

Warum
Wirtschaft
Werte
braucht

HALLO WIRTSCHAFT WIRTSCHAFT WIRTSCHAFT

AM
ON
EN
STR

WARUM WIRTSCHAFT WERTE BRAUCHT

Wir leben in spannenden Zeiten. Die Digitalisierung – wahrscheinlich der größte Umbruch in der Geschichte der Menschheit seit der Renaissance – hat gerade erst begonnen. Die Welt rückt zusammen, wird mit dem Rechner und dem Smartphone vernetzter. Das birgt fantastische Möglichkeiten. Doch damit werden auch die weltweiten Krisen immer präsenter: Klimawandel, ökonomische Unsicherheiten, politische Konflikte. Auch die aktuellen Datenskandale machen Angst. Das Vertrauen in Politik und Wirtschaft sinkt. Die Menschen sehnen sich heute nach Sicherheit und Orientierung – und wollen selbstverständlich nicht auf die Geschwindigkeit und die Vorteile der digitalen Innovationen verzichten.

Daraus erwachsen für Unternehmen wie die Otto Group große Aufgaben und Herausforderungen. Dieser Verantwortung stellen wir uns. Für unsere Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner, für die Gesellschaft, für die Umwelt. In diesem Geschäftsbericht geht es daher nicht nur um Zahlen und Fakten. Er widmet sich der neuen Bedeutung der Werte. Wir glauben an einen gewissenhaften Umgang mit den Möglichkeiten der digitalen Revolution. Wir glauben an einen Wettbewerb, der nicht zulasten von Mensch und Natur geht. Wir glauben an Transparenz und Ehrlichkeit. Auf den folgenden Seiten wollen wir zeigen, dass das alles keine Lippenbekenntnisse sind, sondern gelebter Alltag ist – ganz egal, ob es sich um den Datenschutz handelt oder die Initiative „Cotton made in Africa“, die Kleinbauern ein Leben in Würde ermöglicht.

Kaufmannstugenden wie Verlässlichkeit, Fairness und Verantwortung waren schon immer von zentraler Bedeutung für uns. Welche Rolle diese Werte in der digitalen Revolution spielen, lernen wir gerade. Aber so viel wissen wir: Es sind Werte, die einen Unterschied machen. Es sind Werte, die zählen in diesen spannenden Zeiten. Viel Spaß beim Lesen.

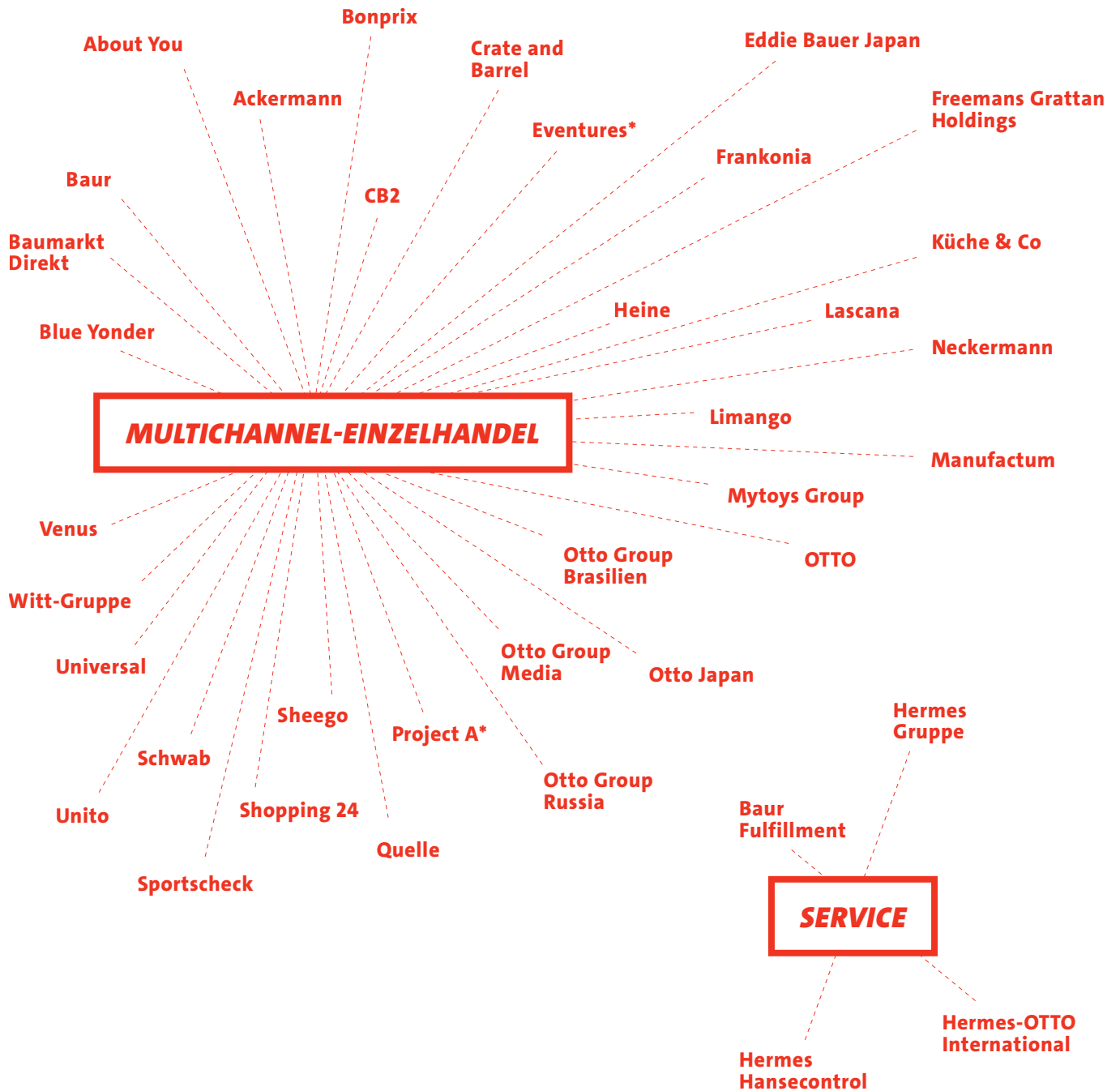
DIE KENNZAHLEN

Die Otto Group steigerte ihre Umsätze im Geschäftsjahr 2017/18 (28. Februar) von 12,5 Mrd. EUR auf 13,7 Mrd. EUR und verzeichnete in allen drei Segmenten eine ausgesprochen erfreuliche Entwicklung. Die E-Commerce-Umsätze legten von 7,0 Mrd. EUR auf 7,9 Mrd. EUR zu. Zudem konnte die Otto Group das Geschäftsjahr auf allen Ergebnisebenen mit zum Teil erheblichen Steigerungen gegenüber dem Vorjahr abschließen.

	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Konzern Gesamt		
Umsatz*	13.653	12.512
E-Commerce-Umsatz*	7.880	7.016
EBITDA	750	730
EBIT	405	365
EBT	629	262
Jahresüberschuss	519	41
Konzern-Eigenkapital	1.532	1.308
Brutto-Cashflow	806	760
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	380	382
Mitarbeiter (durchschnittliche Anzahl)	51.785	49.787
Konzern „FDL at Equity“		
Konzern-Eigenkapital	1.471	1.249
Netto-Finanzverschuldung	1.594	1.432
EBITDA	705	719
Umsätze nach Segmenten		
Multichannel-Einzelhandel	10.541	9.819
Finanzdienstleistungen	841	732
Service	2.271	1.961
	2017 in Prozent	2016 in Prozent
Nachhaltigkeitskennzahlen (CR-Strategie 2020)**		
Anteil nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken	78	49
Anteil FSC®-zertifizierte Möbelprodukte	52	46
Anteil FSC®-zertifiziertes Katalogpapier	43	34
Anteil der in das Sozialprogramm integrierten Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken	91	80
Reduktion der CO ₂ -Emissionen (gegenüber Basisjahr 2006)	-42	-36

* Beinhaltet auch Umsätze, die aus der Harmonisierung der Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften auf den Konzernabschlussstichtag resultieren. Dadurch wurden einzelne Konzerngesellschaften mit ein oder zwei zusätzlichen Geschäftsmonaten in den Konzernabschluss einbezogen.

