sammeln von Daten ermöglicht personalisierten Inhalt und es ist entscheidend, dass Kunden den Mehrwert erkennen, den sie durch die Nutzung ihrer Daten erhalten. Gleichzeitig läuft aber das Retargeting Gefahr, ein negativer Trend zu werden. Wenn man die „Customer Journey“ zu oft unterbricht, missbraucht man Vertrauen. Kunden erwarten, dass ihre Daten ihr Einkaufserlebnis verbessern; Werbung kann dann manchmal zu mehr Verwirrung als Vergnügen führen.

- AD Es gibt zu viel laute Werbung. Es ist so, als ob man eine Person anschreit: „Kauf mich, kauf mich.“ Wir müssen uns zu einer leisen Werbung hinbewegen – Werbung, die zur richtigen Zeit in der richtigen Lautstärke stattfindet.

- NM Apropos Werbung: Ich bin fast schockiert, wenn ich heutzutage eine Folge von „Game of Thrones“ auf einem herkömmlichen TV-Kanal angucke, weil ich vergessen habe, wie oft mein Fernseherlebnis dort unterbrochen wird. Vor fünf Jahren hätte ich das noch vollkommen akzeptiert.

Netflix und andere Streaming-Anbieter haben meine Erwartungen komplett verändert.

Eine User-Journey ohne Unterbrechungen ... welche Trends sagen Sie für die Zukunft des Shoppens voraus?

AD Ich denke, dass die Grenze zwischen stationären Geschäften und E-Commerce immer mehr verschwimmen wird. So wie es Neelas Lego-Erfahrung schon gezeigt hat. Sie hat den Kaufprozess online begonnen und dann im realen Geschäft nahtlos weitergemacht. In der Zukunft werden wir auch sehen, dass Produkte online gekauft und dann zu Hause in 3D ausgedruckt werden.

NM Genau. Die Erwartungen an das physische Erleben werden immer größer werden. Kunden wollen visuell beeindruckende Läden und ein sensorisches Erlebnis. Wenn ich nach Asien fliege, werde ich immer daran erinnert, wie gut die Asiaten darin sind, das Gesamtpaket an Leistungen zu bieten. Sie sind viel besser darin, Shoppen mit Entertainment, Kunst und Familie zu verbinden – das Ganze ist viel lebendiger. In Europa sind einige Shoppingcenter so kalt und klinisch, dass man so schnell wie möglich wieder raus möchte. Auf dem britischen Markt – der beim Thema Multichannel recht weit ist – kann man sehen, dass Multichannel-Retailer wieder erfolgreich sind. Sie haben erkannt, dass ein ansprechender Laden, ein anregendes Gespräch mit einem Fachmann über ein Produkt und die Möglichkeit, Pakete abzuholen, nach Hause oder in andere Läden liefern zu lassen, ein sehr verlockendes Shopperlebnis darstellen.

Wo versuchen Sie, diese Entwicklungen innerhalb der Otto Group zu adressieren?

NM Nehmen wir Crate and Barrel. Wir haben unter anderem festgestellt, dass Menschen für teurere Anschaffungen wie Möbel gern mit einem erfahrenen Mitarbeiter sprechen möchten. Und unsere Mitarbeiter sind wirklich sehr erfahren. Aber die Kunden wollen den Kauf nicht im Laden abschließen, wo sie das Gefühl haben, unter Druck zu stehen. Also bieten wir ihnen jetzt die Möglichkeit, für die Beratung in den Laden zu kommen; dann schicken wir ihnen hinterher ein Angebot via E-Mail zu, sodass sie den Kauf von zu Hause aus erledigen können. Es gab einmal dieses ungeschriebene Gesetz: „Menschen werden nie ein 5000-Dollar-Sofa online kaufen.“ Das stimmt heute einfach nicht mehr. Aber es bedeutet auch: Wenn wir online und im Laden unterschiedliche Einkaufserlebnisse anbieten, verlieren wir sofort das Vertrauen in unsere Marke.

Wie muss eine zeitgemäße Marke im Jahr 2017 aussehen und sich anfühlen?

AD Eine Marke ist wie ein Virus: Sie ist organisch, vermehrt sich, verändert sich täglich und ist überall. Eine Marke ist nicht nur ein Logo, das ein Marketing-Team entworfen hat. Eine Marke ist größer als nur das Marketing, sie sollte von jedem Einzelnen – vom CEO bis hin zu jedem Mitarbeiter – verkörpert werden. Unsere Aufgabe ist es, die besten Voraussetzungen zu schaffen, damit dieses Virus wachsen kann.

NM Eine Marke ist wie eine Geschichte. Wenn man immer und immer wieder dieselbe Geschichte erzählt, wird es langweilig. Es ist ein schmaler Grat: Der Kern der Marke muss gleich bleiben, aber sie muss sich mit den Kunden und der Gesellschaft entwickeln.



**EINE MARKE
IST NICHT
NUR EIN LOGO.
SIE SOLLTE VON
JEDEM EINZELNEN
MITARBEITER
VERKÖRPERT
WERDEN**

Andrew Doherty

Welche Marken in der Otto Group schaffen es besonders gut, sich dem Markt und dem Kundenverhalten anzupassen?

NM Bonprix entwickelt sich erfolgreich zu einer international bekannten und beliebten Modemarke mit höchst loyalen Kundinnen. Crate and Barrel ist in den USA eine sehr anerkannte Marke, die sich schon immer durch ihr einzigartiges In-Store-Erlebnis hervorgehoben hat. Ein wichtiger Punkt ist auch: Wenn das Erlebnis nach dem Kauf schlecht ist, kann das der Marke schaden. Es führt dazu, dass die Menschen einem mittel- bis langfristig weniger vertrauen. Wir haben sehr viel Arbeit in unsere Post-Sales-Experience, wie zum Beispiel in

unsere Callcenter, gesteckt. Alle Einzelhändler und Marken müssen allgemein sehr viel kritischer über dieses Erlebnis nachdenken.

- AD Der Onlineeinkaufsprozess hat die Art und Weise verändert, wie wir über das Einkaufen denken. Wir müssen uns im Moment des Kaufs keine Sorgen machen, ob die Entscheidung richtig ist, weil wir wissen, dass wir das Produkt einfach wieder zurückgeben können. Also anstatt darüber nachzudenken, ob wir ein Produkt kaufen sollten oder nicht, müssen wir jetzt nur noch entscheiden, ob wir es zurückbringen wollen oder nicht.

Es gibt innerhalb der Otto Group unterschiedliche Markenebenen. Auf der einen Seite haben Sie all diese unterschiedlichen Konzernunternehmen, auf der anderen Seite verkaufen Sie aber auch andere Marken innerhalb der Otto Group. Welche Rolle spielt eine Marke in diesem Zusammenhang?

- NM Wir sind eine Gruppe und haben auf diesem Level keinen direkten Kontakt mit den Kunden. Aus dem Grund sind unsere Gruppenwerte vermutlich wichtiger als die Idee einer einzelnen Marke. Aber wenn man sich die Einzelunternehmen anguckt, erkennt man sehr starke Markenpositionierungen und -eigenschaften. Zum Beispiel: Bonprix bietet Frauen, die voll im Leben stehen, inspirierende Modeerlebnisse. Auf dem Markenlevel ist es sehr wichtig, genau zu definieren, wofür man steht, weil es ohne eine starke Markenbotschaft keine Kundenloyalität gibt. Marken müssen proaktiv betreut werden, sie müssen von jeder Person in der Organisation nach außen getragen werden – und das ist heutzutage die wahre Herausforderung.

Was bedeutet das für die Zukunft der Arbeit?

- AD Ich referiere oft über künstliche Intelligenz (KI) und ich werde immer gefragt: „Verlieren wir jetzt unsere Jobs an die Roboter?“ Ich denke, die Art von Jobs, die Menschen in Zukunft zur Verfügung stehen, wird sich verändern. Es wird immer wichtiger werden, seinen Job zu lieben und sehr gut darin zu sein, weil wir sehen werden, dass bestimmte Jobs ganz einfach von Robotern übernommen werden können. Wenn ich die Wahl habe, mit Siri oder Google oder einer anderen Spracherkennung zu reden oder eben mit einem übel gelaunten Verkäufer, der gerade einen schlechten Tag hat, werde ich die freundliche KI, die mich gut kennt, vorziehen, selbst wenn die ein wenig klobig ist. Roboter sind sehr gut darin, ständig sich wiederholende Aufgaben zu übernehmen, aber Menschen sind sehr gut darin, Fragen zu stellen sowie in anderen „unproduktiven“ Dingen wie Kunst, Storytelling und Vorstellungskraft. Und diese „unproduktiven“ Dinge sind wirklich immens wichtig, wenn es unser Ziel ist, die richtigen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass unsere Kunden sich gut fühlen und Geld ausgeben.

- NM Darum müssen die Mitarbeiter, die direkt mit den Kunden zu tun haben, einfach brilliant sein. Ich habe zuletzt viel Zeit in Kundencentern verbracht und bin sehr beeindruckt davon, wie engagiert unsere Kollegen Telefonate entgegennehmen und wie empathisch sie mit den Kunden umgehen. Das mag ich so an der Otto Group. Wir sind ein Unternehmen, das den Menschen sehr zugewandt ist, und wir verfügen über starke persönliche Werte, die ein großer Vorteil sein können, wenn sie auch in der Interaktion mit dem Kunden gelebt werden.

EINE MARKE MUSS IHREN
KERN BEWAHREN –
UND SICH MIT DEN KUNDEN
UND DER GESELLSCHAFT
ENTWICKELN

Neela Montgomery

CUSTOMER CENTRICITY

Crate and Barrel gilt auf dem US-Markt als Benchmark für gelungenen Kundendialog. Mit innovativer Interior-Beratung, die Online- und Offline-Qualitäten kongenial verzahnt, wird der US-Möbel- und Lifestyle-Anbieter seinem Ruf erneut gerecht.

Möbelkäufer haben durchschnittlich acht Kontakte zum Händler: Sie sehen ein Möbelstück vielleicht zuerst auf Instagram, gehen auf die Möbelhaus-Website, zeigen es der Freundin später in der App, besuchen das Möbelhaus, überdenken die Anschaffung zu Hause... Crate and Barrel hat verstanden: Online- und Offline-Welt sind eins. Es geht darum, den Kunden mit persönlicher Beratung an jedem Kontaktpunkt abzuholen. Im August 2016 starteten die ersten Filialen das Projekt „Design Services“. Im Zentrum: das digitale „Mood Board“, in dem Kunden Produkte ablegen können. Design-Spezialisten vermitteln dazu personalisierte Vorschläge. Im Store, wo die Produkte dann haptisch erlebt werden können, kommt das „Mood Board“ zum Einsatz, wenn Details und Individualisierungswünsche vor Ort mit Experten besprochen werden. Das Ergebnis erhält der Kunde per Mail und kann den Kauf ganz ohne Druck online abschließen. Gegen Gebühr kommt der Einrichtungsexperte auch zur ausführlichen Beratung direkt nach Hause (ab 99 US-Dollar). Das gibt es bislang nirgendwo bei der Konkurrenz und sorgt für rund achtzig Prozent Konversionsrate, langlebige Markenloyalität und glückliche Kunden. 2017 stellen alle Filialen auf dieses Konzept um.

IDEEN AUF ALLEN KANÄLEN



KÜCHEN TIPPS

EMPFEHLUNGSMARKETING

Eine Einbauküche kauft man nicht alle Tage. Kunden ziehen bei so großen Anschaffungen in der Regel die Erfahrungen anderer zu Rate. Von der Mundpropaganda geht der Trend dabei zu Bewertungsportalen, die sehr viel mehr Meinungen kompakt spiegeln. Küche & Co, der mehrfach preisgekrönte Spezialist im Einbauküchenfachhandel, bietet den Kunden seiner rund hundert Franchisepartner deshalb ein eigenes Bewertungsportal. Auf Händlerseite sorgt das Tool für mehr Reichweite und Sichtbarkeit der einzelnen Studios im Internet, während die Kunden von maximaler Transparenz profitieren. Das schafft Vertrauen. Wirklich jedes Feedback ist bei Küche & Co willkommen: „Das hilft uns, noch besser zu werden“, sagt Geschäftsführer André Pape.

DIGITAL BRANDING

DIE KRAFT DER MARKE

1

Marken brauchen heute mehr denn je ein starkes Profil und eine klar kommunizierbare Botschaft. Nur so halten sie ihr Versprechen: Orientierung in der überwältigenden Angebotsfülle des Digital Commerce.

2

Erfolgreiche Marken finden heute auf vielen verschiedenen Kanälen, Geräten und internationalen Märkten statt. Elementar ist, dass das Markenbild auf allen Ebenen konsistent bleibt.

3

Der Kunde bestimmt das Angebot. Wer heute keine persönlich relevanten und maßgeschneiderten Angebote hat, bei dem wird nicht eingekauft.

4

Markenloyalität ist kein Rätselraten mehr – sondern eine Frage messbarer Kundenzufriedenheit. Das bedingt den Einsatz von Technik: Wer heute nicht in neue Technologie investiert, wird morgen massive Probleme haben.

5

Eine Marke muss kein Zehnkämpfer sein. Wir müssen nicht jeden digitalen Trend mitmachen. Es gilt, die richtigen Inhalte und Services zur richtigen Zeit auf dem richtigen Kanal im richtigen Format bereitzustellen.



DR. MARCUS ACKERMANN

Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel

Eine so grundsätzliche Bedeutung wie heute hatten Marken für Kunden noch nie – und zwar über alle Produkt-, Handels- und Dienstleistungskategorien sowie Vertriebswege hinweg. Fünf Thesen von Konzern-Vorstand Dr. Marcus Ackermann über die Renaissance von Marken im Onlinehandel – und wie sie dem Kunden einmalige Einkaufserlebnisse, passgenaue Angebote und hohe Vertrauenswürdigkeit garantieren.

MANUFACTUM

Vor Manufactum gab es nichts wie Manufactum. Ein kuratiertes Vollsortiment für Heim, Garten und einen Lebensstil, den man damit erst wieder ins Bewusstsein rief: langlebig, hochwertig, verantwortungsvoll, herkunftsaffin, klassisch unmodern und damit modern. Und zwar unabhängig vom Vertriebsweg, ob digital oder zutiefst analog. Passend zum Image zeitloser Klasse werden Manufactum-Warenhäuser konsequent in historisch gewachsenen Stadtlagen eröffnet. 2016 etwa im denkmalgeschützten Gebäude der Bremer Bank – vom Handelsverband Deutschland zum „Store of the Year 2017“ gewählt.

BONPRIX

Früher Synonym für Mode zum kleinen Preis, steht Bonprix heute für Trendaktualität und hohe Qualität zu einem guten Preis: Über 30 Millionen Kundinnen weltweit hat diese Botschaft erreicht. Den Erfolg sichert ein klares Markenbild: Die starke Dachmarke zieht an und fünf Labels für verschiedene Stilrichtungen bieten den Kundinnen Orientierung. Der klare Fokus liegt auf den Kundenbedürfnissen: Inspiration, Beratung und Individualisierung – powered by Smart Data.

MYTOYS GROUP

Mit Mytoys (Kindersortiment), Mirapodo (Schuhe), Ambellis (Damenmode), Yomonda (Interieur) und Limango (Private Shopping) ist die Mytoys Group in Europa führende Händlermarke im Onlineshopping bei Familien. Erfolgsfaktoren: die klare Fokussierung auf die Zielgruppe „Digital Mums“ und deren Kundenbedürfnisse sowie der konsequente Ausbau der Technologiekompetenz und innovativen Kombi-Shoppingplattform.

#KUNDE

PERSONALISIERUNG & SOCIAL MEDIA

DEN KUNDEN SMART ERREICHEN

Pop-up-Sperrgewitter, selbst startende Roll-out-Videos, blinkende Last-offer-Gifs: So funktioniert Onlinewerbung nicht mehr. Durch Hyperpersonalisierung gelingt es OTTO, tatsächlich einen Mehrwert zu schaffen.

KERSTIN PAPE

Bereichsleiterin Online-Marketing OTTO



Mit **Smart Data** und intelligenter Technologie ging es 2016 weiter voran. Investitionen in die haus eigene Retargeting-Kompetenz ermöglichen nun zum Beispiel die Wiederansprache von Website-Besuchern, Warenkorb-Abbrechern und Käufern mit passge-

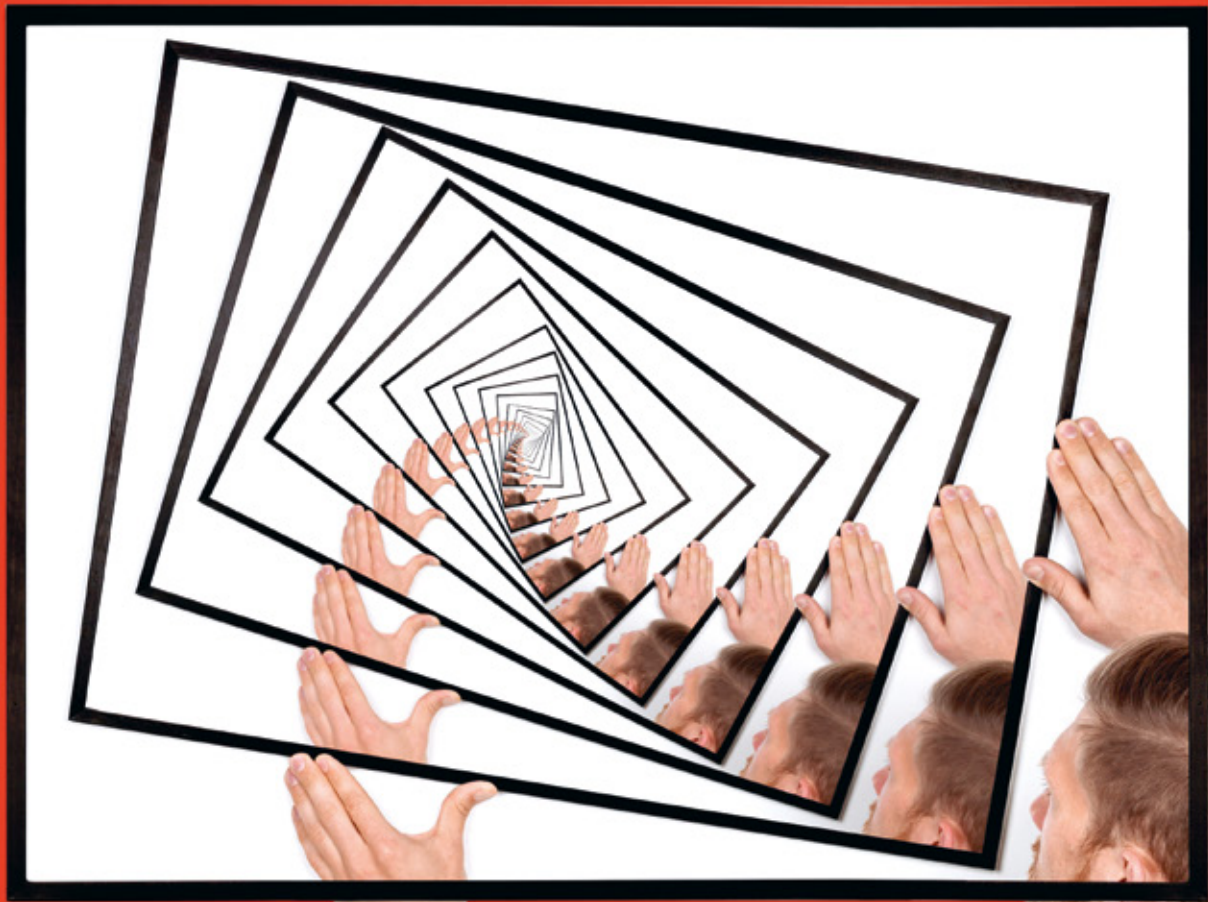
naueren Produktvorschlägen auf Basis gesammelter Nutzerdaten. Statt auf einen Newsletter für alle setzt OTTO jetzt ferner auf den **Produkte für dich-Newsletter**. Die Inhalte generiert eine Software erneut auf Nutzerdatenbasis persönlich für jeden Kunden. Verschickt wird dieser Newsletter nicht mehr nach Termin. Sondern immer erst dann, wenn es für diesen speziellen Nutzer relevante Neuigkeiten gibt. Der Erfolg solcher Maßnahmen ist bereits seit 2013 messbar: OTTO entwickelte ein sogenanntes dynamisches Attributionsmodell. Es handelt sich dabei um ein Verfahren, bei dem die Erfolgsquote aller digitalen Werbekanäle einzeln ermittelt wird. Statt nach dem Gießkannenprinzip kann Werbung so effektiver ausgespielt werden. Vorteil für OTTO: Werbung, die ankommt. Vorteil für die Kunden: Werbung, die nicht mehr nervt.“

„Jeder vierte Deutsche nutzt Adblocker. Und es werden immer mehr. Ganze Zielgruppen, die verloren gehen, weil aufdringliche Onlinewerbung nicht funktioniert, sondern nervt. Erreicht wird der Kunde heute mit Marketingbotschaften nur noch, wenn er sie gar nicht als solche wahrnimmt, sondern als persönlichen Mehrwert. Es geht zum einen um neue Werbeformate, die emotionale Geschichten erzählen. Und zum anderen darum, dass produktorientiertes Retargeting positiv wahrgenommen wird. Dafür muss man den einzelnen Kunden so gut kennen, dass Werbung ihn mit dem genauen richtigen Inhalt zur richtigen Zeit und in der richtigen Dosis erreicht. Das leistet **hyperpersonalisiertes Marketing** – ein Gebiet, auf dem das Konzernunternehmen OTTO Vorreiter ist. Das OTTO-Team will persönlichster Anbieter im digitalen Handel werden.