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



DIE KONZERN-ÜBERSICHT

Ausgewählte Unternehmen und Marken

* Beteiligungsgesellschaften



- 6** **ALEXANDER BIRKEN**
Vorstandsvorsitzender
- 7** **VORSTAND**
- 8** **PROF. DR. MICHAEL OTTO**
Aufsichtsratsvorsitzender
- 9** **AUFSICHTSRAT**

WERTE UND WERTSCHÖPFUNG



10 WIR MÜSSEN FÜR UNSERE WERTE EINSTEHEN

Alexander Birken und David Kirkpatrick über Werte, Chancengleichheit in einer globalisierten Wirtschaft und die neuen Big Player

15 **SPRICH MIT MIR!**

Warum Sprachsteuerung für den Onlinehandel eine Chance bietet

16 **VEREINTE KRÄFTE**

Wie sich die Otto Group für externe Investoren und Partner öffnet

17 **DREI WEGE ZUM ERFOLG**

Die Witt-Gruppe zeigt seit Jahren, was operative Exzellenz bedeutet

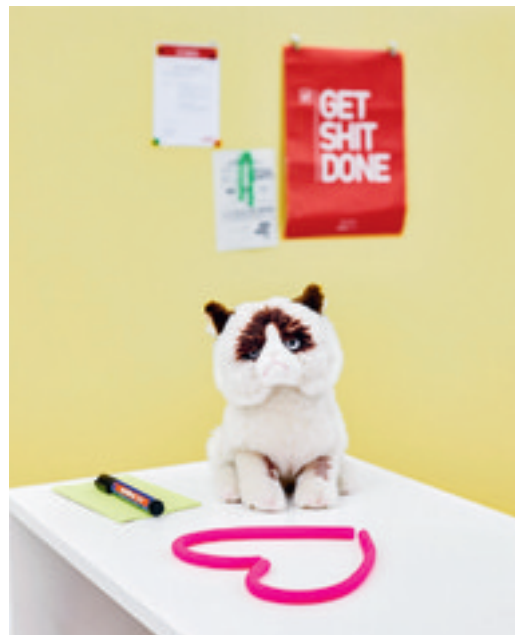
18 **ECHTE MENSCHEN, ECHTE LEIDENSCHAFT**

People First: Warum OTTO auf Mitarbeiter als Jobbotschafter setzt

19 **KULTURWANDEL IM AUSTAUSCH**

Neela Montgomery, CEO von Crate and Barrel, über Unterschiede und Gemeinsamkeiten

UNTERNEHMENSKULTUR



20 FLEXIBLE GRÖSSE

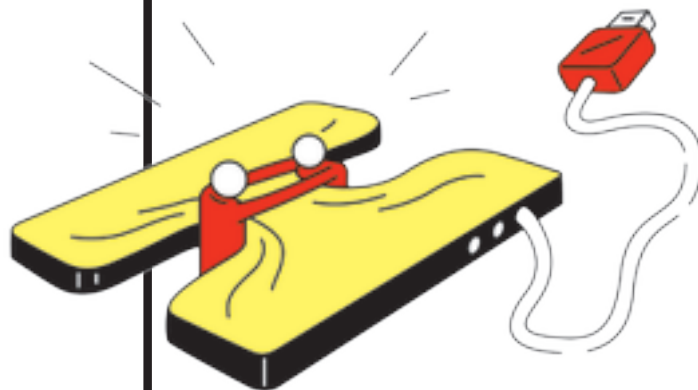
Die Ansprüche von Mitarbeitern haben sich geändert. Fünf Meinungen, wie man alte Strukturen und neue Jobwelten vereinen kann

25 **ELASTISCHE STRUKTUREN**

Mit dem Organisationsmodell MOVE erprobt About You die Möglichkeiten agilen Arbeitens

26 **FIT FÜR DIE ZUKUNFT**

Wie die Otto Group die Arbeitswelt von morgen Realität werden lässt



27 **UND WIE MACHT IHR DAS?**

Die Hospitationsplattform HOW lässt Mitarbeiter über den Tellerrand blicken

28 **OTTO GROUP AWESOME**

Fünf Thesen zur Zukunft der Arbeit von Petra Scharner-Wolff, Finanzvorständin der Otto Group

CUSTOMER CENTRICITY



30 ES GEHT UM RESPEKT

Dr. Marcus Ackermann und Prof. Dr. Frank T. Piller über die Kunden von heute und das Shoppen von morgen

35 IT'S ABOUT YOU!

Warum Social-Media-Stars wichtig für den Dialog mit dem Kunden sind

36 DIGITALE DIENER

Wie Kundenkommunikation bei der Otto Group von Künstlicher Intelligenz profitiert

38 DAS KOMMT

Sebastian Klauke, CDO der Otto Group, ordnet die Buzzwords der Digitalisierung ein

39 AUF ZEIT

Die Sharing Economy wächst. Davon profitiert auch OTTO Now



40 WIR MÜSSEN LIEFERN!

Hermes löst Lieferkonflikte in der Großstadt

WERTEORIENTIERTES MANAGEMENT



42 GEMEINSAM IN DER VERANTWORTUNG

Renate Künast, Dr. Johannes Merck und Rien Jansen über Unternehmensverantwortung und die Aufgaben der Politik

47 WILLKOMMEN!

Hermes Germany hilft Geflüchteten beim Neustart in Deutschland

48 HILFE DURCH HANDEL

Von „Cotton made in Africa“ profitieren über eine Million Baumwollbauern

50 WIR KÜMMERN UNS

Die Plattform re:Blog von OTTO zeigt, dass Nachhaltigkeit schon im Kleinen beginnt

51 WEICHEN STELLEN

Drei Beispiele für Umweltschutz und klimaverträgliches Wirtschaften

52 DIE GRÖSSTE CHANCE

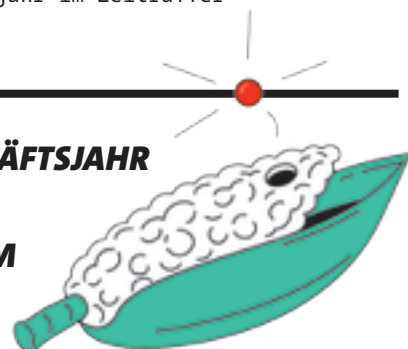
Nigel Salter, Gründer und CEO von Salterbaxter, über innovative Nachhaltigkeit

53 CHRONIK

Das Geschäftsjahr im Zeitraffer

55 DAS GESCHÄFTSJAHR IN ZAHLEN

72 IMPRESSUM



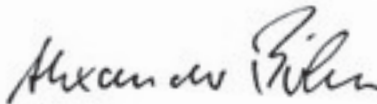
Mehr auf
OTTOGROUP.COM/HALLOWERTE

HALLO VORSTAND

Dabei spielt das Vertrauen in unsere Unternehmensgruppe eine große Rolle. In Zeiten der Digitalisierung fragen sich viele Menschen als Kunde, aber auch als Bürger, wie sich die Welt weiter verändern wird. Das fängt etwa bei der Frage an, wie verantwortungsbewusst wir als Unternehmen mit den uns anvertrauten Daten umgehen. Das geht weiter mit der Frage, wie es uns gelingt, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Verantwortung zu übertragen, die Veränderungen im Unternehmen aktiv mitzugestalten. Und es hört noch nicht mit der Frage auf, welchen Beitrag wir in unseren Produktions- und Lieferketten für eine lebenswerte Welt leisten. Als Unternehmen sind wir aufgefordert, authentische und zukunftsgerichtete Antworten zu finden und transparent zu kommunizieren.

Deshalb haben wir diesen Geschäftsbericht unter das Thema „Werte“ gestellt. Wir haben Experten befragt und stellen Ideen und Lösungsansätze aus der Unternehmensgruppe vor. Sie als Partner und Freunde der Otto Group möchten wir damit erneut einladen, Ihre Meinung mit uns zu teilen und uns auf unserem Weg zu helfen, besser zu werden – am Markt und für die Gesellschaft.

Ihr



Alexander Birken

Vorstandsvorsitzender

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

wir können auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken. Auf unserem erklärten Weg, die Unternehmensgruppe wieder auf einen starken und nachhaltigen Wachstumspfad zu führen, sind wir in den vergangenen zwölf Monaten einen großen Schritt vorangekommen. Allein im für uns so bedeutenden Onlinehandel haben wir unseren Umsatz aus bestehenden Aktivitäten um mehr als zehn Prozent auf knapp acht Milliarden Euro steigern und unsere starke Marktposition weiter ausbauen können. Mit einem Umsatzwachstum von knapp sieben Prozent – auf vergleichbarer Basis – konnten wir unseren Gesamtplan deutlich übertreffen.

Ganz besonders freue ich mich darüber, dass es uns gelungen ist, in den Köpfen und Herzen vieler Kolleginnen und Kollegen einen Aufbruch zu erzeugen. Die Lust ist spürbar gewachsen, neue Technologien und Arbeitsweisen zu erproben. Der Mut ist gestiegen, jenseits von herkömmlichen Strukturen mit internen und externen Partnern gemeinsam zu wachsen. Und der Wille ist noch größer geworden, das Heft selbst in die Hand zu nehmen und einfach zu gestalten. Mit diesem Mindset und attraktiven Marken ist es meinen rund 51.800 Kolleginnen und Kollegen gemeinsam ganz hervorragend gelungen, in hoch kompetitiven Märkten bemerkenswerte Maßstäbe zu setzen.

**Dr. Winfried
Zimmermann**

Konzern-Vorstand Projekte,
Corporate Audit,
Transformation und IT
(bis 30. September 2017)





Petra Scharner-Wolff

Konzern-Vorständin Finanzen,
Controlling, Personal



Dr. Rainer Hillebrand

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



Hanjo Schneider

Konzern-Vorstand Services
(bis 31. Dezember 2017)¹



Neela Montgomery

Konzern-Vorständin
Multichannel-Retail
(bis 31. Juli 2017)²



Dr. Marcus Ackermann

Konzern-Vorstand
Multichannel Distanzhandel

¹ Nachfolge ab 1. April 2018: Kay Schiebur

² Nachfolge ab 1. April 2018: Sven Seidel

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

Anfang des vergangenen Geschäftsjahres haben die Gesellschafter ein programmatisches Ziel ausgegeben: Die Otto Group soll in den kommenden Jahren zu einem voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern geformt werden. Der Vorstand unter der Ägide des Vorstandsvorsitzenden Alexander Birken hat dafür gemeinsam den „Otto Group Weg“ mit einem neuen Leitbild, strategischen Leitlinien und einem ambitionierten Wachstumsplan vorgelegt, der die ausdrückliche und aktive Unterstützung der Gesellschafter hat.

Dass dieser ambitionierte Weg mit großem Engagement und einer offenen Kultur gegangen wird, kann man an den erfreulichen Ergebnissen des vergangenen Geschäftsjahres ablesen. Die Otto Group treibt die notwendige Transformation aller Geschäftsprozesse energisch voran, ist deutlich schneller und kundenorientierter geworden und befindet sich auf einem guten und nachhaltigen Wachstumspfad.

Dafür möchte ich mich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken. Der Dank gilt ausdrücklich auch dem Vorstand und jenen Vorstandsmitgliedern, die im Laufe des vergangenen Geschäftsjahres auf eigenen Wunsch hin ausgeschieden sind: Neela Montgomery, die nun unsere Geschäfte von Crate and Barrel in den USA führt, Hanjo Schneider und Dr. Winfried Zimmermann. Sehr herzlich möchte ich Kay Schiebur und Sven Seidel im Vorstand begrüßen, die seit dem 1. April 2018 für die Bereiche Service respektive Multichannel-Retail zuständig sind.

**»Wir geben soziale
und ökologische
VERANTWORTUNG
nicht an der Garderobe der
DIGITALISIERUNG
und Globalisierung ab«**



Der Wandel der Otto Group zu einem digitalen Konzern ist untrennbar mit der Frage verbunden, wie wir als Familienunternehmen eine an Werten orientierte Unternehmensführung sicherstellen können. Wir sind als Gesellschafter der tiefen Überzeugung, dass soziale und ökologische Verantwortung nicht an der Garderobe der Digitalisierung und Globalisierung abgegeben werden muss – im Gegenteil. Vertrauen bei Partnern, Kunden und Mitarbeitern kann nur erreicht werden, wenn wir unsere langjährige Orientierung an Werten wie dem Respekt vor Mensch und Natur und dem Glauben an eine freie und soziale Marktwirtschaft trotz des harten Wettbewerbs immer wieder neu beleben.

Diese Aufgabe ist beim Vorstand der Otto Group und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in guten Händen.

Ihr

Prof. Dr. Michael Otto
Aufsichtsratsvorsitzender

AUFSICHTSRAT

PROF. DR. MICHAEL OTTO

Hamburg
Vorsitzender/Kaufmann

ALEXANDER OTTO

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

BENJAMIN OTTO

Hamburg
Gesellschafter/Kaufmann

KARL-HEINZ GRUSSENDORF*

Hamburg
Stv. Vorsitzender
Betriebsratsmitglied
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 BRENDL*

Hamburg
Betriebsratsvorsitzender
Hermes Fulfilment GmbH

DR. MICHAEL E. CRÜSEMANN

Hamburg
Geschäftsführer i. R.
bis 28. Februar 2017

DR. THOMAS FINNE

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

PETRA FINNERN*

Jesteburg
Betriebsratsvorsitzende
EOS Region Deutschland

HEIKE LATTEKAMP*

Hamburg
Landesfachbereichsleiterin
ver.di Handel

DR. WOLFGANG LINDER

Hamburg
Geschäftsführer i. R.

ANJA MARRECK*

Holzkirchen
Betriebsratsmitglied
SportScheck GmbH
bis 28. Februar 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.
seit 1. März 2017

DR. WINFRIED STEEGER

Hamburg
Rechtsanwalt

MONIKA VIETHEER-GRUPE*

Barsbüttel
Betriebsratsvorsitzende
bonprix
Handelsgesellschaft mbH
seit 11. April 2017

SANDRA WIDMAIER-GEBAUER*

Hamburg
Leitende Angestellte/
Personal

PROF. DR. PEER WITTEN

Hamburg
Ehrenvorsitzender der BVL,
Bundesvereinigung
Logistik e.V.

* Vertreter der Arbeitnehmer

WIR MÜSSEN FÜR UNSERE

Die Konferenz Digital Life Design (DLD) in München. Alexander Birken und David Kirkpatrick werden auf dem Podium über Werte in der globalisierten und digitalisierten Wirtschaft diskutieren. Vorab führen sie ein intensives Gespräch über die neuen Big Player, Verantwortung von Unternehmen und ethischen Konsum. Alexander Birken blättert in dem von David Kirkpatrick herausgegebenen Magazin „Techonomy“ und liest sich fest in dem Artikel „Amazon, Facebook, and Google: Too big to tolerate. Too big to stop“.

links

**ALEXANDER
BIRKEN**
CEO der
Otto Group

rechts

**DAVID
KIRKPATRICK**
Journalist
und Autor



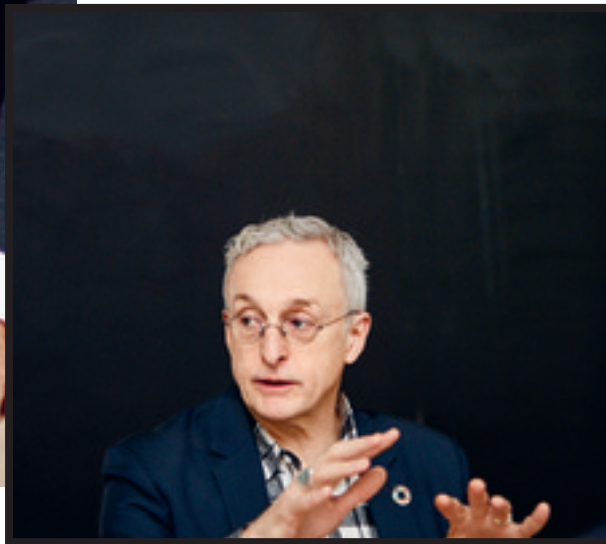


WERTE EINSTEHEN



»Die **MENSCHEN** verstehen, dass sie einen **GROSSEN EINFLUSS** haben«

DAVID KIRKPATRICK



ALEXANDER BIRKEN Hast du den Artikel geschrieben? Er beschreibt eine große Herausforderung unserer Zeit. Vermutlich wäre die europäische Reaktion hier zunächst: Wir müssen diese Firmen zerschlagen! Aber das entspräche wohl einem Lösungsansatz aus dem letzten Jahrhundert.

DAVID KIRKPATRICK Ja, der Artikel ist von mir. Und ich glaube auch, dass Zerschlagung nicht funktionieren würde. Ich denke eher, dass ein Unternehmen wie Facebook nur dann seine Daseinsberechtigung wahren kann, wenn es regelmäßig auf Input von außen reagiert, von Regierungen, NGOs, Unternehmen, Bürgern, eben von jedem. Diese Vorgehensweise wäre ein kompletter Umbruch und nicht unbedingt eine Form der Regulierung. Es bedarf vermutlich eines neuen Ansatzes, da diese Unternehmen eben auch relativ jung sind. Wir haben es vorher noch nie mit globalen Unternehmen wie Facebook oder Google zu tun gehabt.

AB Das stimmt. Man muss diese großen Unternehmen – seien es Medien-Plattformen oder Handelsunternehmen – im Auge behalten, denn sie werden noch größer werden. Zerschlagung ist keine Lösung, weil sie einfach zu beliebt sind. Ich bin davon überzeugt, dass wir eine offene Debatte über diese neuen Realitäten brauchen.

Da wir über Debatten und Diskussionen sprechen: Es scheint einen kulturellen

Konflikt zwischen der europäischen Öffentlichkeit und amerikanischen Tech-Unternehmen zu geben. Letzteren wird vorgeworfen, dass sie das europäische Verständnis in Bezug auf Themen wie Datenschutz oder Mitarbeiterrechte nicht berücksichtigen.