ABOUT YOU

ERWEITERTES PROFIL

Wer seine Botschaft spielerisch transportiert und Inhalte emotional erzählt, dringt besser zu seinen Kunden durch. In den sozialen Netzwerken geht der Trend genau deshalb zur Kommunikation per Bild und Video. Weil sie Geschichten auf eine Weise erzählen, der man gerne zusieht und -hört. Das haben die Social-Media-Experten von About You erkannt und konsequent fürs eigene Marketingportfolio aufgegriffen: mit dem Aufbau von reichweitenstarken Social-Media-Profilen bei Instagram und Snapchat. Die Bild- und Video-Messaging-Services sind gerade dabei, Facebook in der jungen Zielgruppe den Rang abzulaufen. Nur von Angesicht zu Angesicht wäre noch direkter.



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

5 **FACTS ZUR KRAFT VON BILDERN**

- 1** Bilder auf Webseiten verlängern die Verweildauer.
- 2** Posts mit Bild generieren bis zu 94 Prozent mehr Interaktionen und fast doppelt so viele Views.
- 3** Bilder erleichtern die Kaufentscheidungen – schließlich werden 90 Prozent von ihnen aufgrund visueller Faktoren getroffen.
- 4** Bewegtbild-Werbung wird als angenehmer empfunden.
- 5** Ein Clip in der Produktbeschreibung steigert die Konversionsrate um bis zu 80 Prozent.

Quellen: Marketing-Börse, Quick Sprout, BVDW, Unbounce

MOBILE

Die Gegenwart des Online-handels ist mobil. Das Ziel des unternehmenseigenen Mobile Labs ist es deshalb, allen Konzerngesellschaften zu eigenen Apps zu verhelfen.

2016 griffen erstmals mehr Kunden von mobilen Endgeräten auf Onlineangebote der Otto Group zu als vom PC. Um dem gerecht zu werden, sollen alle Konzerngesellschaften mit eigenen Apps vertreten sein. Bei der Entwicklung helfen die Experten des 2015 gegründeten, unternehmenseigenen Mobile Labs, das um ein „App Acceleration Center“ ergänzt wurde. Die Unternehmen können sich ihre Apps hier gleich von der Planung bis zur Umsetzung von Spezialisten realisieren lassen. Oder sich nach dem Baukastenprinzip aus einer Reihe eigens entwickelter Shopping- und Service-Module bedienen. Die Entwicklungszeit pro App verkürzte sich so auf acht Wochen. Dadurch kommen die Kunden sehr viel schneller zu den Apps ihrer Lieblingsschops – die zudem immer auf aktuellstem Stand der Möglichkeiten sind: Im Mobile Lab tüftelt das Thinktank gerade an Messenger-Dienst-Anwendungen.

SHARING ECONOMY

**MIETEN
STATT
KAUFEN**

Es gab eine Zeit, in der Besitz alles war. Diese Zeit ist vorbei. Das macht der Erfolg von Streamingdiensten sichtbar: Niemand besitzt je einen Netflix-Film. Und immer weniger Menschen leisten sich ein eigenes Auto. Es reicht, eines zu nutzen – was den Boom von Sharing-Modellen wie Car2Go, Drive Now oder Uber erklärt. Laut einer Studie von PwC hat die Sharing Economy weltweit die 15-Milliarden-Dollar-Grenze überschritten, bis 2025 wird ein jährliches Volumen von 335 Milliarden prognostiziert. OTTO testet mit OTTO Now das Prinzip „Mieten statt Kaufen“ jetzt für die Bereiche Technik, Haushalt und Sport. Für den Urlaub eine Fotokamera benötigt? Mal ausprobieren, wie sich ein Laufband zu Hause macht? Waschmaschine lieber leihen als kaufen? Kein Problem. Sofort verfügbar, technisch auf neuestem Stand, Lieferung, Aufbau und Wartung im monatlichen Mietpreis inbegriffen. Und dazu das gute Gefühl, nachhaltig zu handeln.

CUSTOMER JOURNEY

GLÜCK IST MESSBAR



DR. WINFRIED ZIMMERMANN
Konzern-Vorstand Projekte,
Corporate Audit, Transformation und IT

**D
A
T
A**

B

ZUFRIEDEN? SICHER!

Kundendaten eröffnen dem Handel einen neuen Zugang zum Kunden, bringen aber auch ein Höchstmaß an Verantwortung mit sich. Klar ist: Nur wer auf Kundenseite seine Daten in Sicherheit weiß, vertraut dem Händler. In der Otto Group verpflichten sich deshalb alle Konzerngesellschaften dazu, einen hohen Standard im Bereich Datenschutz und Informationssicherheit einzuhalten. Ziel: ein einheitlich hohes Sicherheitsniveau in der ganzen Unternehmensgruppe.

Zufriedene Kunden kaufen wieder. Und ob sie glücklich mit Angebot, Beratung und Händler sind, lässt sich mit intelligenter Software messen. Drei Fragen zur Kundenzufriedenheit im digitalen Zeitalter an Konzern-Vorstand Dr. Winfried Zimmermann

Big Data hilft bereits bei der Preisgestaltung oder der Personalisierung der Werbung. Inwiefern sind große Datenmengen nun im Kontext der Kundenzufriedenheit interessant?

Big Data, das sind in diesem Zusammenhang Datenpunkte, die uns Auskunft über die Stimmung unserer Kunden geben. Sprich: Kundenfeedback. Davon bekommen wir heute sehr viel größere Mengen, weil die sozialen Medien viel mehr Kanäle und Möglichkeiten bieten, seine Meinung zu äußern. Gleichzeitig suchen Kunden im Netz auch aktiv die Meinung anderer bei Kauf- oder Nutzungsentscheidungen. Ein riesiger Datenschatz, den es zu heben gilt.

Mit welchen Analysetools lässt sich Kundenzufriedenheit denn messen?

Es gibt eine ganze Reihe von Messinstrumenten, von Web Analytics bis Kundenumfragen. Aber die Herausforderung besteht nicht in der Messung an sich. Das Spannende ist: Wie werden diese Messinstrumente eingesetzt, um Maßnahmen Richtung Kunden umzusetzen? Hier hilft uns intelligente Software zum Beispiel, sämtliches Feedback auf allen Kanälen – vom Service-Chat bis zum Instagram-Profil – nach relevanten Themen aus Kundensicht zu durchforsten. Bei Crate and Barrel konnte so erkannt werden, dass Auftragsaktualisierung, Umtausch und Rücksendung weiter optimiert werden müssen. Gleichzeitig haben solche Tools „Social Listening“-Funktion: Sie helfen uns zu verstehen, warum Kunden bei uns kaufen – oder bei der Konkurrenz. Entsprechend können wir handeln.

Vor dem Hintergrund dieser neuen Möglichkeiten: Wie bewerten Sie die Rolle, die Mitarbeiter im Punkt Kundenzufriedenheit in Zukunft spielen werden?

Der persönliche Kontakt, wie er bei uns in Form von Beratung, Service-Chats und Hotlines immer schon im Vordergrund steht, wird sicherlich weiter diese große Rolle spielen oder noch relevanter werden. Spannend wird aber auch, was passiert, wenn Spracherkennung so gut funktioniert, dass Maschinen wirklich erkennen, was Kunden möchten, wenn sogenannte „text to intent“-Verfahren auch den Subtext lesen können. Das hat dann sicherlich Auswirkungen darauf, welche Art von Kontakt weiter über Menschen läuft und welche über Maschinen.


Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

RAUM

FÜR

HALL OF FUTURE





PETRA SCHARNER-WOLFF
Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling,
Personal der Otto Group

SABINE BENDIEK
Vorsitzende der Geschäftsführung
von Microsoft Deutschland

NEUES

WIE ARBEITEN WIR MORGEN?

In der Hamburger Elbphilharmonie nehmen sich die Geschäftsführerin von Microsoft Deutschland, Sabine Bendiek, und Petra Scharner-Wolff, Finanzvorständin der Otto Group, Zeit für ein Gespräch über Flexibilität, Kreativität und das Büro der Zukunft.

Wie kommen Sie auf gute Ideen?

SABINE BENDIEK Ich mache etwas, das ganz und gar nichts mit meiner Arbeit zu tun hat. Ich gehe gern laufen oder segeln. Das macht den Kopf frei! Oder ich sehe mir eine Ausstellung an oder höre Musik – in der Hoffnung, dadurch eine frische Perspektive auf die Dinge zu bekommen. Vor allem aber habe ich gelernt, dass man viele neue Ideen entwickelt, wenn man einfach auf andere Menschen zugeht und sich mit ihnen unterhält.

PETRA SCHARNER-WOLFF Alleine im Büro hat man selten gute Einfälle. Mir hilft es, wenn ich mich in ein ungewöhnliches Setting begeben: eine Fintech-Reise nach New York oder eine Messe in Deutschland. Irgendwo, wo man nicht nur auf Kollegen aus der eigenen Branche trifft, sondern auch auf Menschen aus anderen Bereichen – und sich gut austauschen und gemeinsam reflektieren kann. Die gute Idee kommt aus der Interaktion. Aber manchmal erreicht mich ein zündender Gedanke auch einfach unter der Dusche! Das ist natürlich praktisch, denn das geht jeden Morgen.

Viele Unternehmen – auch Microsoft und die Otto Group – versuchen ja gerade mit großem Aufwand Bedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter möglichst kreativ arbeiten. Warum eigentlich? Sind gute Ideen und Innovationen wirklich so viel wichtiger als früher?

PSW Es gibt schon seit Jahrzehnten den Druck, innovativ zu sein. Was sich geändert hat, ist zum einen die Schnelligkeit, mit der man sich heute verändern muss. Das erfordert natürlich auch geänderte Arbeitsweisen. Zum anderen ist die Durchlässigkeit der Branchen viel größer geworden. Immer mehr Unternehmen werden auch außerhalb ihres traditionellen Geschäfts tätig: Google zum Beispiel baut nun Autos; der Online-Buchhändler verkauft nicht mehr nur Bücher, sondern Lebensmittel, Mode – im Grunde alles, was man sich vorstellen kann. Das bedeutet, dass der Druck nicht mehr nur aus dem normalen Wettbewerbsumfeld kommt, sondern eben auch aus ganz anderen Branchen. Man hat ganz neue Mitbewerber. Weshalb man sich viel häufiger selbst hinterfragen und ganz andere Wege gehen muss – gerade, was neue Technologien angeht.

SB Gleichzeitig haben die neuen Technologien die Produktentwicklungszyklen in Unternehmen extrem



beschleunigt. Dadurch, dass Technologie heute einfach überall drinsteckt, werden Innovationen in wirklich allen Unternehmensbereichen immer wichtiger. Früher haben wir bei Microsoft nur mit den IT-Verantwortlichen unserer Kunden gesprochen, heute sind wir genauso häufig mit den Produktverantwortlichen in Kontakt, mit dem Marketing, mit der Finanzabteilung.

PSW Wir probieren viele neue Arbeitsmethoden als erstes in der IT aus. Weil es die IT-Mitarbeiter waren, die schon Jahre vor allen anderen vor der Notwendigkeit standen, neu zu denken. Früher fanden in unserem Konzern viele Tätigkeiten in voneinander getrennten Silos statt. Auch die verschiedenen IT-Bereiche agierten noch ganz klassisch nebeneinander. Als diese Bereiche – angestoßen durch ein konzernweites übergreifendes IT-Projekt – begannen, wirklich miteinander zu sprechen und sich zu vernetzen, folgten auch andere Abteilungen im gesamten Konzern deren Beispiel. Heute arbeiten wir so fast flächendeckend, die früheren Silos sind so gut wie passé. Ideen werden jetzt – ganz nach dem Vorbild der agilen Arbeitsweise in der IT – in kleinen Einheiten entwickelt und schnell umgesetzt, ohne erst tausende Powerpoint-Folien zu entwerfen.

Die Elbphilharmonie, in der wir uns heute treffen, fasziniert ja auch deswegen, weil man im großen Saal ganz oben links hören kann, was ganz vorne rechts jemand leise spricht. Wie sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter von wichtigen Entwicklungen im Unternehmen hören und miteinander ins Gespräch kommen?

SB Dafür haben wir eine Reihe von Formaten und Kanälen neben den Klassikern wie E-Mail oder Newsletter entwickelt: Das reicht von Quarterly Business Talks, bei denen wir alle Mitarbeiter über Präsenzveranstaltungen und einen Skype Videostream erreichen, über den täglichen Austausch via unserem Social-Media-Netzwerk Yammer bis hin zu meinen Videoblogbüchern mit Updates zu Strategien und Geschäftsentwicklung. Durch diese Vielfalt erreichen wir bidirektional jeden in unterschiedlichsten Gesprächssituationen. Ich selbst habe kürzlich eine sogenannte „YamJam Session“ via Social Media für alle Mitarbeiter durchgeführt. In 30 Minuten gab es weit über 100 Fragen und Anregungen. So niederschwellige Feedbackschleifen kriegen Sie allein mit Meetings oder Newslettern nicht hin. So etwas fördert den Austausch und das Wissen übereinander. Und noch etwas gehört dazu: Man muss auch die Räumlichkeiten schaffen, in denen Menschen miteinander reden und vernetzt arbeiten können.

Wie sehen solche modernen Räume aus?

SB Sehr viel offener und durchlässiger als früher. In unserem neuen Münchner Büro, das wir gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut entwickelt haben, gibt es vier unterschiedliche Bereiche: Es gibt Arbeitsplätze, an denen Menschen in Ruhe konzentriert arbeiten können. Dann

haben wir Zonen, in denen sich Menschen entspannt zusammenfinden und austauschen können. Da stehen Sofas, Sessel, alles ist sehr freundlich gestaltet. Es gibt Räume für Meetings, in denen wir viel Technologie einsetzen, damit Teams auch virtuell zusammenarbeiten können. Und dann haben wir Bereiche für die Zeit, in der man wirklich einfach mal in Ruhe über etwas nachdenken möchte: bequem, mit einem schönen Blick nach draußen. Auch das ist ja ein wichtiger Teil der Arbeit.

Funktionieren diese Bereiche bei Ihnen?

SB Ja. Aber es gibt schon noch Leute, die sich da nicht so gerne hinsetzen, weil sonst jemand denken könnte, dass sie nichts zu tun haben.

PSW Wir bauen auch gerade alles um auf unserem Campus. Vor allem unsere neuen Vernetzungsbereiche wie beispielsweise

IDEEN WERDEN JETZT IN KLEINEN EINHEITEN ENTWICKELT UND SCHNELL UMGESETZT – OHNE TAUSENDE POWERPOINT-FOLIEN

Petra Scharner-Wolff



unser neuer Coworking Space Collabor8, zwei neue Bistros und der neue Boulevard, der zum Arbeiten im Freien einlädt, kommen bei den Mitarbeitern sehr gut an. Aber es gibt auch Orte, die noch nicht so gut angenommen werden. Wir haben zum Beispiel eine Reihe mit bequemen Sitzen, die zum ruhigen Nachdenken einladen, sehr schön direkt am Fenster gelegen, der Bereich heißt „Elbstrand“. Doch direkt dahinter befindet sich ein normaler Arbeitsbereich. Das heißt, man sitzt entspannt am Fenster und denkt nach, während hinter einem angestrengt am PC gearbeitet wird. Das klappt bislang nicht. Das muss dann wohl doch ein bisschen abgeschiedener sein. Vielleicht muss man da aber auch einfach noch reinwachsen.

SB Aber wissen Sie, was ich sehr charmant finde? Sie sagen: Wir haben etwas ausprobiert und haben etwas daraus gelernt. Ich glaube, das ist eine ganz wichtige Fähigkeit, die wir in den Unternehmen noch viel stärker entwickeln müssen. Einfach mal etwas ausprobieren – um dann auch mal sagen: Okay, das war es jetzt vielleicht noch nicht. Aber wir entwickeln uns weiter, wir lernen daraus.

Welche Meeting- und Veranstaltungsformen nutzen Sie, um die Mitarbeiter und deren Kreativität zu aktivieren?

PSW Die Formate, die wir nutzen, sind in den vergangenen Jahren weitaus vielfältiger geworden. Interessanterweise wird das gar nicht nur von der Führungsebene angestoßen. Bei uns kommen viele Impulse dafür auch direkt aus der Belegschaft.

Ein Beispiel sind die Hackathons.

Also Events, bei denen gemeinsam an einer Soft- oder Hardwareentwicklung gearbeitet wird.

PSW Wir haben eine sehr aktive Community innerhalb der Belegschaft, die eigenständig solche Events organisiert. Die besorgen sich selbst die Räume, bereiten Themen vor, laden externe Gäste ein – und dann machen die einfach. Und alle, die daran beteiligt sind, haben eine Riesenfreude dabei. Ich glaube, ein großer Reiz von Hackathons ist, dass sie sehr umsetzungsorientiert sind. Da wird nicht nur herumphilosophiert, sondern es werden Lösungen erarbeitet, die man zum Teil gleich am nächsten Tag an seinem Arbeitsplatz weiter verfolgen kann. Außerdem ist es natürlich toll, sich mit all den unterschiedlichen Teilnehmern eines solchen Workshops zu vernetzen. Ich erlebe selbst, welche Freude das macht: Die Mitarbeiter kommen da richtig beseelt heraus!

SB Das erlebe ich auch so. Es entsteht eine unglaubliche Tatkraft. Auch durch diesen positiven Wettbewerbsgeist, der da herrscht: Jeder will, dass in der eigenen Gruppe etwas Tolles entsteht, jeder feuert den anderen an. Wir machen solche Hackathons übrigens auch viel mit Kunden und anderen externen Partnern. Da sind auch ungewöhnliche Sachen dabei, die gar nicht unbedingt dem Geschäft dienen. Zum Beispiel ein Hackathon mit der Aktion Mensch, um Ideen zu generieren, wie man mit Hilfe von Technologie die Lebensbedingungen von Menschen mit Behinderung verbessern kann. Da kamen tolle Sachen bei heraus.

Beugt man durch solche gemeinsamen Veranstaltungen auch der Gefahr vor, in Zeiten rasanten internen Wandels den Kunden zu vergessen?