DK Es steht außer Frage, dass die drei amerikanischen Tech-Giganten – Facebook, Google und Amazon – amerikanische Werte vermitteln, wie zum Beispiel individuelle Freiheit, Selbstständigkeit und Wettbewerb. Das sieht man an ihrer Struktur, ihren Schnittstellen und ihrer Grundeinstellung. Sie versuchen aber, sich anzupassen. Facebook hat beispielsweise eingeräumt, die spezifischen Bedingungen der Länder, in denen es tätig ist, nicht gut genug berücksichtigt zu haben.

AB Zunächst einmal gibt es Gründe, warum diese Unternehmen in den USA angefangen haben. Beispielsweise bieten die USA ein einzigartiges, unternehmerisches Umfeld, das die Art, wie Unternehmen gegründet werden oder wie Universitäten mit der Wirtschaft vernetzt sind, prägt. Ich glaube, dass diese amerikanischen Unternehmen nicht nur sehr gut darin sind, Ideen zu analysieren, sondern auch darin, diese in die Tat umzusetzen und so Strukturen und Geschäftsmodelle zu ändern. Ich glaube nicht, dass man das so in

Deutschland realisieren könnte. Allerdings muss man eben auch bestimmte Standards und Verhaltensweisen beachten und respektieren, wenn man in ein anderes Land expandiert – ich rede hier von Tarifverträgen, Datenschutz und auch Steuern. Wir müssen definitiv anfangen, darüber nachzudenken, wie wir einen gemeinsamen Nenner finden, um gleiche Bedingungen für alle herzustellen. Wir müssen uns für einen fairen Wettbewerb und faire Arbeitsbedingungen einsetzen, sei es nun bei Steuern, Arbeitnehmerrechten, Datenschutz oder anderen Themen. Und das ist momentan nicht der Fall.

DK Ich denke, dass Europa den Vereinigten Staaten hier ein wenig voraus ist. Nehmen wir die Datenschutz-Grundverordnung als Beispiel: Es hat sehr lange gedauert, bis sie kam, aber jetzt, da sie fast da ist, wird sie amerikanische Unternehmen mit europäischen Standards in Einklang bringen. Daraus kann etwas sehr Gutes entstehen. Die EU hat sich weitaus kritischer mit der digitalen Wirtschaft beschäftigt. Zugleich denke ich – und das ist vielleicht ein sehr amerikanischer Standpunkt –, dass ein echter Mehrwert entsteht in der Art, wie das Internet und die globalen Plattformen die Welt zusammenbringen und so bis zu einem gewissen Maße eine globale Kultur schaffen, von der alle profitieren können.

Es wächst aber auch die Besorgnis, besonders in Europa, dass weltweit agierende Unternehmen die Regeln, nach denen alle anderen spielen, umgehen oder ignorieren.

AB Das Thema Umwelt ist hier ein gutes Beispiel: In Europa haben Nichtregierungsorganisationen und Politiker sehr erfolgreich offen und ehrlich Probleme thematisiert, die zukünftig gelöst werden müssen. Das scheint allerdings schon alles zu sein, was passiert, weil viele Unternehmen danach nicht aktiv geworden sind. In solchen Fällen müsste die Politik dann eingreifen und das scheint mir oft die schlechteste Lösung.

DK Das 20. Jahrhundert war ein Kampf auf Makro-Ebene zwischen Kapitalismus und Marxismus. Der Kapitalismus hat zum Glück gewonnen. Was nun aber aus meiner Sicht passiert – und das zum Teil auch wegen der Dringlichkeit der digitalen Revolution –, ist, dass Unternehmen sich sehr viel früher mit den Konsequenzen des Kapitalismus auseinandersetzen mussten als Regierungen – denn Unternehmen sind gewinnorientiert, Regierungen nicht. Aus diesem Grund sind sie auch eher in der Lage, sich anzupassen. Darüber hinaus will die Öffentlichkeit – und ich weiß, dass dir das wichtig ist, Alexander – nicht mit Unternehmen Geschäfte machen, die dem Planeten schaden oder Menschen unfair behandeln. Die Menschen verstehen, dass sie einen großen Einfluss haben.

Laut einem jüngst durchgeführten Vertrauensranking von Forsa vertrauen nur 27 Prozent der Deutschen den Unternehmen und nur 6 Prozent deren Managern.¹

AB Das ist ganz klar eine Konsequenz aus vergangenen Management-Entscheidungen. Es fing mit der Finanzkrise an – die immer noch nicht beigelegt ist –, als man Milliarden in Banken steckte, um sie zu stützen. Das war der Moment, in dem Menschen anfangen, Fragen zu stellen. Darüber hinaus mussten wir uns mit den Auswirkungen der Dieselkrise und kurz danach mit den Paradise Papers auseinandersetzen. Es wundert mich überhaupt nicht, dass das Vertrauen in Firmen erschüttert ist. Und das gilt nicht nur für Unternehmen. Wir sehen, dass alle Eliten ihre Glaubwürdigkeit und Legitimität eingebüßt haben, sei es in der Politik, Wissenschaft oder Wirtschaft. Das wiederum sorgt für einen Aufstieg des Populismus – ein gefährlicher Prozess.

DK Wenn es einem Unternehmen aufrichtig gelingt, das Vertrauen eines Kunden zu gewinnen, dann entsteht eine echte Kundenbindung. Deshalb müssen Unternehmen mehr Verantwortung übernehmen. Und das

ist meiner Meinung nach etwas Gutes: Es ist gut, wenn man eine Struktur auf den Weg bringt, die einen reaktionsschneller macht, um flexibel auf die aktuellen Wünsche der Menschen zu reagieren – und das vor allem schneller als die Konkurrenz.

AB In Deutschland beobachten wir, dass eine wachsende Anzahl von Konsumenten bei Unternehmen kaufen möchte, die weltweit hohe Standards verfolgen. Auch wenn ich glaube, dass die Bereitschaft noch recht niedrig ist, für ein hochwertiges Produkt deutlich mehr zu zahlen, habe ich das Gefühl, dass sich hier eine Änderung abzeichnet. Menschen fühlen sich überlastet durch die immense Menge an Daten, zu viele Informationen oder zu viele Nachrichten, die in einer immer höheren Geschwindigkeit über uns hereinbrechen. In dieser Lage streben Menschen nach Sicherheit, nach Dingen, denen sie vertrauen können – und das kann ein Unternehmen sein, das dieselben Werte und dieselben hohen Standards hat wie man selbst.

DK Ich habe gehört, dass ihr versucht, eure Produkte nicht mit dem Flugzeug zu transportieren. Ich nehme an, wegen der CO₂-Emissionen.

AB Ja, wir nutzen, so oft es geht, Schiffe und Züge.

DK Viele eurer Mitbewerber nutzen Luftfracht, weil es effizienter ist. Sprecht ihr mit euren Kunden über eure Entscheidung?

AB Nein, das thematisieren wir nicht – noch nicht. Aber wir überdenken in diesem Punkt gerade unsere Positionierung. Nachhaltigkeit ist schon lange ein Teil unserer DNA. Wir passen nun unser Mission Statement entsprechend an, sodass das Thema der Verantwortung viel mehr im Kern unserer Marke verankert wird. Auf diese Weise können wir es auch viel besser an unsere Mitarbeiter und Kunden vermitteln. Wir versuchen jeden Tag besser zu werden, besonders wenn es darum geht, unsere Ziele in der Nachhaltigkeit zu kommunizieren.

Der Datenschutz spielt eine wichtige Rolle, wenn es um die Verantwortung von Unternehmen im Informationszeitalter geht. Wie würden Sie die Verantwortung von Unternehmen beim Umgang mit Kundendaten definieren?

AB Die Daten gehören dem Kunden. Punkt. Wir müssen transparent kommunizieren, welche Daten wo gesammelt werden. Man könnte





MIT-Wissenschaftler Andrew McAfee, Alexander Birken und David Kirkpatrick (v. l.) sprechen auf der DLD-Konferenz in München im Januar 2018 über Werte in Zeiten der Digitalisierung

zum Beispiel gerne den Energieverbrauch eines Haushalts messen, die Höchst- und Tiefstwerte sammeln und daraus Entscheidungen ableiten – das wäre großartig und jeder würde davon profitieren. Aber die Menschen sollten dennoch die Entscheidungsgewalt haben, ob sie die Daten zur Verfügung stellen wollen oder nicht. Und ganz ehrlich: Ich weiß nicht, wer jetzt gerade meine Daten sammelt.

DK Das sehe ich auch so. Aber es gibt auch einen Widerspruch in der öffentlichen Haltung: Auf der einen Seite wollen manche Leute – meist die gut informierten, gut gebildeten – nicht, dass Facebook oder Google ihre Daten sammeln. Sie wollen entweder die Kontrolle zurückhaben oder sie mögen es nicht, dass so viele Informationen über sie in der Welt herumschwirren – besonders in den Händen der Unternehmen. Auf der anderen Seite erwarten diese Menschen aber auch personalisierte Angebote. Und doch verstehen sie nicht, wie eng diese beiden Dinge meistens miteinander verbunden sind.

Eine weitere, äußerst wichtige Auswirkung der digitalen Revolution ist die Tatsache, dass Unternehmen sehr viel flexibler und schneller agieren müssen und somit ihre Mitarbeiter komplett selbstständig und verantwortungsbewusst arbeiten lassen müssen. Um dies zu erreichen, hat die Otto Group im Jahr 2016 den Kulturwandel 4.0 ins Leben gerufen. Können Sie die wichtigen Gründe hinter diesem Veränderungsprozess erläutern?

AB Wir mussten uns ändern, um in der digitalen Welt relevant zu bleiben. Command and Control funktioniert nicht mehr. Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiter zu stärken und dabei noch kundenzentrierter zu sein. Dafür mussten wir teils die Kontrolle darüber abgeben, wie das Unternehmen geführt wird. Im ersten Schritt haben wir in einer Kombination aus Top-down und Bottom-up einige Managementprozesse für alle geöffnet. Als Konsequenz daraus gingen die Führungskräfte

»Wir müssen uns für einen **FAIREN WETTBEWERB** und faire Arbeitsbedingungen einsetzen«

ALEXANDER BIRKEN

te sehr viel offener mit Entscheidungen um und bestärkten gleichzeitig die Mitarbeiter darin, sich über alle Hierarchien und Abteilungsgrenzen hinweg aktiv einzubringen. Bei vielen kam als erste Frage auf, ob ich nun Hierarchien abschaffen würde. Und ich erwiderte, dass ich dies nicht tun würde, denn ich liebe Hierarchien. Sie geben uns einen festen Rahmen, in dem wir arbeiten und uns entfalten können. Aber die Rolle der Führungskräfte ändert sich. Sie fungieren nicht mehr als Nadelöhr, durch das alle Informationen und Entscheidungen müssen. Ich arbeite jetzt sehr viel mehr als Vermittler und Moderator. Das bedeutet, dass ich klare Leitlinien geben muss, aber gleichzeitig viel offener und flexibler sein werde.

DK Ich habe ein Buch über Facebook geschrieben und ich bin der Meinung, dass Facebook einer der Gründe ist, warum sich andere Unternehmen ändern mussten. Alexander, ihr seid vielen offensichtlich weit voraus, was euren Denkprozess angeht. Viele Unternehmen haben in der Zwischenzeit gemerkt, dass sie für Kunden und Mitarbeiter viel nahbarer und weitaus kooperativer sein müssen. Sie haben auch erkannt, dass dadurch die Innovationsgeschwindigkeit erhöht wird. Aber sie haben aus meiner Sicht keine andere Wahl, denn als Facebook aufkam und Mitarbeiter sich daran gewöhnten, ihre Meinung zu äußern, hat das die Wirtschaftswelt gewissermaßen demokratisiert. Was mich interessiert, ist: Messt ihr die Stimmung der Mitarbeiter und die Arbeitsmoral? Habt ihr da Kennzahlen?

AB Wir führen regelmäßig verschiedene Kundenumfragen durch und bitten auch unsere Mitarbeiter auf allen Ebenen um Feedback. Unser Unternehmen wird generell positiv wahrgenommen und Mitarbeiter fühlen sich gut aufgehoben. Mehr und mehr Leute kommen zu uns und sagen, dass sie nicht nur des Geldes wegen arbeiten wollen, sondern einen tieferen Sinn in dem suchen, was sie tun. Hier haben wir unser Ziel erreicht. Wir werden weiterhin für unsere Werte und hohen Standards einstehen und sicherstellen, dass unsere jetzigen und zukünftigen Mitarbeiter und Kunden stolz darauf sind, mit uns verbunden zu sein. Damit werden wir in der Unternehmenswelt hoffentlich eine Vorbildrolle übernehmen.

SPRICH MIT MIR!

Im Jahr 2017 stellte die Otto Group fünf offizielle Leitlinien vor, die dabei helfen sollen, die Unternehmensgruppe zu einem voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern zu entwickeln. Exemplarisch für die erste Leitlinie „Chancen verfolgen“ steht das Thema Conversational Commerce. Denn die Zukunft des mobilen Shoppings wird nicht mehr nur auf kleinen Smartphone-Displays stattfinden, auf denen man durch Produktgalerien wischt und in Bilder hineinzoomt. Experten sind sich einig: Starren aufs Handy, bekannt als das Phänomen „Kopf unten“, wird bald der Vergangenheit angehören. Sprachassistenten wie der Google Assistant oder Amazons Alexa sind auf dem Vormarsch. Bei der Otto Group ist der Motor für diese Entwicklung die „Beyond-Touch-Initiative“, ein interdisziplinäres Team aus Kollegen unter

anderem von OTTO, Bonprix und Otto Group Solution Provider. Sie bündeln Expertise, entwickeln eine Gesamtstrategie zu dem Thema und arbeiten an konkreten Lösungen. Technisch sind die Systeme sehr anspruchsvoll: Künstliche Intelligenz hilft, aus den Worten des Kunden auf dessen Kaufabsichten zu schließen. „Das Schlagwort lautet Conversational Commerce“, sagt Konzern-Vorstand Dr. Rainer Hillebrand. „Darunter versteht man Ansätze, bei denen dialogbasierte Interaktion für die Kundenansprache im E-Commerce eingesetzt wird. Die Zukunft des Shoppings ist definitiv sprachgesteuert.“ Das zeigen auch aktuelle Zahlen: In den USA besitzen 2016 mehr als 24 Prozent aller Haushalte ein Gerät mit Sprachsteuerung.¹ 2017 nutzen 52 Prozent der Millennials in Deutschland stimmgesteuerte Assistenten.²

CONVERSATIONAL COMMERCE IN DER OTTO GROUP

Wer etwa in Großbritannien auf ein Paket von Hermes UK wartet, kann einen der Smart-Speaker von Amazon oder den Google Assistant um Hilfe bitten. Die digitalen Diener spüren die erhoffte Lieferung mithilfe der Trackingnummer auf. Gut zu wissen: Die sprachgesteuerte Suche funktioniert auch bei Paketen, die vom Kunden wieder an den Onlineshop zurückgeschickt werden.

Derzeit arbeitet das Beyond-Touch-Team an „Intent Recognition“, einer Technologie, die komplexe Sätze in Dialogen klassifizieren kann – wichtig, um ein authentisches Gespräch zu ermöglichen.

Der Onlineshop Limango setzt bei seiner Zielgruppe – junge Familien – immer mehr auf direkten Dialog. Neben Newslettern, Push-Mitteilungen oder Whatsapp-Nachrichten informiert etwa das „Alexa Morning Briefing“ Mütter und Väter jeden Tag über die neuesten Angebote für die Familie. So wird Einkaufen einfacher und vor allem alltagstauglicher.

Das Beyond-Touch-Team kümmert sich auch um die interne Kommunikation. Es vernetzt die Mitarbeiter der Otto Group, die sich mit dialogbasierter Kundeninteraktion beschäftigen, schafft Raum für Austausch und informiert regelmäßig über Updates.

Wer Googles digitalem Helfer Google Assistant den Befehl „Rede mit OTTO!“ gibt, stellt eine Verbindung zu otto.de her. Nutzer können dem smarten Assistenten dann etwa Fragen zu ihren Lieblingsprodukten, zum Deal des Tages oder dem „OTTO Shopping Festival“ stellen. Das Besondere: Die Software fragt aktiv, was sie noch tun kann, beantwortet Nachfragen und verabschiedet sich zum Ende auch standesgemäß.

¹ Umfrage von Walker Sands: „Future of Retail“, 2017
² Umfrage von Statista, 2017



VEREINTE KRÄFTE

Gemeinsam mehr erreichen: Konzerngesellschaften der Otto Group öffnen sich.