SB Für uns als Technologiefirma ist es einfach, ganz begeistert von den spannenden Dingen zu sein, die wir entwickeln, und dabei zu vergessen, was das denn im echten Einsatz heißt. Deswegen ist für mich einer der



wichtigsten Glaubenssätze: Wir sind nur dann erfolgreich, wenn unsere Kunden mit unseren Produkten erfolgreich sind. Das heißt, dass man immer wieder einen Realitätscheck machen muss: Hilft das, was wir hier tun, dem Kunden? Es ist wichtig, das immer wieder auch an konkreten Beispielen und gemeinsam mit dem Kunden zu prüfen: Haben wir erreicht, was wir gemeinsam erreichen wollten? Sind wir besser? Müssen wir nachsteuern? Was lernen wir daraus?

PSW Uns helfen die neuen Technologien sehr dabei, dem Kunden noch näher zu kommen – über unsere



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

WIR MÜSSEN RÄUMLICH- KEITEN SCHAFFEN, IN DENEN MENSCHEN REDEN UND VERNETZT ARBEITEN KÖNNEN

Sabine Bendiek

üblichen Marktforschungen hinaus. Durch die sozialen Medien ist es für unsere Kunden viel einfacher geworden, direktes Feedback zu geben. Wir können die Interaktionen zwischen uns und den Kunden besser erfassen und Bedürfnisse besser verstehen. Und wir können viel niedrigschwelligere Kontaktmöglichkeiten anbieten, als das früher möglich war. Chats auf unserer Website zum Beispiel ermöglichen eine noch fließendere Ansprache, als wenn jemand erst unsere Telefon-Hotline anrufen muss.

Neue Kommunikationstechnologien erlauben auch ganz andere Arbeitsformen. Wie gehen Sie mit der Forderung von Mitarbeitern um, auch einmal von zu Hause oder von unterwegs zu arbeiten?

SB Flexibilität wird von der jüngeren Generation schlichtweg erwartet. Die haben Schwierigkeiten mit der Idee, sich von morgens um acht bis nachmittags um fünf an einem festen Ort ihrer Arbeit zu widmen. Außerdem haben Mitarbeiter, wenn sie Eltern werden, oft große Schwierigkeiten, die Familie in einen klassischen Arbeitsalltag zu integrieren. Es ist also gut, wenn wir es den Müttern – und natürlich auch den Vätern – ermöglichen, zu sagen: „Ich bin ab nachmittags weg, ich hole das Kind ab, ich mache Essen und dann setze ich mich abends noch einmal an die Arbeit.“ Man muss aber darauf achten, auch die anderen Generationen im Unternehmen mitzunehmen. Die Gefahr ist zudem, dass

es zu Überforderungseffekten kommt, weil manche das Gefühl haben, nun ständig erreichbar sein oder anderen beweisen zu müssen, dass sie arbeiten. Da sind die Führungskräfte gefragt. Die müssen klarmachen, dass das nicht so ist.

PSW Ich erlebe es öfter, dass Mitarbeiter denken, dass sie permanent verfügbar sein müssen, obwohl das gar nicht stimmt. Es ist wichtig, dass man sich da als Führungskraft immer wieder deutlich erklärt. Wir versuchen übrigens ganz bewusst, das Thema Flexibilität nicht zu einem Frauenthema zu machen. Dann bekommt das schnell dieses Label: Die Frau sitzt im Homeoffice und passt ja doch nur auf ihre Kinder auf. Erstens passen nicht nur Frauen auf Kinder auf. Zweitens weiß jeder, der Kinder hat, dass man sehr schlecht Kinder hüten und parallel arbeiten kann. Deshalb haben wir das Homeoffice umbenannt in Flexoffice. Die meisten sitzen dabei ja gar nicht zu Hause. Sie sitzen eben an irgendeinem Ort auf der Welt und arbeiten. So wie wir beide hier ja auch von überall arbeiten.

Wie viele Angestellte der Otto Group nutzen denn dieses Angebot?

PSW Wir haben das neulich untersucht: 30 Prozent. Mich hat diese Zahl selbst überrascht, ich dachte, sie wäre niedriger. Aber das zeigt einmal mehr: Die Arbeitswelt verändert sich wirklich rasend schnell.

Mehr erfahren – das Video zum Interview:

OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

ZUSAMMENARBEIT

Ein ganzer Konzern bricht auf in Richtung übermorgen: Miteinander nehmen die Kolleginnen und Kollegen in der Otto Group den digitalen Wandel selbst in die Hand und überwinden dabei Grenzen. Weniger Hierarchien, neue Kooperationen und jede Menge Mut zum Ausprobieren: Auf dieser Basis entsteht – auch befeuert vom Kulturwandel 4.0 – eine neue Arbeitswelt. Und alle Beteiligten verbindet dieses eine Gefühl: Die Zukunft kann kommen.

GANZ SCHÖN WAS LOS

Innovationstage, Kurzvorträge, Community-Events – auf vielfältigen Veranstaltungen bietet die Otto Group ihren Mitarbeitern die Gelegenheit, Neues zu lernen und sich fach- und unternehmensübergreifend kennenzulernen. So lädt das E-Commerce-Team von OTTO anlässlich der Innovation Days einmal im Jahr dazu ein, Ideen für die Zukunft des Onlinehandels auszuprobieren. 2016 machten die Teilnehmer fast 100 Vorschläge und setzten 18 davon in Prototypen um – darunter etwa einen Algorithmus, der die hilfreichsten Kundenbewertungen ermittelt. Auf Top-Executive-Veranstaltungen, genannt TED-Konferenzen, halten Führungskräfte Kurzvorträge vor mehr als 300 Mitarbeitern. Die Community „ON“ bietet den Kollegen auf monatlichen Events Chancen, sich besser kennenzulernen.

MEETINGS NEU DENKEN

Ob Zeitlimits von 22 Minuten oder ein Jour fixe im Stehen – mit solchen Ansätzen erproben die Unternehmen der Otto Group neue Meeting-Formate. Dabei geht es nicht um starre Regeln, sondern darum, dass jedes Team die Strategie findet, die am besten zu seinem Arbeitsalltag passt. Kurz, präzise, ergebnisorientiert: Mit einer zeitgemäßen Meeting-Kultur entlastet die Otto Group ihre Mitarbeiter. Bestmögliche Vorbereitung, klare Zeitlimits und ausgeschaltete Smartphones steigern die Effizienz der Termine. Meetingfreie Tage erlauben ungestörtes Arbeiten.

BESTENS VERNETZT

Egal, an welchem Standort die Mitarbeiter der Otto Group sitzen – dank digitaler Werkzeuge rücken sie immer näher zusammen. So können sie auf der Kollaborationsplattform Ottogroupnet ein Profil erstellen und in virtuellen Teamräumen zusammenarbeiten. Auf einer integrierten Website finden sie Neuigkeiten zum Kulturwandel 4.0. Die Hospitationsplattform HOW ist Anlaufstelle für alle, die fachfremde Bereiche oder andere Konzernteile kennenlernen wollen. Auch die Assistenten haben sich in einem eigenen Netzwerk zusammengeschlossen.

S K Y P E

Weniger Mails, schnellerer Austausch – das ermöglicht die Otto Group ihren Mitarbeitern mit Skype for Business. Über die Software für Computer und mobile Endgeräte können sich die Kollegen per Chat, Audio- oder Videotelefonie austauschen – völlig unabhängig davon, wo sie sich gerade aufhalten. So können dezentrale Teams Sitzungen in virtuellen Konferenzräumen durchführen und sich dabei dank Videotechnologie trotz räumlicher Distanz in die Augen sehen. Auch konkrete Zusammenarbeit kennt keine Grenzen mehr: Mitarbeiter können von verschiedenen Standorten aus über eine Screensharing-Funktion gleichzeitig ein Dokument einsehen, es gemeinsam bearbeiten und sich in einem parallel geöffneten Chatfenster darüber unterhalten. Besonders komfortabel: Man kann bereits auf den Kollaborationsplattformen und im E-Mail-Adressbuch ersehen, ob die Kollegen gerade verfügbar oder unterwegs sind, sich in einem Termin befinden oder nicht gestört werden möchten.

J E D E S T I M M E Z Ä H L T

Je offener der Austausch, desto besser das Miteinander – aus dieser Überzeugung heraus nutzt Baur das „Kulturrad“, das ein Stimmungsbild der vier Unternehmenswerte vermittelt. Auf einer Skala von 0 bis 100 bewerten die Mitarbeiter subjektiv etwa die Wertschätzung und den ehrlichen Umgang miteinander und schlagen Verbesserungen vor. So werden nicht nur konkrete Veränderungen angestoßen und immer wieder überprüft, sondern auch der Dialog wird über alle Ebenen hinweg gefördert.

J A , D U K A N N S T !

Wenn Menschen selbstbestimmt arbeiten dürfen, übertreffen sie sich selbst. Deshalb erneuerte die EOS Gruppe 2016 ihre IT-Organisation. Im Zuge des Projekts PACE bildeten die IT-Fachkräfte Produktteams, die Aufträge von nun an eigenverantwortlich umsetzen. So können sich die Kollegen besser vernetzen und zudem schneller und flexibler arbeiten.

H A L L O N A C H B A R N !

Was beschäftigt die Kollegen bei Hermes? Wie tickt ein Entwickler bei About You? Solche Fragen kann das neue Lunchroulette der Otto Group beantworten. Einmal pro Monat bekommen Teilnehmer zwei fremde Kollegen zum gemeinsamen Mittagessen zugelost. Effekt: Sie lernen sich gegenseitig und so auch den Konzern besser kennen.

M E H R S C H A F F E N

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

ARBEITSPLÄTZE

O

Von innovativer Inneneinrichtung über eine Kantine als Ort des Austauschs bei Bonprix bis zu einem grünen Boulevard: Im Zuge der Initiative SPACE modernisiert die Otto Group die Arbeitswelten am Campus in Hamburg. Der bisherige Höhepunkt: Anfang 2017 eröffnete das Collabor8, ein Coworking Space für alle Mitarbeiter.

F



Maximal flexibel:
das Collabor8

F

Ort zum Essen und Vernetzen: die neue Bonprix-Kantine



Arbeiten im Freien: der neue Boulevard
auf dem Campus

E

N

FÜR AUSTAUSCH

KREATIVITÄT BRAUCHT PLATZ!

Herr Otto, Collabor8 geht maßgeblich auf Ihre Initiative zurück. Warum liegt Ihnen das Projekt am Herzen?

Es ist ein sichtbares Zeichen für den Kulturwandel 4.0 in der Otto Group. Wir haben so viele Potenziale in der Gruppe, die zueinander finden müssen. Und das Collabor8 ist dafür genau der richtige Ort. Natürlich vernetzen wir uns auch über Plattformen wie das Ottogroupnet, aber gerade im digitalen Zeitalter bleibt der persönliche Austausch wichtig.

Auf 1.700 Quadratmetern können bis zu 200 Mitarbeiter arbeiten und sich vernetzen. Worin sehen Sie die wichtigste Funktion?

In diesen Räumen sollen Ideen wachsen können. Allein das Herzstück, die sogenannte Arena, bietet 60 Mitarbeitern Platz. Mobile Arbeitsflächen können zusammengeschoben werden, Ruheinseln ermöglichen konzentrierte Tätigkeiten. Aber Collabor8 ist mehr als ein Coworking Space. Es ist Begegnungsstätte, ein Ort für Kreativität. Hier können sich Mitarbeiter zusammensetzen, Besprechungen abhalten oder ihr Büro gegen eine inspirierende Umgebung eintauschen. Es ist wissenschaftlich belegt,



BENJAMIN OTTO
Gestaltender Gesellschafter

dass die besten Ideen nicht am eigenen Schreibtisch entstehen.

Welche Rolle spielen die Räume für die Entwicklung innerhalb der Otto Group?

Der Konzern wird sich in Zukunft weiter den Anforderungen des flexiblen Arbeitens anpassen. Und ich finde es gut, dass durch Projekte wie Collabor8 eine Eigendynamik in diesem Prozess entsteht, die nicht mehr aufzuhalten ist.

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

COLLABORATION

WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFT TRIFFT

AUSTAUSCH MIT DEN BESTEN: Wie sehen international führende Forscher die Zukunft des Handels? Dank einer Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) bleibt die Otto Group genau darüber auf dem Laufenden. Als Mitglied des „Industrial Liaison Program“ kann sie sich mit renommierten Wissenschaftlern austauschen, Forschungsaufträge vergeben und an Konferenzen teilnehmen. Anfang des Jahres verbrachte der Vorstand der Otto Group mehrere Tage am MIT und diskutierte mit den

Forschern. Weitere Workshops sind in Planung. — **ZUSAMMEN STARK IN SACHEN E-COMMERCE:** Innovationen entwickeln, Know-how teilen, Talente fördern – mit diesen Zielen wurde 2017 der „Wissenschaftscampus E-Commerce“ in Burgkunstadt initiiert. Gegründet von Unternehmen wie Baur sowie dem Fraunhofer-Institut der Universität Bayreuth, sollen auf dem Campus unter anderem neue E-Commerce-Ansätze erarbeitet, Workshops veranstaltet und Talente vermittelt werden. — **AUSBILDUNG FÜR E-PIONIERE:** Der Handel der Zukunft braucht digitale Fachkräfte. Deshalb kooperiert die Otto Group schon lange mit Hochschulen wie der FH Wedel, wo sie einen Lehrstuhl für E-Commerce eingerichtet hat. Hier werden Bachelor- und Masterstudenten in Wirtschaft, Medien und Informatik ausgebildet.

KURZ

H A L L O Z U K U N F T

DR. RAINER HILLEBRAND
Konzern-Vorstand
Konzernstrategie, E-Commerce und
Business Intelligence der Otto Group

**PROF. DR.
MICHAEL FEINDT**
Physiker und Gründer
von Blue Yonder

ZUKUNFT



VOR

T

WAS KANN — EIN MENSCH ÜBERHAUPT NOCH BESSER ALS EIN COMPUTER?

Und wie profitiert die Otto

Group von Big Data? Im alten Heizkraftwerk Berlin sprechen Blue Yonder Gründer Prof. Dr. Michael Feindt und Otto Group Konzern-Vorstand Dr. Rainer Hillebrand über Daten, Digitalisierung und den Handel der Zukunft.



Derzeit hört man häufig, dass Daten das Öl des 21. Jahrhunderts seien – eine Ressource, die für jedes Unternehmen überlebenswichtig ist. Wie hat sich der Umgang mit Daten im Lauf der vergangenen zehn Jahre verändert?

MICHAEL FEINDT Informationen über ihre Kunden und das eigene Wirtschaften haben Unternehmen schon immer gesammelt. Die Art und Weise, in der sie gespeichert werden, hat sich allerdings grundlegend geändert. Was früher in Excel-Tabellen oder auf Notizblöcke geschrieben wurde, legt man heute in Datenbanken ab, die es leichter machen, auf die Daten zuzugreifen und sie zu analysieren. Das hat Auswirkungen auf die Qualität der Daten. Sie ist sehr viel besser als vor zehn Jahren.

RAINER HILLEBRAND Da die Otto Group als Versandhändler ein Geschäft auf Distanz betreibt, waren Informationen für uns schon immer extrem wichtig. Das fängt bei einfachen Dingen an: Wer ruft an und wohin soll das Paket geschickt werden? Und es reicht bis zum Feedback des Kunden nach dem Einkauf. Mit der fortschreitenden Digitalisierung kann man Daten ganz anders und in größerer Fülle als früher sammeln und viel schneller verarbeiten. Und man kann sie zu so geringen Kosten abspeichern, wie man es vor zehn Jahren nicht einmal ahnen konnte.

Die Fülle der Daten ist eine Sache, sie zu analysieren eine andere. Vor welchen Herausforderungen stehen Sie da?

RH Die zentrale Frage ist: Wie schaffen wir es, aus der Masse der Informationen die richtigen herauszufiltern, um den Kunden ideal zu bedienen? Ihm also, während er nach einem Produkt sucht, das perfekte, auf ihn persönlich zugeschnittene Angebot zu machen.

Da kommen Sie ins Spiel, Herr Feindt. Sie haben mit Ihren Mitarbeitern bei Blue Yonder einen Algorithmus entwickelt, der die Analyse von Daten erleichtert.

MF Unser Algorithmus berechnet, wie sich das Kaufverhalten von Kunden am Tag und in den nächsten Tagen entwickeln wird. Das ist bei der Kundenansprache wichtig, wie Herr Hillebrand gerade erwähnte, aber auch betriebswirtschaftlich. Für einen Versandhändler ist das Management seiner Lagerbestände entscheidend – und wie schnell er liefern kann. Unsere künstliche Intelligenz optimiert diese Vorgänge.

Wie hat man sich das vorzustellen?

MF Dazu analysiert sie alle möglichen Informationen, etwa historische Verkaufsdaten, Preise, Rabattaktionen, die Wetterprognose für die nächsten Tage, welche Saison gerade ist, eben alles, was den Kauf beeinflussen kann. Und das macht sie für jeden Artikel aus dem Sortiment. So kann der Händler entscheiden, welches Produkt in welcher Menge beim Hersteller bestellt und eingelagert wird und bei welchem man sich noch Zeit lassen kann. Und die Ware ist schon im Lager, bevor der Kunde sie bestellt, was die Lieferzeiten natürlich beschleunigt. Außerdem hat man immer genau so viel Ware im Lager, wie man benötigt. So bleibt der Händler am Ende der Saison nicht auf riesigen Restmengen sitzen – oder muss, wenn man an Supermärkte denkt, nicht so viel wegschmeißen.

Ihre künstliche Intelligenz arbeitet selbstständig und automatisch und übernimmt Aufgaben, die früher Menschen erledigt haben, weil sie effizienter und schneller ist. Was bedeutet das für die Unternehmenskultur der Otto Group?

RH Es ist eine Veränderung, klar, aber man sollte den Einsatz von Algorithmen nicht ausschließlich als Bedrohung für Arbeitsplätze verstehen. Algorithmen helfen uns, den Kunden besser zu bedienen und besser zu wirtschaften. Das ist gut für das Unternehmen und somit für jeden Mitarbeiter. Wir müssen der Zukunft das Bedrohliche nehmen. Die Otto Group ist ein sehr großer Konzern mit vielen Möglichkeiten. Wenn bei uns heute eine Aufgabe wegfällt, entsteht bei uns an anderer Stelle eine neue. Natürlich müssen unsere Mitarbeiter heute agiler sein – es ist nicht mehr so, dass man einmal etwas lernt und es dann die nächsten 50 Jahre so macht. Die Berufsbilder verändern sich, man muss sich weiterbilden, dazulernen. Aber dabei helfen wir unseren Mitarbeitern.

MF Es handelt sich bei der Digitalisierung um einen Innovationsprozess, wie es ihn schon öfter in der Geschichte der Menschheit gegeben hat. Das CERN zum Beispiel, die Europäische Organisation für Kernforschung, wo ich als Physiker gearbeitet habe, wurde vor sechzig Jahren gegründet. Damals saßen hunderte von Frauen mit Rechenschiebern und Logarithmustafeln in riesigen Hallen und haben ausgerechnet, was die Physiker für ihre Arbeit benötigten. Solche Jobs gibt es nicht mehr, das übernehmen heute natürlich künstliche Rechner. Aber wollen wir wieder dahin zurück?



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION BEFINDEN WIR UNS ERST EIN PAAR STUNDEN NACH DEM URKNALL

Dr. Rainer Hillebrand

Heute befinden wir uns in einer Phase des Übergangs. In der Geschichte hat sich immer das Effizientere durchgesetzt, deswegen kann man die Digitalisierung sicher nicht aufhalten. Aber es geht keineswegs darum, den Menschen zu ersetzen, sondern darum, ihm zu helfen, besser zu werden. Ich bin überzeugt, dass die Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine enger werden wird. Denn vieles, was der Mensch kann, kann eine künstliche Intelligenz nicht.

Was genau?