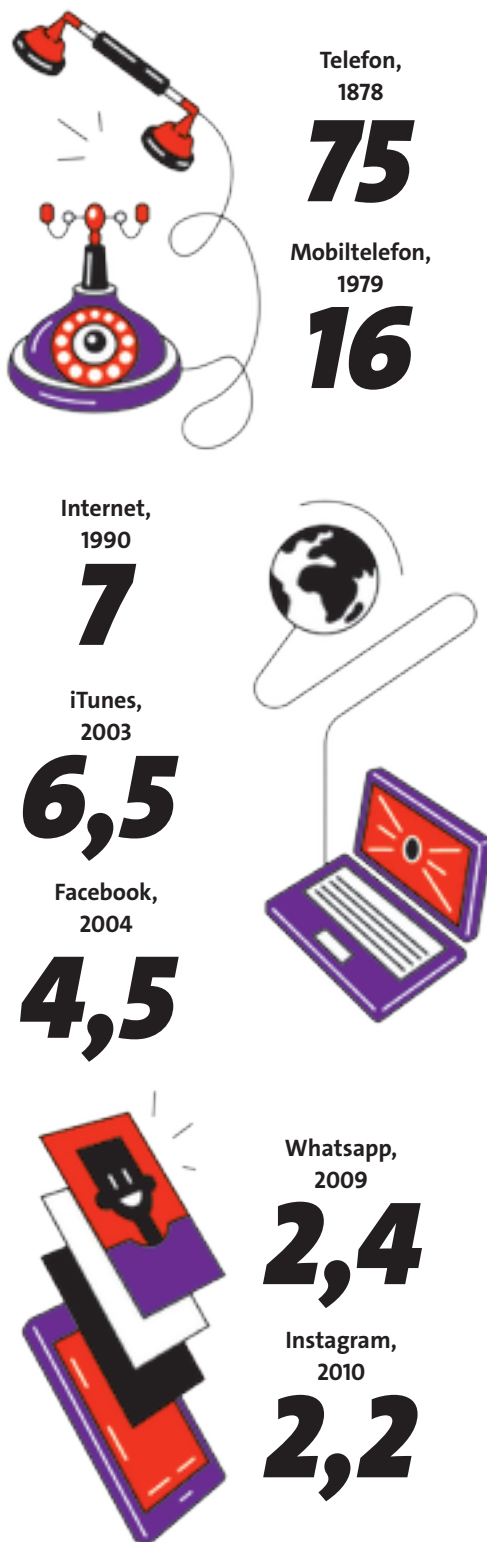
In der digitalen Transformation steht nichts still. Auf der einen Seite gibt es die großen Tech-Unternehmen wie Google, Alibaba und Amazon, mit denen die Otto Group konkurriert, aber auch kooperiert. Auf der anderen Seite erkämpfen sich neue Start-ups mit kreativen Geschäftsmodellen ständig neue Marktanteile. Eine Antwort der Otto Group auf diese Herausforderungen ist die zweite Leitlinie. Sie lautet: „Vernetzer“ Und natürlich teilt die Group ihre Kompetenzen nicht nur innerhalb der Gruppe, sondern auch extern.

Bestes Beispiel dafür ist otto.de, das sich durch die kontinuierliche Anbindung externer Händler und Marken langfristig zu einer echten Plattform entwickeln wird. Es gibt zahlreiche weitere Beispiele: So kooperiert die Otto Group mit Wissenschaftlern und Forschungseinrichtungen des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston. Zentral ist auch die Vernetzung mit jungen Start-ups über Eventures oder Project A.

Ein weiteres wichtiges Thema in der Otto Group ist die Einbindung strategischer Finanzpartner, wie das etwa bei der Mytoys Group geschehen ist. Auch der Onlinehändler About You – eines der am schnellsten wachsenden Start-ups Europas – holt sich für den weiteren Weg starke Partner ins Boot, die die vorhandenen Kompetenzen ergänzen. Mit Seven Ventures und dem German Media Pool wurden bereits externe Partner gewonnen. Im Herbst 2017 wurde eine neue Finanzierungsrunde gestartet. Das Ziel: In den kommenden Jahren soll About You zum Milliardenunternehmen ausgebaut werden. Gemeinsam ist das erreichbar.

BESCHLEUNIGTE VERNETZUNG

Diese Grafik zeigt, wie viele Jahre es gedauert hat, bis eine technologische Innovation 100 Millionen Nutzer erreichte.¹



¹ OECD-Report 2017: Key Issues for Digital Transformation in the G20

DREI WEGE ZUM ERFOLG

Die dritte Leitlinie der Otto Group benennt „Operative Exzellenz“ als Grundlage der Leistungsfähigkeit. Dafür steht die Witt-Gruppe, weil sie es kontinuierlich schafft, auch in unruhigen Zeiten erfolgreich zu sein. Sie konnte ihren Umsatz in den letzten zehn Jahren um 49 Prozent steigern – und zwar substantiell, das heißt ohne Zukäufe. Erfolgsgarant ist die Konzentration auf und das Verständnis für ein anspruchsvolles Kundensegment: Frauen über 50. Geschäftsführer Wolfgang Jess erklärt die Säulen, auf denen der Erfolg von Witt aufbaut.



1 Frauenversther 50+

„Witt entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten zum textilen Frauenversther 50+“, sagt Wolfgang Jess. Was etwas salopp dahergesagt klingt, war in Wirklichkeit ein hartes Stück Arbeit. „Wir haben es mit einem erfahrenen Kundensegment zu tun – und das hat hohe Ansprüche. Es geht immer um die Frage: Wie erreicht man diese Frauen, wie spricht man sie an?“ Beispiel Trends. „Natürlich kennen unsere Kundinnen die Entwicklungen in der Mode. Aber viele Trends werden speziell für junge Frauen entwickelt. Es geht daher bei uns darum, diese passend für unsere Zielgruppe zu übersetzen. Wir bewahren das Interesse dieser Entwicklungen – aber machen es für unsere Kundinnen tragbar.“



2 Markendiversifizierung

Ein wesentlicher Motor des Wachstums der Witt-Gruppe ist die Markendiversifizierung: Witt Weiden mit den Schwerpunkten Damenoberbekleidung, Wäsche und Heimtextilien ist der traditionelle Kern der Markenfamilie, mit der Marke Sieh an! wird das preisbewusste Kundinnensegment angesprochen, Création L und Ambria setzen auf anspruchsvollere sowie jüngere Mode. Mit Wäschepur öffnet sich die Witt-Gruppe jetzt auch dem Markt der Wohlfühl-Textilien. „Bei all dem werden wir immer von der Frage geleitet: Was können wir unserer Zielgruppe Gutes tun – und mit welchen Marken können wir unsere Zielgruppe überzeugen?“, so Jess.

3 Internationalisierung und Stärkung Stationärhandel

Der Schwerpunkt der Witt-Gruppe lag bisher eher im Distanzhandel. „Witt war sogar einer der ersten großen Versandhändler in Deutschland“, sagt Jess.

Auch außerhalb der Landesgrenzen ist die Witt-Gruppe, zum Teil mit mehreren Marken, in zehn europäischen Ländern aktiv. In den USA kooperiert Witt mit der amerikanischen Konzern- bzw. Bonprix-Tochter Venus. Seit 2017 können Kundinnen dort Kleidung der Marke Création L bestellen.

Gleichzeitig erlebte auch der Stationärhandel in den mittlerweile rund 130 Filialen in den letzten zehn Jahren einen großen Aufschwung; zwischenzeitliche Stagnationen konnten durch Ideen und Maßnahmen, die durch einen bewussten Kulturwandel angestoßen wurden, kompensiert werden. Jess erklärt: „Auch stationär mussten wir uns fragen, wie wir deutlich besser werden.“ Die Antwort: „Wir müssen ein noch viel persönlicheres Einkaufserlebnis bieten.“ Es waren viele kleine Stellschrauben, an denen gedreht wurde. Kern war, dass sich die Mitarbeiter bei allen Veränderungen einbringen und auch mitbestimmen konnten, vom attraktiven Ladenbau bis hin zum natürlicheren Verkaufsgespräch.



ECHE MENSCHEN, ECHE LEIDENSCHAFT

Die stärksten und authentischsten Botschafter für ein Unternehmen sind die eigenen Mitarbeiter. Getreu der vierten Leitlinie „People First“ werden Rahmenbedingungen geschaffen, um die besten Talente zu rekrutieren, zu fördern und zu binden. So setzt OTTO als eine der ersten Marken in Deutschland auf die Aus- und Weiterbildung der eigenen Experten zu Jobbotschaftern und hebt damit das Recruiting von Fachkräften und das Employer Branding auf ein neues Level. Plakatismotive in U-Bahnen, Imagefilme oder Auftritte auf Konferenzen – schon seit Längerem setzt der Onlinehändler im Arbeitgebermarketing auf die Experten aus dem eigenen Unternehmen, indem er echte Mitarbeiter zeigt. Mit Erfolg: Bewerber bewerten genau diese

authentischen Informationen über OTTO und den unmittelbaren Kontakt zu potenziellen Kollegen als besonders wertvoll. Aus diesem Grund rief das HR-Team im Oktober 2017 das OTTO-Jobbotschafterprogramm ins Leben, bei dem es darum geht, dass „Corporate Influencer“ ihre Leidenschaft für den Job teilen – digital und analog. Mitmachen können alle Interessierten. Anfang 2018 waren bereits 185 der 4.500 OTTO-Mitarbeiter als Jobbotschafter tätig. Je nach Interesse werden verschiedene Seminare angeboten – und Einsatzgebiete definiert. Wohlgemerkt: rein intrinsisch motiviert durch die Chance, neue Mitarbeiter für OTTO zu begeistern und dadurch direkten Einfluss auf die Auswahl der eigenen Kollegen zu haben.



Der Impulsgeber

Der Impulsgeber ist der Universalist. Seine Aufgabe ist es, das Bewerbererlebnis mit zu optimieren. Er hat die Arbeitgeberwirkung im Blick, bewertet die Wirksamkeit von Kampagnen und macht sich Gedanken darüber, was OTTO für neue Kollegen noch attraktiver machen könnte.



Der Fachexperte

Die Aufgabe des Fachexperten besteht vor allem darin, Kompetenz und Attraktivität zu signalisieren. Jobs sind umso interessanter, je höher das Niveau ist, auf dem gearbeitet wird. Auf Fachkonferenzen und beim Recruiting verdeutlicht er die Vielfalt von OTTO auf Augenhöhe.



Der Co-Recruiter

Der Co-Recruiter führt erste Bewerbungsgespräche, um zu schauen, ob der Kandidat fachlich und menschlich ins Team passt. Direkte Kollegen können die Kompetenzen von potenziellen Kollegen sehr gut einschätzen. Dieser Cultural Fit ist Gold wert.



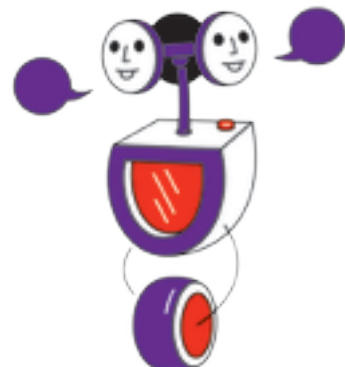
Der Kontakter

Der Kontakter ist der direkte Draht zu Bewerbern. Bei Interesse an einer Stelle ist er für die neuen Kollegen da, begleitet sie durch den Bewerbungsverfahren und beantwortet alle Fragen.



Der Multiplikator

Der Multiplikator ist der klassische Influencer: Er erzeugt Aufmerksamkeit in sozialen Netzwerken. Multiplikatoren kommentieren und teilen Beiträge von OTTO, verfassen Content für ihre eigene Community und kräftigen so Marke und Reichweite.

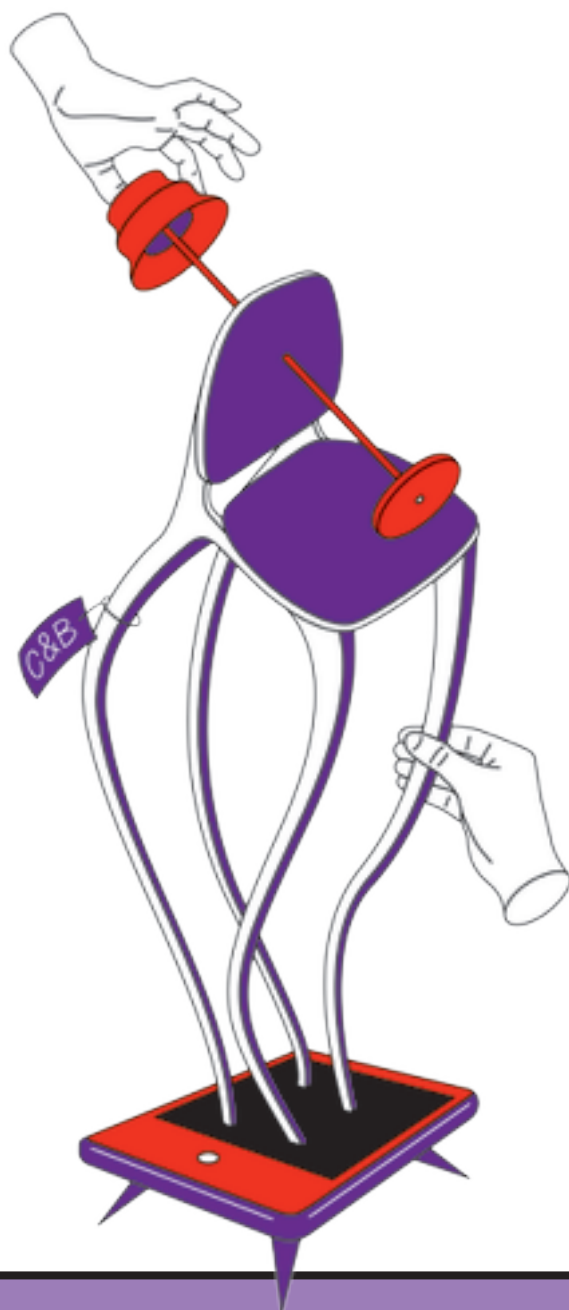


Der Socializer

Der Socializer vertritt OTTO als Arbeitgeber im sehr persönlichen Kontakt. Das heißt: Er gibt sowohl in den sozialen Netzwerken als auch persönlich auf Recruiting-Veranstaltungen und Fachkonferenzen konkrete Einblicke in den Job.

KULTURWANDEL IM AUSTAUSCH

Die Ideen des Kulturwandels 4.0 wurden in Hamburg entwickelt – und müssen gemäß der fünften Leitlinie integraler Bestandteil jeder Management-Agenda sein. Aber wie bewähren sie sich weltweit? Welche Impulse aus der Konzernzentrale in Deutschland fallen im Ausland auf fruchtbaren Boden? Und in welchen Punkten ist man dort vielleicht schon weiter? Neela Montgomery, CEO beim US-amerikanischen Einrichtungsunternehmen Crate and Barrel, kennt beide Welten. Bevor sie nach Chicago wechselte, arbeitete sie als Vorständin Multichannel-Retail in der Konzernzentrale der Otto Group in Hamburg. In fünf Learnings fasst sie die Unterschiede zusammen und erklärt, wie ein US-Unternehmen vom konzernübergreifenden Kulturwandel profitieren kann.



1

In der digitalen Transformation sind Werte und ein Markenkern wichtiger denn je.

Unser Motto bei Crate and Barrel ist: „To help people love how they live in moments that matter“ (etwa: „Wir wollen, dass Menschen sich in den Momenten, die zählen, wohlfühlen“). Um das zu garantieren und gleichzeitig unserer Verantwortung als nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Unternehmen gerecht zu werden, haben wir das „Purpose & Values“-Programm ins Leben gerufen. Anhand von sechs Werten (z. B. „Be real“, „Take responsibility“ oder „Have fun“) legen wir die Grundlage für unser transparentes und faires Handeln gegenüber unseren Kunden und innerhalb unserer Crate and Barrel Familie.

2

Ein eigener Werte-Kompass ist wichtig – auch wenn der Kunde das noch nicht einfordert.

Viele Kunden in den USA orientieren sich an Werten, aber die Mehrheit ist noch nicht bereit, für Werte wie Social Responsibility oder Nachhaltigkeit einen Mehrpreis zu zahlen. Unser Engagement, etwa dass wir unsere Kataloge auf ressourcenschonendem FSC®-Papier drucken oder die Beleuchtung in unseren Filialen auf LED umrüsten, ist keine Reaktion auf Kundenwünsche – wir machen das, weil wir das selbst richtig finden. Wir sind stolz darauf, Vorreiter zu sein.

3

Wir müssen offen sein für neue Lösungen.

Wir sind ein kreatives Unternehmen und sehr gut darin, Designtrends vorherzusagen. Allerdings müssen wir noch dazulernen, wenn es um Best Practices in anderen Bereichen geht. Wir verstehen den Kulturwandel 4.0 als wertvollen Input für die Herausforderungen der Digitalisierung im Handel. Etwa wenn es darum geht, die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu analysieren. In Sachen Data, Künstliche Intelligenz und generell in allen Tech-Themen ist man in Hamburg sehr weit. Auch im Bereich Open Source können wir noch viel lernen – der Kulturwandel 4.0 bietet die Möglichkeit zu direktem Austausch mit anderen Otto Group Konzerngesellschaften.

4

Der Kulturwandel passt perfekt zu unserem „Purpose & Values“-Programm.