MF Eine Maschine kann nicht strategisch denken, etwa Unternehmensziele für die nächsten Jahre formulieren. Sie

kann auch nicht die Mode für die nächste Saison entwerfen, davon ist sie meilenweit entfernt. Immer, wenn es um Kreativität geht, sind Maschinen dem Menschen unterlegen. Geht es aber um die Optimierung von Prozessen, also von Abläufen, die sich wiederholen, wie das Bestellen von Ware, dann ist die Maschine besser. Eine Partnerschaft könnte also so aussehen: Der Mensch bestimmt die Strategie, die Maschine setzt sie um. Ich bin davon überzeugt, dass es in Zukunft genauso viel Arbeit wie heute geben wird. Aber irgendwann musste auch schon der Heizer nicht mehr auf der Lokomotive mitfahren.

RH Es ist doch so: Menschen haben viel Erfahrung. Und Erfahrung basiert auf Informationen, die der Mensch im Lauf seines Lebens gesammelt hat. Algorithmen können diese Vielzahl von Erfahrungsdaten logischer, stringenter und fehlerfreier verknüpfen als wir. Aber sie brauchen eben Prozesse, die in einem engen Rahmen stattfinden. Wenn wir aber eine Entscheidung treffen, fließen viele Dinge mit ein – ein bestimmtes Wissen, Erfahrungen, aber oft auch das Bauchgefühl. Und das hat eine Software nicht – zumindest noch nicht.

Prof. Dr. Michael Feindt

DER MENSCH BESTIMMT DIE STRATEGIE, DIE MASCHINE SETZT SIE UM

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T



Nun machen sich die Leute einerseits Sorgen um ihre Arbeitsplätze, andererseits um ihre Daten, die heute von vielen Unternehmen gesammelt werden. Wie nehmen Sie Ihren Kunden die Angst?

RH Wir achten zum einen extrem genau auf den gesetzlichen Rahmen. Die Otto Group ist ein Familienunternehmen, und wir leben von unserem guten und verlässlichen Ruf, den wir über viele Jahre hinweg durch korrektes Verhalten, unsere Werte und gelebte soziale Verantwortung aufgebaut haben. Es wäre töricht, diesen Ruf aufs Spiel zu setzen. Zum anderen wollen wir unseren Kunden aber auch einen tollen Service bieten und brauchen deswegen so viele relevante Informationen über sie wie möglich. Jeder kennt ja diese Zwickmühle: Einerseits macht man sich Sorgen, was wohl alles mit seinen Daten angestellt wird, womöglich Böses, andererseits möchte man aber auch gut und persönlich bedient werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Kunde seine Daten gerne übergibt, wenn sich dadurch unser Angebot an ihn relevant verbessert – und wir ihm erklären, was das mit seinen Daten zu tun hat. Wenn wir das nicht machen, ist er eher zurückhaltend dabei, seine Daten zur Verfügung zu stellen.

MF Kein Unternehmen kann es sich erlauben, gegen seinen Kunden zu arbeiten und ihn durch Skrupellosigkeit zu vergrätzen. Aber beim Datenschutz haben wir in Europa schon eine merkwürdige Situation. Ich habe viele Gespräche mit jüngeren Leuten darüber geführt. Und würde sagen, 95 Prozent von ihnen interessieren sich nicht dafür, was Unternehmen mit ihren Daten machen. Viele wissen etwa nicht, dass manche Messenger-Dienste jede Nachricht mitlesen und daraus Profile des Senders und des Empfängers und deren Netzwerke erstellen und diese an die Werbeindustrie verkaufen.

Aber stört es sie überhaupt?

MF Sagt man das den Jungen, ist es ihnen meist egal. Die Werbung, die sie in den sozialen Medien bekommen, stört sie nicht. Sie gehen mit ihren Daten entspannt um, und vor allem US-Unternehmen nutzen das zu einhundert Prozent aus. Und wir müssen uns fragen, ob daraus nicht ein Wettbewerbsnachteil entsteht, wenn wir zu zurückhaltend sind. Ich persönlich finde unsere Haltung nicht schlecht, aber unsere Konkurrenz ist viel aggressiver als wir. Wie gehen wir damit um? Diese Diskussion wird zu wenig geführt.

RH Deswegen mahnt die Otto Group auch immer wieder die Gleichheit des Wettbewerbs zwischen amerikanischen und europäischen Unternehmen an. Neben dem im Vergleich laxeren Datenschutz in den USA haben Amazon, Google, Ebay und übrigens auch die chinesischen Unternehmen noch einen anderen Wettbewerbsvorteil: Ihre Märkte sind riesig, sie haben sehr viel mehr Kunden, aus deren Daten sie Profile erstellen, diese verknüpfen und so perfekten Service gestalten können. Europa ist auch ein großer

DER DIGITALE WANDEL WIRD DER WACHS- TUMSMOTOR IM HANDEL BLEIBEN

Dr. Rainer Hillebrand

Markt, aber es gibt viele verschiedene Sprachen und Rechtsprechungen, was die Sache komplexer macht.

Kann Europa noch aufholen?

MF Wir haben schon eine Chance. Das Thema Digitalisierung steht bei den meisten Unternehmen mittlerweile ganz oben. Aber die Änderungen passieren langsam. Deutschland ist noch sehr konservativ, was vielleicht auch an unserem alten Erfolgsmodell liegt. Der Wert von Daten und Software wird hier noch nicht gesehen, ein Auto hat einen Wert, das kann man anfassen. Das darf auch ruhig teuer sein, und um es zu entwickeln, investieren wir Milliarden Euro. Die Amerikaner haben sich von so einem Denken längst verabschiedet. Die teuersten Unternehmen der Welt sind Software- und Datenunternehmen. Hierzulande reift die Erkenntnis erst, dass Software überaus wichtig ist. Es ist ein langsamer Prozess. Ich bin mir nicht sicher, ob wir das aufholen werden.

Sie arbeiten beide in Bereichen, in denen Prognosen sehr wichtig sind. Wie wird der Markt der Retailer in fünf Jahren aussehen?

RH Ich wäre ja schon froh, wenn ich wüsste, wie er in einem Jahr aussieht. Der digitale Wandel wird mit Sicherheit der Wachstumsmotor im Handel bleiben. Die Möglichkeiten, Daten zu sammeln, zu speichern und durch Algorithmen nutzbar zu machen, werden sich weiter verbessern. Nach dem Siegeszug der Smartphones – 50 Prozent unseres Handels läuft über mobile Devices – werden die nächsten großen Themen Conversational Commerce und Beyond Touch sein, Chatbots und Spracheingabe werden im Einkaufsprozess eine große Rolle spielen.

Welche Entwicklungen sehen Sie noch?

RH Ein weiteres zentrales Thema wird die Personalisierung und Individualisierung bleiben – und wie man am besten voraussagen kann, was ein Kunde sucht und wie er sich verhalten wird. Dabei wird uns Blue Yonder weiterhin sehr hilfreich sein. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir uns bei der digitalen Revolution erst ein paar Stunden nach dem Urknall befinden. Das ist noch nicht zu Ende. Wir haben die Wucht noch gar nicht richtig gespürt.

MF Das stimmt. Und ich denke, wer jetzt noch nicht auf den digitalen Zug aufgesprungen ist, den wird es bald nicht mehr geben. In der Geschichte sind schon mehrere große Handelsketten pleitegegangen, weil sie technologische Neuerungen nicht ernst genommen haben.

Und dabei wird es wahrscheinlich nicht bleiben, richtig?

MF Wer so weitermacht wie früher und auf die zehn Prozent, die man mit der Digitalisierung rausholen kann, verzichtet, der wird verschwinden. So hart und so einfach ist es. Als Unternehmen muss man agil bleiben. Es wird weiterhin neue Technologie geben, die wir jetzt noch gar nicht kennen, deren Potenzial man dann aber erkennen und nutzen muss. Was man schon voraussagen kann, ist, dass die meisten Betriebe auf Algorithmic Merchandising umstellen werden. Das heißt: Einkauf, Supply Chain, Werbung, Preisgestaltung und Abverkauf sind aus einem Guss. Sie reagieren aufeinander und miteinander und werden von Algorithmen gesteuert. Vorher wurden diese Dinge in verschiedenen Abteilungen gemacht und der eine wusste nicht, was der andere macht, alles war viel weniger koordiniert.

Und wie wird das Einkaufserlebnis für den Kunden aussehen?

RH Es wird genau so sein, wie er es sich wünscht.

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

Mehr erfahren – das Video zum Interview:

OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

GANZ NEUE WEGE

Noch sind Roboter in der Öffentlichkeit ein seltener Anblick. In hochmodernen Paketzentren packen sie dagegen schon lange mit an. In absehbarer Zeit könnten sie aber als Paketboten durch die Städte rollen und sogar den Warentransport im Fernverkehr verbessern. Hanjo Schneider wagt den Blick in die Zukunft der Logistik.



HANJO SCHNEIDER
Konzern-Vorstand Services

Wo sind in der Logistik und Kommissionierung in der Otto Group schon Roboter im Einsatz?

In aller Munde sind natürlich unsere Starship-Roboter, die seit August 2016 für Hermes Pakete ausgeliefert haben. Roboterzustellung von realen Paketen an aktive Kunden – das war eine echte Deutschland-Premiere! Hinter den Kulissen nutzen wir automatische Systeme in der Logistik aber schon sehr viel länger. In unseren hochmodernen Paketzentren etwa erfolgt die Sortierung bereits seit vielen Jahren weitgehend automatisch, digitalem Hightech sei Dank. Am Standort Haldensleben in Sachsen-Anhalt testet Hermes Fulfilment außerdem seit Mitte 2016 fahrerlose „Weasel“-Fahrzeuge, die die Kommissionierung von Paketen deutlich beschleunigen.

Wo werden Roboter die Zukunft gestalten?

Beim Thema Robotik steckt die Entwicklung meiner Meinung nach noch in den Anfängen. Gleichwohl steht fest: Roboter werden unseren Alltag mehr und mehr durchdringen – auch in der Otto Group, sei es bei der Paketbelieferung oder im Kundenservice. Chatbots sind ein gutes Beispiel dafür.

Welche Aufgaben bleiben für den Menschen?

Genug! Nehmen wir die Paketzustellung: Ein Starship-Roboter etwa kann weder einen Transporter mit über hundert Paketen an Bord fahren noch Treppen steigen. Einen klassischen Boten ersetzt die Maschine also nicht, dafür ist sie schlichtweg nicht konstruiert. Fakt ist aber auch: Die Entwicklung verläuft enorm rasant. Was Roboter also in zehn Jahren vielleicht alles beherrschen werden, können wir uns heute noch gar nicht vorstellen. Den

Menschen in der Paketzustellung vollständig ersetzen werden Roboter aber sicher auf absehbare Zeit nicht.

Welche Aufgaben können Roboter in der Logistik zukünftig noch übernehmen?

Wenn wir Roboter im weiteren Sinne definieren und selbstfahrende Transporter und Lkw dazuzählen, ist das Potenzial solcher Systeme in der Logistik definitiv groß. Schließlich müssen Tag für Tag Millionen Güter bewegt werden. Da könnten

autonome oder zumindest teilautonom operierende Transporter eine logische Weiterentwicklung sein – nicht nur in der innerstädtischen Zustellung, sondern auch im Fernverkehr per Nachtsprung. Bis auf Weiteres sind autonome Transportsysteme aber Zukunftsmusik, zumal es von Seiten des Gesetzgebers noch viele offene rechtliche Fragen gibt.

Was sind die Vorteile von Robotern?

Roboter arbeiten bestenfalls autonom und können rund um die Uhr eingesetzt werden. Das ermöglicht vor allem der Logistik ganz neue Möglichkeiten. Eine Wunschlieferung wäre selbst um zwei Uhr nachts mit einem entsprechend ausgestatteten Zustellroboter kein Problem mehr. Auch eine Zustellung on demand lässt sich mit automatischen Systemen einfacher und zielgerichteter umsetzen. Der Nutznießer ist der Kunde.

**ROBOTER WERDEN
DEN MENSCHEN
IN DER PAKET-
ZUSTELLUNG
AUF ABSEHBARE
ZEIT SICHER
NICHT VOLLSTÄNDIG
ERSETZEN**

BOTE AUF SECHS RÄDERN

Sechs Monate
lang konnten
ausgewählte
Hermes-Kunden

einen Blick in die mögliche Zukunft der Paketauslieferung werfen. In Hamburg startete ein Pilotprojekt mit dem sechsrädrigen Starship-Roboter. Er kann Pakete bis zu einem Gewicht von 15 Kilogramm über eine Entfernung von fünf Kilometern transportieren. Das Fahrzeug ist in

STARSHIP ROBOTER

Schrittgeschwindigkeit ausschließlich auf Fußwegen unterwegs und permanent online mit der Leitzentrale von Starship in Tallinn/Estland verbunden. Der Roboter findet seinen Weg vom Paketshop zum Kunden selbstständig, seine Position lässt sich über GPS stets präzise bestimmen. Auf nahende Hindernisse reagiert der Roboter binnen weniger Millisekunden. Nach dem ersten Test in Hamburg folgt 2017 ein zweiter Testlauf in London.



PROZESSE UND SOFTWARE

ALGORITHMEN FÜR DEN EINKAUFSKORB

Big-Data-Technologien schaffen Möglichkeiten, Massendaten mit komplexen mathematischen Verfahren zu verarbeiten. Besonders bei OTTO konnten mithilfe künstlicher Intelligenz viele Unternehmensprozesse optimiert werden – von der Bilderkennung zur besseren Verwendung von Artikelbildern im Kundendialog bis hin zu individuellen Produktempfehlungen in digitalen und analogen Kanälen. Auch Blue Yonder (siehe auch ab Seite 44) und Risk Ident arbeiten mit maßgeschneiderten Algorithmen.

So setzt Blue Yonder aus der künstlichen Intelligenz kommende Algorithmen in großem Stil für Online-, Fashion- und Lebensmittelhändler ein. Mit Lösungen im Bereich Demand Forecast, Predictive Merchandising, Supply Chain Optimization und Preisoptimierung werden Geschäftsprozesse bei Handelsunternehmen optimiert und automatisiert. Der Algorithmus wertet im Rahmen des Produktes „Replenishment Optimization“ jeden Tag hunderte Datenquellen aus, um Millionen täglicher Bestellungen von Supermärkten komplett automatisch durchzuführen. Dafür bezieht die Software beispielsweise Faktoren wie den Wochentag, das Wetter, Werbeaktionen oder Sortimentsanpassungen ein. Die Folge: Der Bestand lässt sich optimal der Nachfrage anpassen, Umsatz, Kundenzufriedenheit und Ertrag steigen. Die selbstlernende Anti-Betrug-Software FRIDA von Risk Ident nutzt zudem neueste Technologien, um die E-Commerce-Aktivitäten der Konzerngesellschaften sowie vieler weiterer Onlinehändler in Echtzeit vor Betrügern zu schützen – und zwar noch, bevor die Ware in den Versand geht.

BIG DATA

INTELLIGENTE ANGEBOTE

Die Zukunft des Onlineshoppings wird von künstlicher Intelligenz bestimmt werden. Diese verbessert mit Präzision und Geschwindigkeit nicht nur den Service. Mit unsichtbarer Hand hilft sie dem Kunden, die Produkte zu finden, die wirklich zu ihm passen.

DEEP QUERY

Null Treffer bei einer Onlinesuche sind frustrierend. Der Algorithmus „Deep Query“ sorgt dafür, dass der Kunde auf jeden Fall fündig wird.

Der Kunde merkt es nicht. Aber bei jedem Onlineeinkauf hinterlässt er Informationen: Etwa, welcher Schnitt der bevorzugte ist, welche Farbe die liebste und welche Größe passt. Solche Daten spielen für die Unternehmen der Otto Group eine zunehmend immer wichtiger werdende Rolle, um heute und in Zukunft ihren Kunden einen vollendeten Service zu bieten. Denn wer ist nicht genervt, wenn er ein Produkt empfohlen bekommt, das nichts mit den eigenen Vorlieben zu tun hat? Mithilfe gesammelter Daten kann zum Beispiel OTTO jedem Kunden auf ihn zugeschnittene Angebote machen. Das Ziel ist es, ihn sofort an die Hand zu nehmen, wenn er auf die Website kommt. Längeres Suchen nach dem passenden Fahrradhelm oder dem geeigneten Mantel ist dann nicht mehr nötig, denn die Algorithmen der OTTO Business Intelligence (BI) analysieren Kundenwünsche, erstellen passende Empfehlungen und unterstützen durch Umsatzprognosen die Verfügbarkeit der Produkte. Damit OTTO seine Kunden auf diese Art betreuen kann, ist es nicht nur notwendig, Millionen von Daten zu speichern, sie müssen auch verknüpft werden, damit Algorithmen sie auswerten können. Eine komplexe Aufgabe, für

#BUSINESS

Mehr als

200

MILLIONEN

Parameter werden bei der Passformprognose 2.0 verarbeitet.

die OTTO die Business-Intelligence-Plattform BRAIN entwickelt hat. Sie verbindet historische und Echtzeit-Daten aus dem Onlineshop und dem Kundencenter – immer gemäß den Datenschutzrichtlinien. In BRAIN werden die Daten gesammelt, strukturiert und analysiert. Dann kann BI@OTTO errechnen, welches Produkt dem jeweiligen Kunden als erstes angezeigt werden soll. Oder ein Algorithmus hilft dabei, genau die richtige Größe für jeden Artikel zu finden. Er wertet dafür die Einkäufe und Retouren der letzten zwei Jahre von jedem Kunden aus – so macht es etwa die Passformprognose 2.0, die heute schon bei Unito im Einsatz ist. Eine weitere Business-Intelligence-Anwendung in der Otto Group ist Deep Query, ein Algorithmus, den Heine, Baur und Unito nutzen und der Null-Treffer-Suchen vermeidet. OTTO setzt zudem Verfahren der künstlichen Intelligenz ein, um Artikelähnlichkeiten zu bestimmen und so das Sortiment noch besser darzustellen. Diese hochmodernen Technologien kanalisieren die Flut an Informationen, vernetzen sie und schaffen dadurch völlig neue Möglichkeiten der Kundenbetreuung. Dies ist die Zukunft, die gerade erst begonnen hat.

Um den Service für den Kunden zu verbessern, sammelt OTTO Millionen Daten unter strenger Berücksichtigung des Datenschutzes. Die Business-Intelligence-Plattform BRAIN bündelt und strukturiert diese Fülle an Informationen und wertet sie zum Vorteil der Kunden aus.

BRAIN

Täglich werden

1.437.188

Kundenrezensionen analysiert, um die wichtigsten Themen aus den Rezensionen für die Kunden zu aggregieren.

CONVERSATIONAL COMMERCE

CHATTEN UND SHOPPEN

ALEXA, WO IST MEIN PAKET?

Immer wissen, wo die Bestellung ist: Das wird jetzt noch einfacher. Hermes UK ist einer der ersten Paketzusteller, der eine Tracking-Lösung für den Voice-Service Alexa entwickelt hat. Alexa informiert über den Verbleib der Bestellung und soll in Zukunft auch die Standorte der nächsten Hermes Paketshops kennen – und wissen, wohin der Kunde sein Paket geliefert haben möchte.

Maschinen verstehen Sprache immer besser. In Zukunft werden sie für uns auf Zuruf Produkte bestellen. Ein radikaler Einschnitt. Menschen, die auf Bildschirme starren? Das könnte schon bald Geschichte sein. Denn die Verbindung zwischen analoger und digitaler Welt übernehmen in der Zukunft virtuelle Assistenten. Und die folgen nicht auf Mausklick oder Berührung, sondern auf Zuruf. Messenger-Apps wie Whatsapp oder der Facebook-Messenger werden sogenannte Chatbots bereitstellen, die den User in allen Lebenslagen unterstützen, auch beim Einkauf. Sie treten auf Sprachbefehl mit Onlinehändlern in Kontakt. Chatbots kennen die Vorlieben des Users, sprechen seine Sprache. Der dafür notwendige Vorgang heißt Natural Language Processing – die Software lernt zu verstehen, was ihre Nutzer sagen. Man muss nicht mehr tippen, man führt eine Konversation mit dem Algorithmus. Das wird auch außerhalb der Messenger-Apps möglich sein. Auf Webseiten von Onlinehändlern der Otto Group zum Beispiel. Auf Zuruf sucht dann etwa der virtuelle Assistent einen Kühlschrank. Er fragt nach Modell, Farbe, Größe und schon spuckt er Ergebnisse aus. Bereits heute greifen 57 Prozent der Internetnutzer auf Chats oder Videochats in Kundencentern zurück. Chatbots stehen dagegen noch am Anfang, sie verstehen noch zu wenig. Aber in den nächsten Jahren wird sich die Technik durchsetzen. Und die Otto Group? Untersucht im Rahmen der Initiative „Beyond Touch“ bereits intensiv Geschäftsmöglichkeiten und schafft technologische Voraussetzungen für Gespräche mit schlaunen Systemen.

DIE CHRONIK

2016

MÄRZ

SUPERDEAL MIT ALIBABA

Borderguru, ein Start-up-Unternehmen der Hermes Gruppe, wird offizieller Vertragspartner der chinesischen Alibaba Group. Mit einem Handelsvolumen von 410 Milliarden Euro und Zugang zu mehr als 280 Millionen Kunden ist die Alibaba Group weltweit führender Onlinehändler. Für Cainiao, die Logistiksparte des chinesischen Handelsriesen, managt Borderguru die gesamte logistische Abwicklung des Cross-Border-Versands für Kunden aus Europa in Richtung des boomenden chinesischen Marktes.

SU!!!
PER!
DEAL**TRENNUNG VON ALBA MODA**

Die Otto Group trennt sich von der Konzerngesellschaft Alba Moda GmbH. Sie wird an die K-Mail Order GmbH & Co KG verkauft.

DU?!

Ein kleines Wort mit großer Bedeutung: Der Otto Group Vorstand bietet allen Mitarbeitern das Du an. HOS (Hans-Otto Schrader), Rainer, Alexander, Neela, Petra, Hanjo und Winfried setzen damit ein kleines, aber wirksames Zeichen im Prozess des Kulturwandels 4.0 zur Stärkung des Wirgefühls.

»DU«

NEUE IT-INFRASTRUKTUR

Neuer Host für die Otto Group: Mit Abschluss des Großprojekts SPRINT, eines der größten IT-Vorhaben in der Konzerngeschichte, ist die Otto Group für die zukünftigen Herausforderungen des Wettbewerbs bestens gerüstet. Ein Team von 500 Kollegen aus nahezu allen Konzernunternehmen weltweit hat in einer gemeinsamen firmenübergreifenden Zusammenarbeit den 40 Jahre alten Host ablösen und die gesamte Otto Group IT auf ein neues, starkes Fundament heben können.

APRIL

INVESTITION IN HALDENSLEBEN

Hermes Fulfilment hat für seine Fashion-Logistik am Standort Haldensleben das Versandzentrum zu einer der modernsten Logistikanlagen Deutschlands ausgebaut. Rund 15 Millionen Euro wurden in die Installation neuer Kommissionier- und Sortiertechnik investiert.

MAI

ERFOLG FÜR KÜCHE & CO

Küche & Co gewinnt erstmals den DFV-Award im Bereich Marketing. Die Auszeichnung des Deutschen Franchise-Verbands wird für die Marketingkampagne

rund um die Kochprofis-Küche vergeben, die gemeinsam mit Franchisepartnern, RTL II-Kochprofi Ole Plogstedt und Experten von Bosch entwickelt wurde.

NEUER CEO

Der Aufsichtsrat beruft Alexander Birken, Konzern-Vorstand Multichannel Schwerpunkt Distanzhandel und Sprecher von OTTO, zum 1. Januar 2017 zum Vorstandsvorsitzenden der Otto Group. Der langjährige Vorstandsvorsitzende Hans-Otto Schrader scheidet mit Erreichen der für Vorstände der Otto Group geltenden Altersgrenze von 60 Jahren auf eigenen Wunsch zum Jahresende 2016 aus.

JUNI

ALLES UNTER EINEM DACH

Neues Logistikzentrum für den Hermes Einrichtungs Service in Löhne, Westfalen: Auf einer Hallenfläche von 100.000 Quadratmetern werden bis zu 30.000 Großstücksendungen wie Sofas, Waschmaschinen und Flachbildfernseher gelagert und von dort auf den Weg zu den Bestellern gebracht – pro Tag!

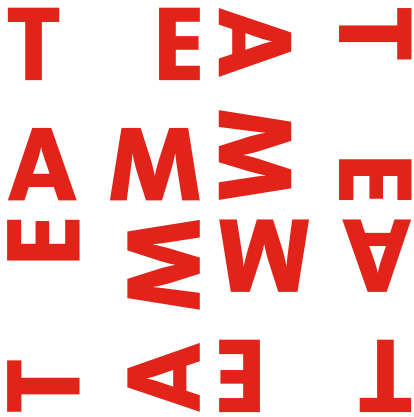
250 MILLIONEN EURO ANLEIHE

Die Otto Group platziert erfolgreich eine Anleihe mit einem Volumen von 250 Millionen Euro. Die Anleihe hat eine Laufzeit von sieben Jahren und einen historisch niedrigen Kupon von 2,5 Prozent.

2,5 PROZENT

NEUES FÜHRUNGSTEAM BEI BONPRIX

Bonprix mit neuem Geschäftsführungsteam: Markus Fuchshofen und Dr. Richard Gottwald führen das Unternehmen künftig gemeinsam mit den aktuellen Geschäftsführern Rien Jansen und Dr. Kai Heck. Dr. Marcus Ackermann übernimmt zum 1. Januar 2017 die Nachfolge von Alexander Birken als Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel der Otto Group.



DIGITAL CHAMPION 2016

Bei der Verleihung des Digital Champions Awards 2016 des Wirtschafts magazins „Wirtschaftswoche“ und der Telekom erhält Dr. Michael Otto den Sonderpreis „Digitalisierungsmacher“.

JULI

EOS AUF EXPANSIONSKURS

Die international tätige EOS Gruppe ist nun auch in Montenegro vertreten. Das neu gegründete Unternehmen EOS Montenegro DOO bietet dort Dienstleistungen rund um das klassische Forderungsmanagement an. Zudem kauft die Gruppe 100 Prozent der Anteile des Inkassodienstleisters Contentia in Frankreich und Belgien.

SPOT ON NACHHALTIGKEIT

OTTO stellt mit seiner 360°-Kampagne das Thema Nachhaltigkeit ins Rampenlicht. Herzstück der Kampagne ist ein emotionaler TV-Spot, der die Kunden auf die nachhaltige Baumwolle der Initiative „Cotton made in Africa“ aufmerksam macht.

NACHHALTIGKEIT

PLATZ ZUM WACHSEN

Limango stellt mit seinem neuen Firmengebäude im Münchner Stadtteil Schwabing die Weichen für weiteres strukturelles Wachstum und zieht in eine neue Zentrale mit 4.500 Quadratmetern auf neun Stockwerken.

AUGUST

PILOTTESTS MIT LIEFERROBOTERN

Hermes testet als erstes deutsches Unternehmen überhaupt die Paketzustellung per Roboter. Drei Zustell-Roboter mit der Kurzbezeichnung 6D9 des innovativen europäischen Technologie-Start-ups Starship stellen reguläre Pakete an ausgewählte Testkunden zu und nehmen seit Januar 2017 auch Retouren wieder mit.

EXPANSION BEI LIMANGO

Nach Deutschland, Polen und den Niederlanden weitet Limango sein Geschäft nach Frankreich aus.

SEPTEMBER

ABOUT YOU AUF ERFOLGSKURS

About You setzt sein rasantes Wachstum fort, der Firmenwert erreicht nach nur zwei Jahren 320 Millionen Euro. Außerdem steigen Seven Ventures, der Media-Investor der ProSiebenSat.1 Group, und der Media-Investor German Media Pool bei About You ein.

OTTO GROUP DIGITAL SOLUTIONS GEGRÜNDET

Die Otto Group gründet die Otto Group Digital Solutions als Holding für digitale Serviceunternehmen. Ziel ist es, neue und attraktive Geschäftsmodelle im handelsnahen Dienstleistungsbereich zu identifizieren, aufzubauen und im Markt zu etablieren.

HOME & LIVING

Die Mytoys Group startet mit Yomonda einen neuen Onlineshop für den Bereich Home & Living. Das Sortiment mit über 5.000 Produkten bietet neben

praktischen Küchenhelfern sowie Lieblingsstücken fürs Wohn- und Schlafzimmer auch dekorative Accessoires für Bad und Haushalt.

OKTOBER

WITT GOES USA

Die Witt-Gruppe kündigt den Ausbau ihres internationalen Geschäftes an und startet 2017 in den USA. Die Vereinigten Staaten bieten mit rund 70 Millionen potenziellen Kundinnen in der Zielgruppe 50plus ein enormes Marktpotenzial. US-Kundinnen können Mode und Wäsche der Marke „création L“ via Internet, Katalog und Telefon bestellen.

BAUR VERSAND MIT NEUER SPITZE

Albert Klein wird zum 1. Januar 2017 den Vorsitz der Geschäftsführung der Baur-Gruppe übernehmen. Er ist bereits seit 15 Jahren in der Baur-Geschäftsführung tätig, verantwortete zunächst die Fachbereiche Finanzen, Logistik, Bauwesen sowie IT und wurde 2014 Sprecher der Geschäftsführung.

MYTOYS STORE NR. 15 UND 16

In der Shoppingmeile „Perle Hamburg“ im Herzen der Hansestadt eröffnet die Mytoys Group ihren neuen Store und setzt damit ihre erfolgreiche Omni-Channel-Strategie konsequent fort. Store Nummer 16 folgt Anfang November in Leer.

AUS FEHLERN LERNEN

Zum ersten Mal findet bei der Otto Group eine sogenannte „Fuckup-Night“ statt. Rund 200 Teilnehmer hören unter anderem Petra Scharner-Wolff, Finanzvorständin der Otto Group, Marc Opelt, Bereichsvorstand bei OTTO, sowie Marcus Fuchshofen, Geschäftsführer bei Bonprix, gespannt zu. Diese berichten freimütig von gescheiterten Projekten, geflopten Geschäftsmodellen und großen Herausforderungen aus ihrer beruflichen Laufbahn – und, was sie daraus gelernt haben.



NEUE SPITZE BEI HERMES FULFILMENT

Dr. Georg Rau wird neuer Vorsitzender der Geschäftsführung bei Hermes Fulfilment. Er löst Dieter Urbanke ab, der seit 2006 an der Spitze stand und sich Ende des Jahres in den Ruhestand verabschiedet.

NOVEMBER

MOBILER BAUMARKT

Online- und Offlineshopping wachsen zusammen: Ab sofort können Kunden in den Bereichen Heimwerken, Haus und Garten mit ihrem Smartphone über die App im Onlineportal hagebau.de stöbern und einkaufen. Zugleich dient die App auch als intelligenter Einkaufshelfer im Hagebaumarkt vor Ort. Die Otto Group und Hagebau betreiben das Onlineportal in einem Joint-Venture.

QUECKSILBER ADE!

Die Otto Group beschließt einen Verkaufsstopp von quecksilberhaltigen Energiesparlampen und Leuchtstoffröhren in ihren europäischen Shops. Damit gehört die Otto Group zu den Vorreitern in der Branche und setzt ein starkes Signal für den Umweltschutz.

KOOPERATION MIT CAMBRIDGE

Die Otto Group startet eine Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) der US-Eliteuniversität in Cambridge. Diese Kooperation ermöglicht einen Austausch mit den MIT-Forschungsexperten, Zugang zu Forschungsarbeiten und zu vielen interessanten Konferenzen und Workshops.

M **M** **A** **S** **S**
A **C** **H**
U **S** **E**
T **T** **S**
I **N** **S** **T**
I **T** **U** **T** **E**
O **F** **T** **E**
C **H** **N** **O**
L **O** **G** **Y**

DEZEMBER

TSCHÜSS, HOS!

Hans-Otto Schrader, genannt HOS, wird nach 39 Jahren in der Otto Group mit einer persönlichen Abschiedsfeier geehrt. Dr. Michael Otto hält die Hauptrede und die rund 400 Gäste und Weggefährten aus allen Arbeitsphasen sorgen für einen gebührenden Abschied.

MIETEN STATT KAUFEN

Ob Waschmaschine, Laufband, Kaffeevollautomat oder Spielkonsole – über die neue Plattform OTTO Now bietet OTTO testweise ab sofort seinen Kunden Produkte der Kategorien Technik, Haushalt und Sport zum Mieten an. Das Angebot ist besonders attraktiv für Wohngemeinschaften, junge Familien mit Kindern, deren Ansprüche sich häufig ändern, oder sogenannte Early Adopters, die als Erste innovative Produkte nutzen und Trends setzen wollen.

2017

JANUAR

GENERATIONSWECHSEL BEI EOS

Hans-Werner Scherer, langjähriger und erfolgreicher CEO der EOS Gruppe, verabschiedet sich auf einer Mitarbeiterfeier von seinen Kolleginnen und Kollegen, um in den Ruhestand zu gehen. Klaus Engberding, zuvor zuständig in der Geschäftsführung für die Region Deutschland, übernimmt mit Wirkung zum 1. März 2017 den Vorsitz der Geschäftsführung.

DRITTER DATATHON

Die Otto Group BI veranstaltet ihren dritten Datathon auf dem Campus in Hamburg-Bramfeld. Teilnehmer sind unter anderem Entwickler aus allen Otto Group Konzernunternehmen. Unter dem Motto „Personalisierung und Individualisierung“ sollen neue Anwendungen und Services zur Verbesserung der persönlichen Shop-Experience für Kunden entwickelt werden.

**3! DATA
THON**

FEBRUAR

GESCHÄFT DES JAHRES

Das Bremer Manufactum-Warenhaus mit integriertem Brot&Butter-Store wird vom Handelsverband Deutschland (HDE) mit der renommierten Auszeichnung „Store of the Year 2017“ in der Kategorie „Living“ ausgezeichnet. Die neue Manufactum-Filiale wurde im September 2016 eröffnet.

CDO FÜR DIE OTTO GROUP

Der Vorstand der Otto Group beruft Sebastian Klauke, ausgewiesener Digitalisierungsexperte, zum 1. Juli 2017 als ersten Chief Digital Officer der Otto Group. Klauke arbeitete vier Jahre für die Boston Consulting Group als Berater und zuletzt als Projektleiter. Seit Juli 2014 ist er Partner und Geschäftsführer der BCG Digital Ventures GmbH, einem Tochterunternehmen der Boston Consulting Group.

**CHIEF
DIGITAL
OFFICER**

„AUF INKASSO ART“

EOS startet auf Facebook und Youtube seine erste virale Onlinekampagne „Auf Inkasso Art“. Bekannte Vorurteile gegenüber der Inkassobranche werden in kurzen Filmen auf amüsante Weise zunächst aufgegriffen, um sie dann zu widerlegen. Die zugehörige Kampagnen-Website auf inkasso-art.de begleitet die Aktion.

NEUES RISIKOKAPITAL

Project A legt seinen zweiten Fonds in Höhe von 140 Millionen Euro auf. Darüber hinaus stehen weitere 40 Millionen Euro zur Aufstockung von bisherigen Investments zur Verfügung. Damit erhöht Project A sein verwaltetes Gesamtkapital von 80 Millionen Euro auf 260 Millionen Euro.

NEUAUSRICHTUNG IN FRANKREICH

Die Otto Group hat den angekündigten Verkauf der Handelsaktivitäten der 3SI Gruppe erfolgreich umgesetzt. Die Käufer führen die Aktivitäten mit der übernommenen Belegschaft fort.

NACH HALTIG KEIT BEI DER OTTO GROUP

- 58** Strategie und Management
- 67** Wertschöpfungsstufe Rohstoffe und Verarbeitung
- 69** Wertschöpfungsstufe Endfertigung
- 71** Wertschöpfungsstufe Handel
- 73** Wertschöpfungsstufe Kunde

WAS NACHHALTIGKEIT FÜR DIE OTTO GROUP BEDEUTET

Als das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung vor 30 Jahren von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung formuliert wurde, war das Ausbalancieren ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Interessen noch weitgehend neu. Heute ist das Leitbild Nachhaltigkeit ein gesamtgesellschaftliches Anliegen und sein Auftrag aktueller denn je.

NACHHALTIGKEIT ALS GESCHÄFTSAUFTRAG

Die Verantwortung für Mensch und Natur ist im Leitbild der Otto Group verankert. Soziale und ökologische Ziele zu erreichen, ist für die Gruppe genauso Teil des Geschäftsauftrags wie der wirtschaftliche Erfolg. Sie möchte negative Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit verringern und Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Das gelingt mit dem Nachhaltigkeitsmanagementprozess „impACT“, der den Grundstein für nachhaltiges Handeln legt. Ergebnisse und Erkenntnisse des impACT-Prozesses fließen direkt in die CR-Strategie 2020 ein (CR = Corporate Responsibility). Sie ist Bestandteil der übergreifenden Konzernstrategie und umfasst fünf Teilstrategien.

WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG

Für die Otto Group als Handelskonzern ist die Komplexität der Wertschöpfungskette eine enorme Herausforderung für ein systematisches, an Nachhaltigkeitsaspekten ausgerichtetes Handeln. Die größten sozialen und ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit fallen in den Vorstufen einer weit verzweigten Lieferkette an. Um damit umzugehen, hat die Otto Group im Jahr 2013 ihr Nachhaltigkeitsmanagement grundlegend neu ausgerichtet. Seither ermittelt sie ökologische Schädigungen und soziale Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette und quantifiziert diese über externe Kosten und Risiko-Arbeitsstunden. Die Otto Group verfügt damit über eine fundierte Entscheidungsgrundlage, um die nachhaltige Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle effizient und wirksam voranzutreiben.

impACT ALS RICHTSCHRUR UND MASSSTAB

Der Nachhaltigkeitsmanagementprozess impACT umfasst drei Schritte – von der Priorisierung der Themen über die Maßnahmenentwicklung und -bewertung bis zur Umsetzung unter dem Dach der CR-Strategie. Dieser Prozess verfolgt eine ganzheitliche Betrachtung und hilft, finanzielle und personelle Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung für Nachhaltigkeit entfalten. Die klare Orientierung an Effektivität und Effizienz, verknüpft mit Geschäftschancen und -risiken, ermöglicht der Otto Group die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kern ihrer Geschäftsprozesse. Die Themen, die durch das Nachhaltigkeitsmanagement bewertet werden, hängen dabei maßgeblich von externen Anforderungen und Entwicklungen ab.

**IMPACT
BEZIFFERT DEN
SCHADEN
FÜR DIE
UMWELT
IN
EURO**

WELCHE EINFLÜSSE AUF DAS NACHHALTIGKEITS-MANAGEMENT WIRKEN

Die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement verändern sich stetig, beispielsweise durch Markttrends, internationale Politik und digitale Transformation. Die Otto Group greift diese Entwicklungen frühzeitig auf und berücksichtigt sie in ihren Strategien und Maßnahmen. Systematisch erfolgt dies über Stakeholder-Befragungen und Maßnahmenbewertungen im Rahmen des impACT-Prozesses.

Einfluss auf die Nachhaltigkeitsagenden von Unternehmen weltweit. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Otto Group zielen auf die Erreichung vieler SDGs ab. Beispielsweise leistet der Einsatz von Cotton made in Africa (CmiA)-

Baumwolle unter anderem einen Beitrag zu den SDGs 1 „Keine Armut“, 2 „Keine Hungersnot“ und 15 „Leben an Land“. 2017 erfolgt eine systematische Einbeziehung der SDGs in den impACT-Prozess der Otto Group.

DIGITALISIERUNG DES GESCHÄFTS

Die Digitalisierung betrifft die Geschäftstätigkeit der Otto Group in besonderem Maße und verändert ihre Geschäftsmodelle grundlegend. Durch die Verknüpfung und Verarbeitung großer Datenmengen – von der Nachfrageseite bis zur Verfügbarkeit von Waren – lassen sich Fertigungs-, Logistik- und Vertriebsprozesse gezielter und ressourceneffizienter steuern.

Die Verknüpfung einer Vielzahl verschiedener Datenquellen bietet auch im Nachhaltigkeitsmanagement neue Möglichkeiten: Einkaufs- und Absatzzahlen können mit externen Datenbanken, beispielsweise zu ökologischen Auswirkungen in der Lieferkette, gezielt kombiniert werden, um externe Effekte des Geschäftsmodells zu simulieren

und zu steuern. Neue Tracking- und Tracing-Methoden ermöglichen zudem eine bessere Nachverfolgbarkeit von Produkten entlang des gesamten Herstellungsprozesses und schaffen Transparenz für weitere Verbesserungsmaßnahmen in den vorgelagerten Produktionsschritten. Neben beachtlichen Chancen birgt die Digitalisierung für Handelsunternehmen auch große Herausforderungen wie sich stetig wandelnde Wettbewerbsbedingungen und Kundenpräferenzen. Diese verlangen von Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Das Nachhaltigkeitsmanagement steht damit vor der Aufgabe, auch in einem sich immer rascher verändernden Umfeld dauerhafte Fortschritte und langfristige Ziele zu verfolgen.

DIE GLOBALEN NACHHALTIGKEITSZIELE

Die im Herbst 2015 beschlossenen 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen nehmen

NACHHALTIGKEIT UND NACHFRAGE IM MARKT

NACHHALTIGE PRODUKTE DÜRFEN NICHT (VIEL) MEHR KOSTEN

Vor allem junge Menschen sind sich der Veränderungskraft nachhaltigen Konsums bewusst. Insbesondere neue Konzepte des Teilens und Tauschens erfreuen sich steigender Beliebtheit. Doch die Bereitschaft zum Kauf ökologischer oder fair hergestellter Produkte ist aufgrund der Mehrkosten quer durch die Gesamtbevölkerung gering. Somit bleibt der Markt für streng nachhaltig produzierte Ware bislang eine Nische. Für 2014 bezifferte das Umweltbundesamt die privaten Konsumausgaben für grüne Produkte in Deutschland mit rund 50 Mrd. EUR, was etwa 3,4% der gesamten Ausgaben entsprach. Nachhaltige Produktalternativen bei Textilien, Papier- und Holzprodukten sowie Reinigungsprodukten spielten mit 1,6 Mrd. EUR dabei nur eine untergeordnete Rolle. Nachhaltige Ansätze für den Massenmarkt müssen die Preissensibilität der Kunden berücksichtigen – im Vordergrund steht für die Otto Group deshalb die möglichst kosteneffiziente Anhebung der Nachhaltigkeitsleistung des Gesamtsortiments.

POLITISCHE UND REGULATORISCHE ENTWICKLUNGEN

Regulatorische Entwicklungen, politische Initiativen und Selbstverpflichtungen einzelner Branchen beeinflussen die Otto Group unmittelbar. Dazu zählen beispielsweise der Bangladesh Accord und das deutsche Textilbündnis. Der Bangladesh Accord kam 2013 als Reaktion auf den Einsturz des Gebäudes Rana Plaza zustande, bei dem mehr als 1.100 Menschen zu Tode kamen. Die Otto Group zählt zu den Unterzeichnern der Vereinbarung, die Sicherheit und Gesundheit der Arbeiter in Bangladeschs Textilfabriken verbessern soll. Die Unternehmensgruppe ist zudem Mitglied im 2014 vom Bundesentwicklungsminister Gerd Müller initiierten Bündnis für nachhaltige Textilien, das ebenfalls bessere Arbeitsbedingungen sowie mehr Umweltschutz in der Lieferkette zum Ziel hat.

Außerdem nimmt der Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung zur Umsetzung des Pariser Klimaabkommens von 2015 Unternehmen in die Pflicht, das 2-Grad-Ziel zu erreichen: Bis 2030 müssen die Treibhausgas-Emissionen in Deutschland gegenüber 1990 um 55 % sinken, bis 2050 um 80 bis 95 %. Mit ihren bisherigen proaktiven und ambitionierten Klimaschutzaktivitäten ist die Otto Group gut aufgestellt, um auf künftigen Regulierungsdruck adäquat zu reagieren. Absehbar sind Regulierungsmaßnahmen, die beispielsweise auf eine erhöhte Energieeffizienz im Gebäudebereich oder auf alternative Antriebe im Straßenverkehr abzielen.

Wertschöpfungsstufen und Prozessschritte am Beispiel Textilien



WIE NACHHALTIGKEIT IN DIE KONZERNSTEUERUNG INTEGRIERT IST

CR-STRATEGIE 2020

Im Jahr 2012 entwickelt, ist die CR-Strategie 2020 fester Bestandteil der Konzernstrategie. Sie wird von allen wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. EUR) mit Sitz in Deutschland und Österreich umgesetzt. Gemeinsam erwirtschaften diese 59 % des Konzernumsatzes und sind für etwa 80 % der ökologischen Auswirkungen der

Mit ihrem Managementprozess impACT hat die Otto Group eine eng an den Geschäftsprozessen orientierte Steuerung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen etabliert. Die Ziele setzt die CR-Strategie 2020.

Otto Group verantwortlich. Die CR-Strategie umfasst fünf themenspezifische Teilstrategien. Aufgrund der dezentralen Organisation der Otto Group liegt die Verantwortung für die Umsetzung der fünf Teilstrategien bei den Geschäftsführern der einzelnen Konzernunternehmen.

CR-Strategie 2020 mit den beteiligten Konzernunternehmen

TEXTILSTRATEGIE

CR-STRATEGIE 2020

ZIEL BIS 2020
100 % nachhaltige Baumwolle

ZIELERREICHUNG 2015–2016
27 % → 49 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

> 10 Mio. Euro Umsatz p. a. mit Eigen- und Lizenzmarken für Textilien

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

Bonprix, Frankonia, Heine, OTTO, Schwab, Sportscheck, Witt-Gruppe

PAPIERSTRATEGIE

ZIEL BIS 2020
50 % FSC®-zertifiziertes Katalogpapier

ZIELERREICHUNG 2015–2016
28 % → 34 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

> 1.000 t Einkaufsvolumen von Katalogpapier

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

OTTO koordiniert Einkauf für alle 13 Strategieunternehmen* (außer für Mytoys, Hermes und EOS)

KLIMASTRATEGIE

ZIEL BIS 2020
50 % Reduktion der CO₂-Emissionen gegenüber 2006

ZIELERREICHUNG 2015–2016
–28 % → –34 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

Betrieb von Standorten und Beauftragung von Transporten

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

Alle 13 Strategieunternehmen*

MÖBELSTRATEGIE

ZIEL BIS 2020
100 % FSC®-zertifizierte Möbel

ZIELERREICHUNG 2015–2016
43 % → 46 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

> 10 Mio. Euro Umsatz p. a. mit Möbelprodukten

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

Baumarkt direkt, Bonprix, Heine, OTTO

SOZIALPROGRAMM

ZIEL BIS 2020
100 % integrierte Lieferanten

ZIELERREICHUNG 2015–2016
41 % → 80 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

Beschaffung von Eigen- und Lizenzmarken

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

Bonprix, OTTO, Heine, Schwab, Witt-Gruppe, Frankonia**, Mytoys**, Sportscheck**, Unito**

* In die CR-Strategie 2020 einbezogen sind Baumarkt direkt, Baur, Bonprix, EOS, Frankonia, Heine, Hermes, Mytoys, OTTO, Schwab/Sheego, Sportscheck, Unito, Witt-Gruppe.

** Unternehmen sind in das Sozialprogramm integriert, ihre Zielerreichungswerte werden jedoch noch separat erfasst und fließen nicht in den Zielerreichungswert der Otto Group ein.

EINBEZIEHUNG INTERNATIONALER KONZERN-TÖCHTER IN DIE CR-STRATEGIE

Seit 2016 sind Freemans Grattan Holdings (UK), Crate and Barrel (USA und Kanada) und die wesentlichen Auslandsgesellschaften von Bonprix (IT, USA, PL, FR) in die CR-Strategie integriert. Aufgrund der späteren Integration verfolgen sie in den für sie relevanten Teilstrategien separate Zielpfade. Erste konkrete Zielwerte wurden für 2017 vereinbart.

VERANTWORTLICHKEITEN UND STRUKTUREN

Der Vorstandsvorsitzende der Otto Group, Alexander Birken, ist direkt für das Nachhaltigkeitsmanagement verantwortlich und zugleich auch Vorsitzender des CR-Boards, das über strategische Nachhaltigkeitsfragen entscheidet. Dem CR-Board gehören darüber hinaus Hanjo Schneider, Konzern-Vorstand Services, und Dr. Michael Heller, OTTO-Bereichsvorstand Categories, an. Die jährliche variable Vergütung des Konzern-Vorstands

ist an das Erreichen der fünf Ziele der CR-Strategie 2020 geknüpft.

Eine Brücke zwischen dem CR-Board und den operativen Bereichen im Konzern bildet seit 2014 das Sustainable Supply Chain Management Board (SSCM-Board), das die Nachhaltigkeitsthemen in der Lieferkette aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet und Entscheidungen für das CR-Board vorbereitet. Es setzt sich zusammen aus Geschäftsführern und Direktoren ausgewählter Konzernunternehmen und trifft sich vier bis fünf Mal jährlich.

Der Otto Group Bereich Nachhaltigkeitsmanagement steuert die konzernweiten Nachhaltigkeitsaktivitäten und berät die Unternehmen zur Strategieumsetzung und zu Innovationen. Dazu zählt die Entwicklung von Zielen und Konzepten ebenso wie die Bereitstellung geeigneter Messinstrumente. Weitere Aufgaben sind das Stakeholder-Management sowie die Vernetzung und der Wissenstransfer unter den Konzernunternehmen.

STAKEHOLDER-MANAGEMENT UND -DIALOG

Die Otto Group steht im Austausch mit ihren Stakeholdern, um deren Erwartungen zu kennen, für einen steten Wissenstransfer zu sorgen und sie in strategische Weiterentwicklungen einzubeziehen. Dafür nutzt sie vielfältige Kanäle. Zum Beispiel fließen die Anforderungen und Einschätzungen ausgewählter Stakeholder über den impACT-Managementprozess in die strategi-

MICHAEL OTTO STIFTUNG FÜR UMWELTSCHUTZ

Seit über 20 Jahren fördert die Michael Otto Stiftung für Umweltschutz vielfältige Naturschutzprojekte sowie Bildung für nachhaltige Entwicklung. 2016 konnte die Stiftung ihr Projekt AQUA-AGENTEN zur nachhaltigen Bildung von Grundschulern zu einem bundesweiten Programm weiterentwickeln. Zudem übernahm sie die Trägerschaft für das Kompetenzzentrum für Naturschutz und Energiewende. Im Januar 2017 initiierte die Stiftung das bundesweite Dialog- und Demonstrationsprojekt F.R.A.N.Z. (Für Ressourcen, Agrarwirtschaft & Naturschutz mit Zukunft).

Standardgebern, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft mit dem Ziel, die negativen Umwelt- und Sozialauswirkungen der globalen Textilproduktion systematisch zu reduzieren. Dr. Johannes Merck, Otto Group Direktor für Corporate Responsibility, wurde 2015 als einer von vier Wirtschaftsvertretern in den Steuerungskreis des Textilbündnisses gewählt. Vertreter des Konzernbereichs wirken in den Facharbeitsgruppen des Bündnisses mit.

Bangladesh Accord: Die Otto Group ist Unterzeichner des Bangladesh Accord (siehe auch Seite 70), der gemeinsam mit den weltweiten Gewerkschaftsdachverbänden IndustriALL und UNIGlobal, der Clean Clothes Campaign (CCC), dem Workers Rights Consortium (WRC), nationalen Gewerkschaften und wesentlichen internationalen Unternehmen des Textilsektors entwickelt wurde. Da der 2013 geschlossene Accord zunächst auf fünf Jahre ausgelegt wurde, arbeitet die Otto Group seit 2016 als Mitglied des Accord Steering Committee aktuell schwerpunktmäßig an der Konzeption eines Aktionsplans ab 2018.

Forest Stewardship Council® (FSC):

Die gemeinnützige Organisation setzt sich dafür ein, Wälder durch die Förderung einer verantwortungsvollen Waldwirtschaft zu erhalten (siehe auch Seite 68). Durch strenge Bewirtschaftungskriterien werden unkontrollierte Abholzungen und Verletzungen der Menschenrechte vermieden sowie der Erhalt von Ökosystemen und Biodiversität gefördert. Im Sommer fand die jährliche FSC-Vollversammlung bei der

ZUSAMMENARBEIT MACHT INITIATIVEN WIRKSAM

sche Ausrichtung der Unternehmensgruppe ein. Darüber hinaus fördert die Otto Group externe Initiativen und bringt sich in die gesellschaftliche Diskussion über Nachhaltigkeit ein.

Textilbündnis: Das deutsche Bündnis für nachhaltige Textilien vereint Akteure aus Industrie, Handel, Politik,

Otto Group in Hamburg statt. Damit feierte das Unternehmen auch seine zehnjährige Mitgliedschaft in der Organisation.

Textile Exchange: Das internationale Netzwerk fördert Nachhaltigkeit in der Textilbranche. Mit Andreas Streubig, Bereichsleiter für das konzernweite Nachhaltigkeitsmanagement, ist die Otto Group im Governance Board der Organisation vertreten. Die Jahreskonferenz 2016 fand mit Unterstützung des Mitgliedsunternehmens Otto Group in Hamburg statt.

Stiftung 2°: Die von Dr. Michael Otto initiierte Stiftung vereint namhafte Unternehmensführer, die sich für einen ambitionierten Klimaschutz einsetzen. Die Stiftung 2° hat sich das Ziel gesetzt, die Politik bei der Etablierung effektiver marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen für den Klimaschutz zu unterstützen und die Lösungskompetenz deutscher Unternehmen für den Klimaschutz zu aktivieren. 2016 lancierte sie zum Beispiel Erklärungen zum Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung sowie zum Thema Kohlekonsens.

WIE WESENTLICHKEIT ZU WIRKUNG FÜHRT

Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements ermittelt und bewertet die Otto Group die sozialen und ökologischen Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies ermöglicht es, Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung entfalten.

Der von der Otto Group entwickelte Managementprozess impACT verknüpft die Auswirkungen (impact) mit dem daraus abgeleiteten Handeln (act). Der impACT-Prozess umfasst drei Schritte: Zunächst werden die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Mensch und Natur qualitativ und quantitativ bewertet und so die wesentlichen Themenfelder identifiziert. Diese Priorisierung dient im zweiten Schritt als Grundlage für die Entwicklung von strategischen Zielen und operativen Maßnahmen, die schließlich im dritten Schritt unter

dem Dach der CR-Strategie 2020 umgesetzt werden. Im Jahr 2014 erhielt die Otto Group für diesen innovativen Ansatz den CSR-Preis der deutschen Bundesregierung.

impACT SCHRITT 1: WESENTLICHKEITSANALYSE

Die Wesentlichkeitsanalyse der Otto Group umfasst eine quantitative Ermittlung aller ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit sowie eine Bewertung dieser Herausforderungen aus Stakeholder-Sicht.

VIER STUFEN DER WERTSCHÖPFUNG

Die Otto Group gliedert ihre Geschäftsaktivitäten und ihre Nachhaltigkeitsleistungen in vier Phasen der Wertschöpfung.

- ▶ **Rohstoffe & Verarbeitung:** In der ersten Stufe werden Rohstoffe gewonnen und für die Fertigung aufbereitet.
- ▶ **Endfertigung:** In dieser Stufe werden aus den Vorprodukten die fertigen Produkte hergestellt und für den Transport verpackt.
- ▶ **Handel:** Diese Stufe umfasst den Transport der Waren aus den Produktionsländern in die Absatzmärkte sowie Lagerung und Auslieferung an die Kunden.
- ▶ **Kunde:** Diese letzte Stufe steht für die gesamte Nutzungsphase sowie Entsorgung oder Verwertung der Produkte.



Die quantitative Analyse wird jährlich, die Stakeholder-Befragungen werden alle zwei Jahre, zuletzt 2016, durchgeführt.

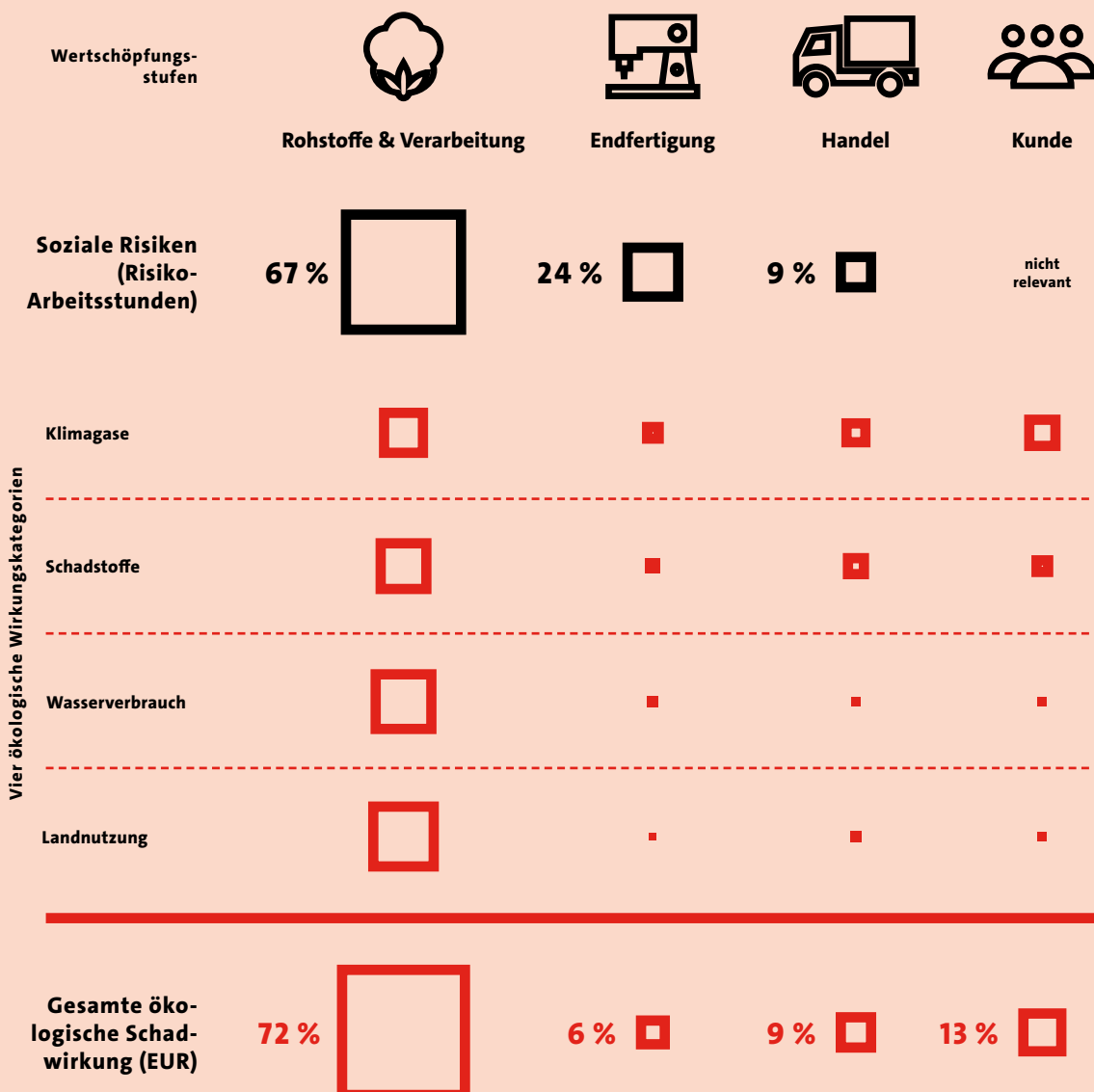
QUANTITATIVE ERMITTLUNG EXTERNER KOSTEN UND RISIKEN

Für die quantitative Ermittlung (siehe y-Achse der Matrix auf Seite 66) werden die ökologischen und sozialen Auswirkungen entlang der vier Wertschöpfungsstufen erhoben. Die ökologischen Auswirkungen werden dafür den vier Wirkungskategorien Klimagase, Schadstoffe, Wasserverbrauch und Landnutzung zugeordnet. Für ihre Berechnung verknüpft die Otto Group ihre Einkaufs- und Absatzzahlen mit Werten aus externen Datenbanken zu Auswirkungen auf Ökosysteme und die menschliche Gesundheit. Daraus ergeben sich quantitative

Die qualitative Bewertung umfasst vier Befragungen:

- ▶ Zur Erfassung der Erwartungen **externer Stakeholder** führte die Otto Group 2016 eine Onlinebefragung unter Fachexperten aus Wissenschaft, Politik, Nichtregierungsorganisationen und Forschung durch (Gewichtung am Gesamtergebnis der qualitativen Bewertung: 50%).
- ▶ Für eine Beurteilung der **Reputationschancen und -risiken** wurden alle Themenfelder im Rahmen eines internen Workshops bewertet (Gewichtung: 16,7%).
- ▶ Um **Regulierungsrisiken** zu bewerten, wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit von Regulierungen intern ermittelt und mit dem geschätzten Aufwand verknüpft, der bei Eintritt der Regulierung bei der Otto Group entstehen würde (Gewichtung: 16,7%).
- ▶ Die Bewertung der Themenfelder hinsichtlich ihrer Relevanz für die **Geschäftstätigkeit** der Otto Group durch Geschäftsführer und Vorstände wurde mittels einer Onlinebefragung durchgeführt (Gewichtung: 16,7%).

Verteilung der ökologischen Schadwirkungen und sozialen Risiken entlang der Wertschöpfungskette



Werte, die in „verursachte“ externe Umweltkosten (in EUR) umgerechnet werden.

Die sozialen Auswirkungen werden über die fünfte Wirkungskategorie Soziale Risiken abgebildet und über Risiko-Arbeitsstunden gemessen. Dafür ermittelt die Gruppe länder- und branchenspezifisch das Risiko, dass Arbeitsstunden unter Verstoß gegen soziale Mindeststandards geleistet werden. Durch die Quantifizierung ökologischer und sozialer Auswirkungen erhält die Otto Group ein realistisches Bild der mit ihrer Geschäftstätigkeit verbundenen externen Effekte, sprich, ihrem ökologischen und sozialen Fußabdruck.

QUALITATIVE BEWERTUNG DURCH STAKEHOLDER

Ergänzend dazu werden die einzelnen Themenfelder durch interne und externe Stakeholder bewertet (siehe Grafik Seite 66: x-Achse der Matrix). Als Themenfeld bezeichnet die Otto Group die Auswirkungen je Wirkungskategorie und Wertschöpfungsstufe (z. B. Klimagase in der Wertschöpfungsstufe Handel). Zusätzlich zu den 20 Themenfeldern schätzten die Stakeholder 2016 die Relevanz der Themen Tierwohl, Recycling und Ressourceneffizienz für die Otto Group ein. Die Bewertung erfolgte für alle Themen im Hinblick auf die nächsten zwei bis fünf Jahre.

WESENTLICHKEITSMATRIX 2017

In der Matrix (siehe Grafik Seite 66) sind alle Ergebnisse der Wesentlichkeitsbewertungen zusammengeführt. Sie zeigt auf, welche Themenfelder für die Otto Group besonders relevant sind, weil dort hohe externe Effekte anfallen und/oder diese von den verschiedenen Stakeholder-Gruppen als bedeutsam für die Otto Group bewertet wurden.

impACT SCHRITT 2: ABLEITUNG VON ZIELEN UND MASSNAHMEN

Auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse entwickelt die Otto Group potenzielle Maßnahmen, die sie dann einer Aufwand-Nutzen-Analyse unterzieht. Dabei wird sowohl der Nutzen für die Otto Group als auch für Mensch und Natur betrachtet. Hierfür wird ermittelt, inwiefern sich

Die drei Schritte des impACT-Prozesses

- 1. Wesentlichkeitsanalyse durchführen**
 ● siehe Grafik Seite 66
- 2. Maßnahmen entwickeln und nach Aufwand/Nutzen bewerten**
 ● siehe Text unten
- 3. Maßnahmen unter dem Dach der CR-Strategie umsetzen**
 ● siehe Grafik Seite 61

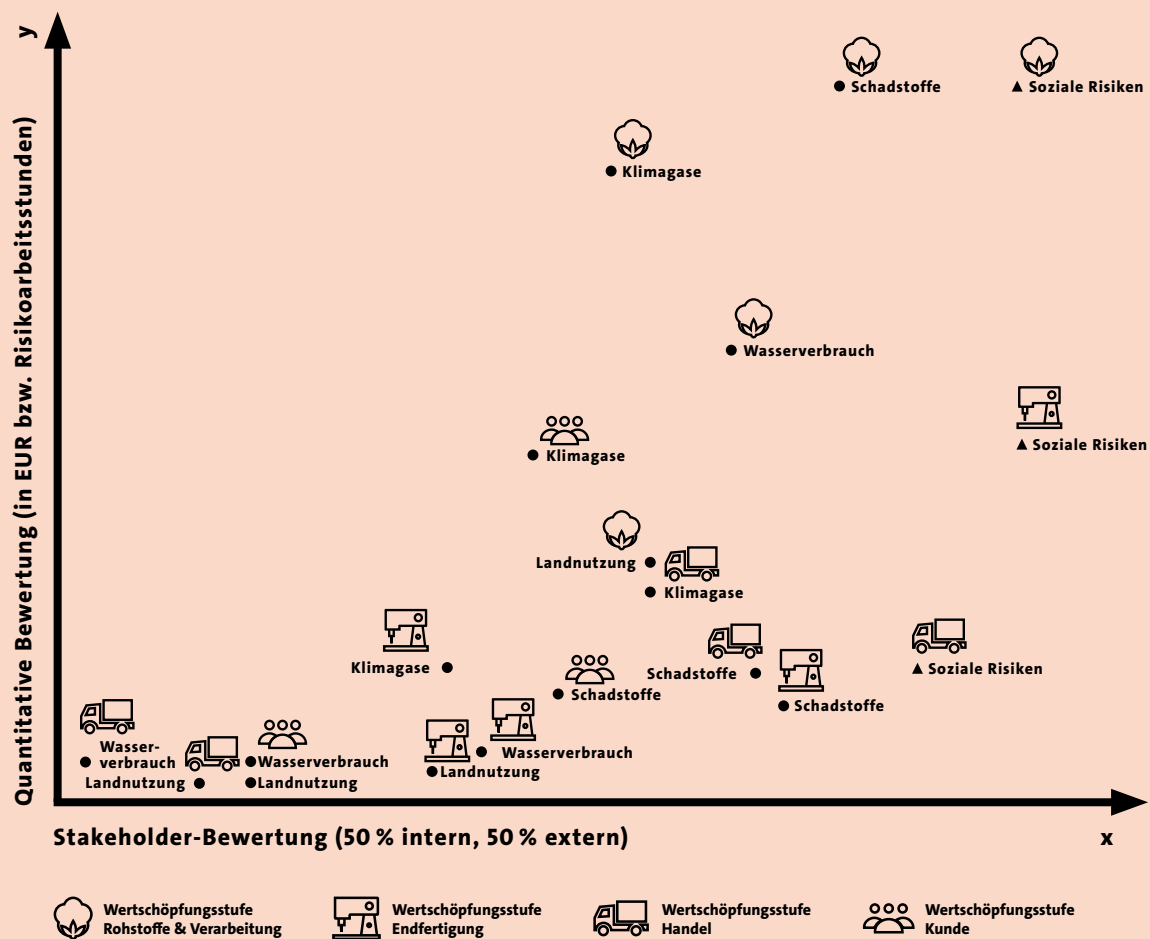
durch die Maßnahmen die ökologischen Auswirkungen und sozialen Risiken verringern lassen. In die Bewertung des Nutzens für die Otto Group fließt ein, ob sich Reputations- und Regulierungsrisiken mindern, Marktchancen durch gesteigerte Effizienz und Innovationskraft erhöhen und Erwartungen externer Stakeholder erfüllen lassen. Dem wird der geschätzte Aufwand, beispielsweise Investitions- oder Personalkosten, gegenübergestellt.

impACT SCHRITT 3: UMSETZUNG DER CR-STRATEGIE

Die Maßnahmen mit dem besten Aufwand-Nutzen-Verhältnis werden im SSCM-Board vorgestellt, gegebenenfalls angepasst und dann dem CR-Board zur Entscheidung vorgelegt. Die Steuerung einer beschlossenen Maßnahme erfolgt anschließend unter dem Dach der CR-Strategie 2020. Damit setzt die Otto Group im dritten Schritt des impACT-Prozesses die aus Wesentlichkeitsanalyse und Aufwand-Nutzen-Betrachtung gewonnenen Erkenntnisse um. Die zentral gesteuerten Maßnahmen mit konzernweiter Relevanz werden von spezifischen Aktivitäten der einzelnen Konzernunternehmen ergänzt.

**FUSSABDRUCK
DER OTTO GROUP
ERMITTELN**

Wesentlichkeitsmatrix 2017: Relevanz der Themenfelder für die Otto Group



WESENTLICHKEITSANALYSE 2017

Ein Vergleich der Ergebnisse mit der Bewertung von 2015 zeigt folgende Veränderungen:

- ▶ Soziale Risiken im Handel wurden höher bewertet, vor allem aufgrund möglicher Regulierung (Anpassung des Mindestlohns in Deutschland und entsprechende Kosteneffekte).
- ▶ Die Wirkungskategorie Klimagase wurde in allen Wertschöpfungsstufen als weniger relevant bewertet. Dies könnte aus der Einschätzung resultieren, dass mit dem Pariser Klimaschutzabkommen vieles geregelt ist.
- ▶ Aus Sicht der externen Stakeholder weisen die zusätzlichen Themen Recycling und Ressourceneffizienz für die Otto Group über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg eine mittlere Relevanz auf. Das Thema Tierwohl besitzt für das Geschäftsmodell der Otto Group nur eine geringe Relevanz (wenig Handlungsbedarf).

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE ROHSTOFFE UND VERARBEITUNG

Die erste Stufe der Wertschöpfungskette umfasst den An- und Abbau von Rohstoffen sowie deren Weiterverarbeitung. Der Anteil der ökologischen Schadwirkungen und der sozialen Risiken ist hier mit je rund 70 Prozent am größten. Mit drei Teilstrategien trägt das Unternehmen zu einer nachhaltigeren Gewinnung von Rohstoffen bei.

Die Otto Group arbeitet intensiv daran, eine nachhaltigere Gewinnung von Rohstoffen zu erreichen und auf ein besseres Chemikalienmanagement in den Produktionsbetrieben entlang der Lieferkette hinzuwirken. Denn bereits beim Anbau von Baumwolle und der späteren Veredelung von Textilien werden viele Chemikalien eingesetzt, die für Mensch und Natur schädlich sein können. Die Teilstrategien für Textilien, Möbel und Papier fördern einen nachhaltigeren Baumwollanbau und einen verantwortungsvollen Umgang mit Holz, den am meisten eingesetzten Rohstoffen in der Otto Group.

STATUS TEXTILSTRATEGIE

Im Jahr 2020 soll bei den Eigen- und Lizenzmarken der Konzernunternehmen ausschließlich Baumwolle aus nachhaltigem Anbau eingesetzt werden. **Im Jahr 2016**

**DURCH CMI A-BAUMWOLLE
WURDEN 2016 MEHR ALS
33 MILLIARDEN
LITER WASSER
BEIM BAUMWOLLANBAU
EINGESPART**

stieg der Einsatz nachhaltiger Baumwolle auf 49 % (2015: 27%).

Die positive Entwicklung ist vor allem auf die zunehmend etablierten Beschaffungsprozesse von Baumwolle aus der Cotton made in Africa (CmiA)-Initiative und den dadurch stark gestiegenen Einsatz bei OTTO,

Bonprix und der Witt-Gruppe zurückzuführen. Infolge der höheren CmiA-Beschaffungsmengen wird für das Jahr 2017 mit einem weiterhin deutlich wachsenden Anteil an nachhaltiger Baumwolle gerechnet.

COTTON MADE IN AFRICA

Cotton made in Africa (CmiA) ist eine Initiative der Aid by Trade Foundation, die 2005 von Dr. Michael Otto gegründet wurde. Im Vergleich zu konventioneller Baumwolle verursacht CmiA-zertifizierte Baumwolle bis zu 40 % weniger Treibhausgas-Emissionen, spart durch den ausschließlichen Einsatz von Regenwasser rund 2.100 Liter Wasser pro Kilogramm ein und schließt den Einsatz bestimmter Pestizide aus. Zudem profitieren Kleinbauern von land- und betriebswirtschaftlichen Schulungen sowie einer verlässlichen Bezahlung. Die kosteneffiziente Beschaffung ermöglicht es Unternehmen, CmiA-Baumwolle auch im Massenmarkt einzusetzen. Der zugrunde liegende „Mass-Balance-Ansatz“ ähnelt dabei dem Ökostrommodell: CmiA-Baumwolle muss nicht in einzelnen Produkten nachgewiesen werden – entscheidend ist, dass eine entsprechende Menge in die Wertschöpfungskette einfließt und damit Nachfrage geschaffen wird. 2016 profitierten 690.000 Kleinbauern in neun afrikanischen Staaten von der CmiA-Initiative. Sie produzierten mehr als 280.000 Tonnen CmiA-Baumwolle. Die Otto Group nahm davon eine Äquivalenzmenge von knapp 16.000 Tonnen ab.

Nachhaltige Baumwolle* (in t)

	2013	2014	2015	2016
Gesamte Baumwollmenge	39.453	35.599	35.941	33.664
Menge Bio-Baumwolle	607	478	504	639
Menge CmiA-Baumwolle	2.164	3.405	9.225	15.913
Anteil nachhaltiger Baumwolle	7 %	11 %	27 %	49 %

* Auf Basis der Beschaffungsmenge von Rohbaumwolle.

STATUS MÖBELSTRATEGIE

Ziel ist die vollständige Umstellung des Holzmöbelsortiments auf Artikel aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft, die nach dem Standard des Forest Stewardship Council (FSC) zertifiziert wurden. **Im Jahr 2016 hatte FSC-zertifiziertes Holz einen Anteil von 46 % (2015: 43 %)** am gesamten Holzmöbelsortiment. Der leichte Anstieg resultiert aus getroffenen Vereinbarungen der Konzerngesellschaften mit den wichtigsten Möbellieferanten. Für das Jahr 2017 wird eine deutliche Zunahme des FSC-Anteils im Holzmöbelsortiment erwartet.

Ein Hindernis für die vollständige FSC-Zertifizierung des Holzmöbelsortiments ist die geringe Verfügbarkeit an FSC-zertifizierten Holzwerkstoffen (vor allem Spanplatte) auf dem deutschen Markt, da hier bisher nur die Otto Group als großer Nachfrager auftritt. Zudem ist der Anteil an FSC-zertifizierter Waldfläche in Deutschland mit ca. 10 % relativ gering. Zusammen mit Vertretern des FSC und weiteren Möbelhändlern setzt sich die Otto Group in einer Arbeitsgruppe für eine bessere Verfügbarkeit sowie eine erhöhte Nachfrage nach FSC-zertifizierten Holzwerkstoffen in Deutschland ein.

FSC-zertifizierte Möbel (Anzahl)

	2013	2014*	2015	2016
Gesamtzahl Möbelartikel	45.485	56.350	49.694	58.527
davon Anzahl FSC-zertifizierter Artikel im Sortiment	11.872	18.688	21.281	26.829
Anteil FSC-zertifizierter Artikel am gesamten Möbelsortiment	26 %	33 %	43 %	46 %

* Bis 2014 inkl. OTTO Office; ab 2015 ohne OTTO Office.

STATUS PAPIERSTRATEGIE

Die Otto Group gehört zu den größten Papierverbrauchern im deutschsprachigen Raum. Bis 2018 soll der Anteil an FSC-zertifiziertem Papier aus Tiefdruck- und Offset-Druckverfahren für Kataloge und Werbemittel mindestens 50 % betragen. **Im Jahr 2016 lag der FSC-Anteil bei 34 % (2015: 28 %).** Ursächlich für die Zunahme

sind langfristige Vereinbarungen mit Lieferanten durch die Konzerngesellschaft OTTO, die die Beschaffung eines Großteils des Katalogpapiers innerhalb der Otto Group koordiniert. Aus demselben Grund wird für das Jahr 2017 mit einem weiterhin deutlich steigenden FSC-Anteil gerechnet. Zudem wird 2017 eine Erhöhung des Zielwerts bis 2020 geprüft.

Papierverbrauch für Kataloge und Werbemittel (in t)

	2013	2014	2015	2016*
Gesamtmenge	258.382	264.189	239.560	221.497
Menge FSC-Papier	28.306	51.172	67.833	75.047
Anteil FSC-Papier	11 %	19 %	28 %	34 %

* Die Daten basieren auch auf Planzahlen, die nur geringfügig von den Ist-Zahlen abweichen.

ROADMAP TEXTILBÜNDNIS

Anfang 2017 wurde im Rahmen der Mitgliedschaft im deutschen Textilbündnis erstmals eine Roadmap mit den Zielen für das aktuelle Jahr vorgelegt. Dabei setzte sich die Otto Group intensiv mit der Einordnung der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ziele in Bezug auf die Ansprüche des Bündnisses bis Ende 2017 auseinander. Die Roadmap konzentriert

sich auf die Themen, die aktuell die Schwerpunkte im Textilbündnis bilden: Chemikalienmanagement,

Naturfasern und Sozialmanagement. Über die Zielerreichung berichtet der Konzern künftig jährlich.

PRAXISBEISPIEL VON BONPRIX

Nachhaltige Rohstoffe: Bonprix setzt in seinem Sortiment neben Cotton made in Africa- und Bio-Baumwolle sowie FSC-Materialien auch REPREEVE® ein. Dabei handelt es sich um recyceltes Polyester aus PET-Flaschen, das nach dem Global Recycled Standard der gemeinnützigen Organisation Textile Exchange registriert ist. Daraus entstehen dann neue Produkte wie Outdoorjacken oder Jeans.

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE ENDFERTIGUNG

In dieser Stufe finden die letzten Schritte im Herstellungsprozess bis hin zum Verpacken der Ware für den Transport statt. Die ökologischen Schädwirkungen der Geschäftstätigkeit sind eher gering. Im Fokus stehen die Arbeitsbedingungen in den Fabriken. Auf diese konzentriert sich die Otto Group durch ihr Sozialprogramm und ihre Kooperationen.

Die Otto Group nimmt ihre Verantwortung in der Lieferkette ernst und will mit ihrem Sozialprogramm akzeptable Arbeitsbedingungen bei allen Lieferanten sicherstellen und diese dafür qualifizieren.

Rund die Hälfte der gehandelten Waren sind Fremdmarken – die Verantwortung liegt in diesem Fall bei den Markenherstellern, die zur Einhaltung des Codes of Conduct (Verhaltenskodex) der Otto Group verpflichtet werden. Bei den Eigen- und Lizenzmarken wird ein Teil direkt beschafft, der andere erfolgt über Importeure oder externe Beschaffungsorganisationen. Die produzierenden Fabriken sind nur selten direkte Geschäftspartner der Otto Group, denn eine vertragliche Beziehung besteht in der Regel nur zum Lieferanten, der oft mit verschiedenen Fabriken zusammenarbeitet. Darüber hinaus ist die Artikelvielfalt mit mehr als 1 Mio. angebotenen Produkten hoch und die Bestellmenge pro Artikel oft gering. Zusammen mit den komplexen Beschaffungsstrukturen erschwert dies die Einflussnahme der Konzernunternehmen auf die Produktionsbedingungen. Gleichwohl ist das Bekenntnis des Konzerns deutlich.

CODES OF CONDUCT

Entsprechend ihrer Beschaffungsstruktur hat die Otto Group zwei Codes of Conduct mit festgeschriebenen Sozialstandards eingeführt: einen für Handelswaren und einen für Nicht-Handelswaren und Dienstleistungen. Der Code of Conduct für Handelsware basiert unter anderem auf den Kernarbeitsnormen

**F O K U S
L I E G T A U F
ARBEITS
BEDINGUNGEN
IN RISIKOLÄNDERN**

Sozialprogramm: Integrationsstatus und Performance der Lieferanten

	Beschreibung	2016
Status: integriert		80 %
accepted (akzeptiert)	Für alle aktiven Fabriken eines Lieferanten liegen gültige akzeptierte Standards bzw. Assessments vor oder sie nehmen am Qualifikationsprogramm teil	51 %
advanced (fortgeschritten)	Für alle aktiven Fabriken eines Lieferanten liegen gültige SA8000-Zertifikate bzw. BSCI A oder B vor	17 %
BSCI member (BSCI-Mitglied)	Importeur ist BSCI-Mitglied	12 %
Status: nicht integriert		20 %
Not accepted (nicht akzeptiert)	Bei einem Lieferanten liegen nicht für alle aktiven Fabriken gültige akzeptierte Standards bzw. Assessments vor oder sind die Fabrikdaten nicht auf dem aktuellen Stand	10 %
No Performance (nicht zugeordnet)	Integrationsstatus noch unklar, da z. B. noch keine Transparenz über aktive Fabriken besteht	10 %

der International Labour Organization und relevanten UN-Konventionen gegen Kinderarbeit und Geschlechterdiskriminierung. Lieferanten und Geschäftspartner verpflichten sich mit ihrer Unterschrift nicht nur zur Einhaltung im eigenen Betrieb, sondern auch zur Sicherstellung der Standards bei ihren Unterauftragnehmern.

STATUS SOZIALPROGRAMM

In das Programm werden alle Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken der Konzernunternehmen integriert, die in Fabriken in Risikoländern (gemäß BSCI-Klassifikation¹) produzieren. Als integriert gelten Lieferanten, die gültige und akzeptierte Sozialaudits oder Zertifikate für alle Fabriken nachweisen, die für Otto Group Unternehmen produzieren. **Im Jahr 2016 traf dies auf 80 % der Lieferanten zu (2015: 41 %).** Der deutliche Anstieg geht überwiegend auf eine verbesserte Datenlage hinsichtlich der Sozialstandards der Fabriken zurück. Diese Transparenz schafft die Otto Group mit Hilfe einer konzernweiten Datenbank – der 2014 implementierten Supply Chain Database. Aufgrund der weiteren Verbesserung des Datenmanagements und der resultierenden Steuerungsmöglichkeiten wird auch 2017 eine leichte Steigerung der Integrationsquote erwartet. Des Weiteren trägt die konsequente Beendigung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, welche die Standards nicht erfüllen, dazu bei. Im Jahr 2016 nahmen 124 Fabriken in den Hauptbeschaffungsländern China, Türkei, Indien und Bangladesch am Qualifizierungsprogramm der Otto Group teil. In Kleingruppen erarbeiten ausgewählte Fabrikvertreter über mehrere Monate Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, um diese anschließend dauerhaft implementieren zu können.

UMSETZUNG DES BANGLADESH ACCORD

Zur Umsetzung des Bangladesh Accord wurden im Berichtszeitraum in allen 32 Fabriken in Bangladesch, in denen die Otto Group fertigen lässt, nach unabhängigen Sicherheitsuntersuchungen umfangreiche Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit durchgeführt.

RICHTLINIE ZU NACHHALTIGKEIT BEIM EINKAUF

Die interne Richtlinie „Nachhaltigkeit beim Einkauf“ legt soziale und ökologische Mindestanforderungen für die gesamte Warenbeschaffung der Konzernunternehmen fest. Seit dem 1. Januar 2017 ist sie in einer aktualisierten Fassung konzernweit gültig. Zu den thematischen Ergänzungen gehören Vorgaben zum Einsatz recycelter Materialien bei Textilien und zur Vermeidung von Schadstoffbelastung durch Chemikalien sowie das Verbot für

PRAXISBEISPIEL VON BONPRIX

Qualifizierungsmaßnahmen: Bonprix konnte bis Ende 2016 92 % seiner Lieferanten in das Sozialprogramm integrieren. Das heißt, diese Lieferanten legten für alle Fabriken, die für Bonprix aktiv sind, gültige und akzeptierte Sozialaudits/-standards vor. Zusätzlich wurden ausgewählte Fabriken im Rahmen eines Qualifizierungsprogramms über mehrere Monate in Kleingruppen geschult, um nachhaltig eine Verbesserung in ihren Produktionsbetrieben umzusetzen.

¹ http://www.bsci-intl.org/sites/default/files/countries_risk_classification_final_version_20140109.pdf

den Verkauf quecksilberhaltiger Leuchtstoffröhren und Energiesparlampen. Zusätzlich enthält die überarbeitete Richtlinie Empfehlungen zum Einsatz nachhaltiger Materialien.

ENGAGEMENT GEGEN KINDERARBEIT

Seit neun Jahren engagiert sich die Otto Group gemeinsam mit der Menschenrechtsorganisation Terre des Hommes gegen Kinderarbeit in Indien. Über 900

Kinder und Jugendliche besuchen seither mithilfe der Otto Group Bildungszentren und Kinderclubs, wurden neu eingeschult oder absolvieren eine Ausbildung. Darüber hinaus profitieren rund 1.100 Kinder in öffentlichen Schulen von einer verbesserten Bildungsqualität. Die Eltern werden unterstützt, ein Kleingewerbe aufzubauen, um sich den Ausbildungsweg ihrer Kinder leisten zu können. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Terre des Hommes wurde wie geplant im März 2017 abgeschlossen.

KOOPERATIONEN

Die Otto Group war 2002 maßgeblich an der Gründung der Business Social Compliance Initiative (BSCI) beteiligt, einer Initiative von Händlern und Produzenten mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette zu verbessern. 2016 half die Otto Group beispielsweise, ein „Guidance package“ mit Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um prekäre Arbeitsverhältnisse von Flüchtlingen in der türkischen Bekleidungsindustrie zu identifizieren und zu vermeiden.

Um den Klimaschutz bei Textilproduzenten in der Lieferkette zu verbessern, rief die Otto Group 2012 zusammen mit sieben weiteren Handelsunternehmen die Carbon Performance Improvement Initiative (CPI2) ins Leben. Ihr Themenspektrum wurde inzwischen um Wasser und Chemikalien erweitert. Im CPI2-Datentool sind mittlerweile über 400 Verbesserungsmaßnahmen mit Angaben zu Aufwand und Nutzen hinterlegt. Allein 2016 folgten 168 für die Otto Group produzierende Textilfabriken diesen Empfehlungen.

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE HANDEL

In dieser Stufe sind die ökologischen Schadwirkungen und die sozialen Risiken verhältnismäßig gering. Wesentliche Auswirkungen sind die aus Beschaffungstransport und Warenauslieferung resultierenden Treibhausgas- und Schadstoffemissionen. Mit seiner Klimastrategie verfolgt der Konzern das Ziel, CO₂-Emissionen zu senken.

Die Wertschöpfungsstufe Handel umfasst neben den Aktivitäten an den rund 400 eigenen Standorten in Deutschland auch die Beschaffungstransporte aus den Produktionsländern zu den Warenlagern der Handelsunternehmen und die Distributionstransporte von den Warenlagern zu den Kunden. Jährlich beschaffen die deutschen Konzernunternehmen rund 100.000 Tonnen Ware. Sowohl die Beschaffung als auch die Auslieferung der Waren werden überwiegend vom Konzernunternehmen Hermes durchgeführt. Dadurch ist der Handlungsspielraum der Otto Group hier besonders hoch. Zugleich unterstreichen absehbare gesetzliche Regulierungen zur Begrenzung der Schadstoffemissionen den Handlungsbedarf im Bereich Transport. Denn mögliche Restriktionen wie

beispielsweise Zufahrtsbeschränkungen für Innenstädte würden gerade Handelsunternehmen und Logistikdienstleister stark treffen.

STATUS KLIMASTRATEGIE

Bis 2020 sollen die bereinigten CO₂-Emissionen der eigenen Standorte sowie Beschaffungs- und Distributionstransporte gegenüber dem Basisjahr 2006 halbiert werden. Im vergangenen Jahr verringerten sich die bereinigten CO₂-Emissionen im Vergleich zu 2015 von 212.000 auf 196.000 Tonnen. **Gegenüber dem Basisjahr bedeutet dies eine Reduktion um 34 % (2015: 28 %).**

Die Entwicklung ist hauptsächlich auf die Verlagerung von Luftfracht auf CO₂-ärmere See-, Straßen- und Schienentransporte sowie in der Distributionslogistik auf stark steigende Sendungsmengen bei Hermes Germany und damit einhergehende Effizienzsteigerungen pro Sendung zurückzuführen. Die CO₂-Emissionen werden auch im Jahr 2017 deutlich sinken, da zum 1. Januar 2017 viele Stromlieferverträge der Otto Group auf hochwertig zertifizierten Ökostrom umgestellt wurden. Ein weiterer Beitrag zur Zielerreichung wird bei Hermes Germany erwartet: Das Unternehmen optimiert seine Standortstruktur und die Sendungszustellung an den Kunden sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus ökologischer Sicht grundlegend.

SEIT 2006
34%
CO₂ REDUZIERT

PRAXISBEISPIEL VON HERMES

Urban Blue 4.0: Die Sendungsmengen von Paketen an Privatkunden werden sich von 2015 bis 2025 voraussichtlich fast verdoppeln. Vor dem Hintergrund zunehmender Urbanisierung und den heute schon großen Belastungen durch Lärm und Schadstoffe müssen neue Wege gefunden werden, urbane Lebensqualität zu erhalten. Hermes Germany versteht sich als Lösungsanbieter für eine nachhaltige urbane Logistik und Partner für Kommunen und den Handel. Mit dem Konzept Urban Blue 4.0 verfolgt Hermes Germany das strategische Ziel, in allen Innenstädten Deutschlands Waren emissionsfrei zuzustellen. Die Schritte dahin umfassen z. B. die sukzessive Umstellung der Fahrzeugflotte auf emissionsarme bzw. -freie Antriebe, die Nutzung von Paketshops als städtische Micro-Hubs und den Einsatz von Elektro-Lastenrädern sowie von Paketrobotern. Zu diesem Zweck kooperiert Hermes Germany mit Starship Technologies und testet die teilautonome Paketzustellung in Hamburg.

UMWELTMANAGEMENT AN EIGENEN STANDORTEN

An ihren Standorten achtet die Otto Group auf den sorgsam Einsatz natürlicher Ressourcen wie zum Beispiel Wasser und den verantwortungsvollen Umgang mit Abfall. Bei Standorten, die mehr als 5.000 Quadratmeter Nutzfläche aufweisen, sowie an allen Hauptverwaltungen der im Reporting berücksichtigten Konzernunternehmen werden Energie- und Wasserverbräuche sowie Abwasser- und Abfallaufkommen gemessen. Derzeit haben 15 der im Reporting erfassten Standorte Umweltmanagementsysteme, die nach der internationalen Norm ISO 14.001 zertifiziert sind.

Verteilung der bereinigten CO₂-Emissionen 2016

59 % Transporte

37 % Standorte

4 % Mobilität*

* Umfasst die Dienstreisen der Mitarbeiter und den Betrieb der Dienstwagenflotte

Absolute und bereinigte CO₂-Emissionen (in t)

	2006 (Basisjahr)	2014	2015	2016
absolut in t	296.200	248.101	245.891	235.873
bereinigt in t	296.200	224.149	212.241	196.468
Reduktion der bereinigten CO ₂ -Emissionen gegenüber 2006	–	–24 %	–28 %*	–34 %

* Wert hat sich durch aktualisierte Standortdaten gegenüber dem Geschäftsbericht 2015/16 von –27 % auf –28 % verändert.

UMGANG MIT VERTRAGSPARTNERN FÜR DIE PAKETZUSTELLUNG

Die Paketzustellung bei Hermes Germany übernehmen in der Regel Vertragspartner. Diese werden seit 2012 regelmäßig durch ein internes Audit-Team und die Zertifizierungsgesellschaft SGS-TÜV Saar stichprobenartig zu Aspekten der Arbeitssicherheit, Entlohnung, Arbeitszeit, Qualität und Umwelt überprüft. Seit 2013 wurde eine konstant hohe Zertifizierungsquote von 95–99 %

erreicht. Im Berichtszeitraum wurden 208 der insgesamt 403 aktiven Vertragspartner auditiert, 205 davon erhielten das Zertifikat. Für 2017 ist eine Auditierung durch SGS-TÜV Saar von allen aktiven Vertragspartnern mit Schwerpunkt auf die Risikobereiche Beschäftigungsbedingungen und Dienstleistermanagement geplant. Parallel dazu werden die Vertragspartner weiterhin in internen Audits stichprobenartig auf die Aspekte Arbeitssicherheit, Umwelt und Qualität überprüft.

Abfallmengen nach Kategorie (in t)

	2013	2014	2015	2016
Gesamtabfallmenge	36.602	35.018	30.561	35.855
Menge gefährlicher Abfälle*	73	115	189	905
Anteil gefährlicher Abfälle	0,2 %	0,3 %	0,6 %	2,5 %
Menge nicht gefährlicher Abfälle	36.529	34.903	30.373	34.950
Anteil nicht gefährlicher Abfälle	99,8 %	99,7 %	99,4 %	97,5 %

* Gefährliche Abfälle fallen bei der Otto Group v.a. als Elektroschrott an. Ursächlich für den Anstieg im Jahr 2016 waren Umbaumaßnahmen am Standort Hamburg-Bramfeld (715 t teerhaltiger Asphaltaufbruch).

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE KUNDE

Die Wertschöpfungsstufe Kunde umfasst die gesamte Phase der Produktnutzung bis hin zur Entsorgung und Verwertung. Aus ökologischer Sicht relevant sind dabei die Freisetzung von Klimagasen und Schadstoffen, beispielsweise durch den Energieverbrauch und Chemikalienabfluss beim Waschen von Textilien. Eine nachhaltige Sortimentsgestaltung und -vermarktung kann diese Auswirkungen reduzieren. Auch aus gesellschaftlicher

Bei der Produktnutzung fallen quer durch die Sortimente im Schnitt 13% der gesamten ökologischen Schädwirkungen in der Wertschöpfungskette Kunde an. Die Konzernunternehmen initiieren individuelle Maßnahmen, um ihre Kunden bei der Auswahl und der Nutzung von Produkten für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Sicht ist nachhaltiger Konsum erwünscht. Allerdings ist die Bereitschaft der meisten Verbraucher, für nachhaltig hergestellte Produkte – jenseits von Lebensmitteln und Kosmetik – einen Aufpreis zu bezahlen, gering.

ORIENTIERUNG FÜR VERBRAUCHER

Umfragen zufolge fühlen sich Verbraucher beim nachhaltigen Konsum häufig von der Vielzahl an Gütesiegeln überfordert. Das Label GOODproduct dient als Klammer für alle relevanten Siegel und Zertifikate mit Nachhaltigkeitsmehrwert. Anders als etwa beim Lebensmitteleinkauf wird „Öko“ oder „Bio“ beim Fashionkauf eher mit Verzicht und schlechtem Gewissen verbunden. Hier setzt die Bezeichnung GOODproduct an, die ein positives Einkaufserlebnis vermittelt, das zugleich sozial- und umweltverträglich ist. Das GOODproduct-Label wurde von der Konzerngesellschaft OTTO im Juli 2015 eingeführt, inzwischen nutzen es auch die Konzernunternehmen Baur, Heine, Schwab und Unito.

PELZFREIE MODE

Ergänzend zum langjährigen Ausschluss von Pelzen aus den Sortimenten ist die Otto Group seit 2014 Mitglied im internationalen „Fur Free Retailer“-Programm, dessen Unterzeichner sich verpflichten, keine Echtpelze zu verwenden. Damit wird über die bisherige Selbstverpflichtung zur Pelzfreiheit hinaus ein klares öffentliches Zeichen für den Tierschutz gesetzt.

KUNDEN WÜNSCHEN EINEN PERSÖNLICHEN VORTEIL DURCH NACHHALTIGE PRODUKTE

PRAXISBEISPIELE VON OTTO

Kampagne zu Nachhaltigkeit: Erstmals strahlte OTTO 2016 einen TV-Spot zum Thema Nachhaltigkeit aus. Eine 360°-Kommunikation begleitete die Kampagne zu Cotton made in Africa, die zur Sensibilisierung der Verbraucher für verantwortungsbewussten Baumwollanbau beitragen sollte.

Zugang zu sauberem Trinkwasser: Im Rahmen des Projekts „Drop for Life“ fördert OTTO gemeinsam mit der Aid by Trade Foundation, CARE, der Baumwollgesellschaft Plexus und der Deutschen Entwicklungs- und Investitionsgesellschaft mbH (DEG) die Trinkwasserversorgung von Dörfern in Mosambik. Mehr als 50.000 Menschen in 20 Dörfern haben im Projektzeitraum von November 2014 bis August 2016 erstmals Zugang zu sauberem Trinkwasser bekommen. So macht OTTO seine Kunden auf Nachhaltigkeitsthemen in der Wertschöpfungskette aufmerksam und veranschaulicht das geleistete Engagement.

Mieten statt kaufen: Mit OTTO Now testet OTTO ein neues Geschäftsmodell und kommt Kunden entgegen, die ein Produkt lediglich auf Zeit besitzen möchten. Auf der Plattform können sie Produkte wie Fernseher, Waschmaschinen oder E-Bikes mieten.

Effiziente Elektrogroßgeräte*

	2013	2014	2015	2016
Anzahl Gesamtangebot Elektrogroßgeräte	2.504	2.876	2.030**	2.597
Anteil effizienter Elektrogroßgeräte am Gesamtsortiment	57,8 %	68,9 %	32,3 %	31,7 %

* Als effizient gelten Elektrogeräte, wenn sie nachweislich energieeffizienter sind als die durchschnittlichen Energieverbrauchswerte in ihrer Produktgruppe (z. B. Kühl-Gefrier-Kombinationen in der Energieklasse A+++).

** Kriterien wurden im 2. Halbjahr 2015 verschärft (z. B. von A++ zu A+++) und es wurden nur Daten für das 2. Halbjahr 2015 erhoben.

ottogroupunterwegs.com

instagram.com/ottogroupcom

facebook.com/ottogroupcom

[xing.com/
companies/
ottogroup](http://xing.com/companies/ottogroup)



jobfinder.ottogroup.com

ottogroup.com

[ottogroup.com/
hallozukunft](http://ottogroup.com/hallozukunft)



[youtube.com/c/
ottogroup_com](http://youtube.com/c/ottogroup_com)



[linkedin.com/
company/ottogroup](http://linkedin.com/company/ottogroup)

[@OttoGroup_Com](https://twitter.com/OttoGroup_Com)

IMPRESUM

HERAUSGEBER

Otto Group | Otto (GmbH & Co KG)
Werner-Otto-Straße 1–7
22179 Hamburg
www.ottogroup.com

VERANTWORTLICH

Thomas Voigt
Head of Corporate Communications
Telefon: (040) 6461-4010
Telefax: (040) 6461-4490
E-Mail: thomas.voigt@ottogroup.com

REDAKTION IMAGEBERICHT

Robert Hägelen, Jennifer Buchholz,
Kristina Drews, Maren Liesegang

REDAKTION

NACHHALTIGKEITSBERICHT

Dr. Johannes Merck, Direktor Corporate Responsibility Otto Group,
Daniel Hußmann, Hannah Frieda Gronwald, Annika Kettenburg,
Akzente Kommunikation und Beratung GmbH, München

KONZEPT UND KREATIVE UMSETZUNG

Strichpunkt GmbH, Stuttgart/Berlin

LEKTORAT

Katja Strube, Hamburg

FOTOGRAFIE

Anna Thut, Berlin
Isadora Tast, Hamburg

Das für das Druckpapier verwendete Holz stammt aus verantwortungsvoller Waldbewirtschaftung, zertifiziert nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council®.