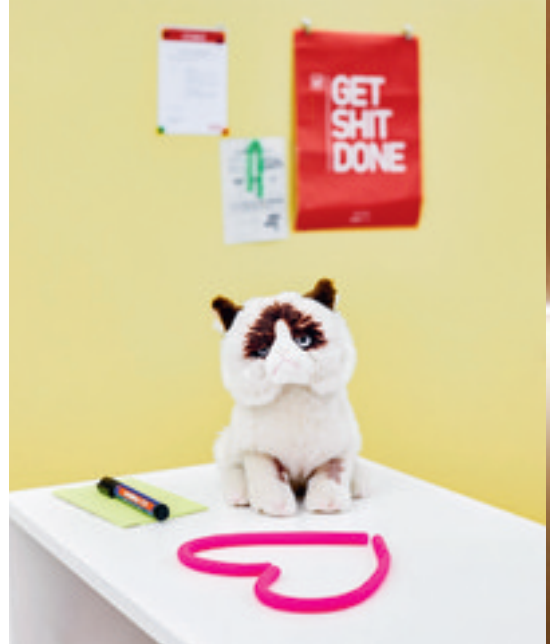
Man kann gar nicht genug kommunizieren, wenn es darum geht, unser „Purpose & Values“-Programm zu verankern. Um den Wandel aussagekräftig voranzutreiben, beschreiben wir unsere Werte mit Konzepten aus dem Kulturwandel 4.0, etwa Geschwindigkeit, Kollaboration und Kundenfokussierung. Unser Wert „Ergebnisse vorantreiben“ ermutigt Mitarbeiter, Risiken einzugehen und kluge Entscheidungen zu fällen. Das ist ganz klar unsere Erwartungshaltung und kein zukünftiges Bestreben. Das alles entspricht dem Konzept des Kulturwandels 4.0.

5

Wir haben keine Angst vor Veränderung – wir gestalten sie mit.

Die Digitalisierung macht alles schneller – und auch wir müssen schneller werden. Wir haben eine sehr ausgeprägte Kundenfokussierung, was bedeutet, dass wir keine Angst vor Veränderungen haben. Nehmen wir Vielfalt und Offenheit als Beispiel, die für unsere Werte von fundamentaler Bedeutung sind. Einer unserer Leitsätze lautet: „Be inclusive, embrace our differences.“ Das tragen wir auch nach außen, etwa in unserer Kampagne „Welcome love in“. Darin erzählen unterschiedliche Paare die Geschichte ihrer Liebe.

Zu einem zeitgemäßen
Arbeitsumfeld
gehören moderne
Räumlichkeiten – wie
etwa der Coworking
Space „Collabor8“ auf
dem Campus der Otto
Group in Hamburg



FLEXIBLE GRÖSSE



Die Ansprüche von Mitarbeitern haben sich geändert. Sie fordern Feedback, wollen sich kreativ und innovativ einbringen, legen großen Wert auf Werte und Work-Life-Balance. Und ganz oben steht die Frage nach dem Sinn. Die Antwort der Otto Group lautet: Kulturwandel 4.0. Ein Rundgang durch einen Konzern, in dem man versucht, das Beste aus neuen Jobwelten und etablierten Arbeitsstrukturen zu vereinen.





TOBIAS KRÜGER

Bereichsleiter
Kulturwandel 4.0,
Otto Group

Ein riesiges Loft, unterschiedliche Arbeitsumfelder, viele kleine Kaffeetische, von der Decke schaukeln Sitzschalen: Der Coworking Space „Collabor8“, der den Mitarbeitern der Otto Group seit Januar 2017 auf dem Campus in Hamburg zur Verfügung steht, ist auch eine Antwort auf die verän-

derten Anforderungen an das Arbeitsumfeld der Zukunft. Arbeiten nach Stechuhr ist vorbei, stattdessen stehen werteorientiertes Management, sinnhaftes Arbeiten und eine offene Feedbackkultur hoch im Kurs – und da kommt der Kulturwandel 4.0 der Otto Group gerade recht. Aber kann man Sicherheit und Selbstverwirklichung in Zeiten der Digitalisierung tatsächlich unter einen Hut bringen? Unser erster Gesprächspartner ist Tobias Krüger, Bereichsleiter Kulturwandel 4.0 bei der Otto Group.

Herr Krüger, man wähnt sich hier in einem Start-up. Wie kam es bei der Otto Group zu dieser Veränderung?

Vor einigen Jahren wurde es offensichtlich, dass die Otto Group sich bewegen muss, um in der digitalen Kultur relevant und erfolgreich zu bleiben. Dazu mussten wir unsere Unternehmensstrategie erneuern und gleichzeitig die bestehende Kultur hinterfragen. Es war rückblickend betrachtet ein sehr mutiger Schritt, den Kulturwandel auszurufen, weil wir alle nicht abschätzen konnten, was das am Ende überhaupt bedeutet. Wir wussten nur, dass die ökonomischen Kosten des Nichtstuns zukünftig höher sein werden, als wenn wir aktiv werden und eine echte Veränderung vornehmen.

Worauf kommt es bei so einem Prozess an?

Erstens kommt es auf das Commitment an. Kulturwandel heißt, dass ihn alle machen. Zweitens: Es ist notwendig, die eigene Organisation

zu erkunden. Dann kommt man zu ganz grundlegenden Erkenntnissen, wie zum Beispiel, dass Abläufe zu langsam sind. Das kann wiederum auf ein viel grundlegendes Problem verweisen, etwa, dass Kollegen einander misstrauen, was man dann direkt adressieren muss. Drittens: Man kann nicht alle Probleme auf einmal lösen. Man muss sie priorisieren und sich dann realistische Ziele setzen.

Tun sich Ihrer Meinung nach junge Mitarbeiter leichter mit den Umwälzungen des Kulturwandels?

Nein, interessanterweise nicht. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es keine Generationen- oder Hierarchiefrage ist, ob man mit dem Kulturwandel etwas anfangen kann, sondern eine Typfrage. Einige der glühendsten Anhänger des Kulturwandels sind seit Jahrzehnten bei uns im Haus. Auf der anderen Seite erlaubt es uns der Kulturwandel allerdings, gute junge Mitarbeiter anzuwerben, die sehen, was wir hier machen und dass der Wandel im Einklang mit den seit Jahrzehnten gelebten Werten der Otto Group geschieht – etwa mit Vertrauen und Verlässlichkeit. Denn dass die jungen Bewerber anders arbeiten wollen, als es noch vor einigen Jahren üblich war, wird heute in jedem Bewerbungsgespräch deutlich. Bei der Otto Group können sie das auch.

Wie macht sich das konkret bemerkbar?

Die neue Generation ist viel selbstbewusster. Die fragt: Was könnt ihr mir bieten? Sie verlangt kontinuierliches Feedback, ist bereit, sehr intensiv und kreativ zu arbeiten, ihr ist aber auch wichtig, dass sie am Ende des Tages dann Feierabend hat. Das sind alles gute Entwicklungen.

Am interessantesten ist, dass sich der Anspruch an Führung völlig verändert hat.

Inwiefern?

Lange Zeit war es üblich – und wurde auch nicht hinterfragt –, dass man seinem Chef „zuarbeitet“. Dass man Ideen „nach oben“ liefert – und das war's dann. Dadurch wird die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit relativiert und andere können mit meiner Arbeit glänzen – das lässt besonders die junge Generation nicht mehr zu. Wie auch der überwiegende Teil unserer Kollegen will sie gestalten und sich kreativ einbringen und verlangt von den Chefs, dass das möglich ist. Diese Mentalität brauchen wir im Kulturwandel. Die Otto Group bietet einerseits unendlich viele Möglichkeiten, sich auszuprobieren und Grenzen zu verschieben, und ermöglicht es gleichzeitig, in einem verlässlichen, stabilen Umfeld mit langfristiger Perspektive zu arbeiten.



PAUL HESS

Auszubildender bei Schwab

Einer dieser jungen Kollegen, von denen Tobias Krüger spricht, ist Paul Hess. Der 20-Jährige ist Azubi beim Konzernunternehmen Schwab in Hanau und hat die positiven Folgen des Kulturwandels direkt erfahren.

Herr Hess, warum arbeiten Sie bei Schwab?

Die Antwort ist erst mal ganz banal: Ich komme aus der Umgebung von Hanau, also sah ich mich um, was es hier gibt. Schwab hat in der Region einen guten Ruf. Von daher wusste ich, dass auf Schwab Verlass ist, dass es ein sicherer und guter Job ist. Ich überlegte mir auch, bei einer Marketing-Agentur anzufangen, aber da war mir schnell klar, dass ich die ersten Jahre nur auf Projektbasis angestellt sein würde. Ich wollte aber anpacken.

Hat das geklappt?

Sehr spürbar, würde ich sagen – und gleich mit einem großen Projekt. Im Zuge des Kulturwandels wurde bei uns die Idee entwickelt, dass wir bei uns im Headquarter in Hanau ein Outlet für unsere Marke Sheego aufbauen sollten. Das Besondere daran: Das Projekt haben sich Azubis ausgedacht und dann auch umgesetzt. Das war schon der Wahnsinn, dass uns Azubis das Vertrauen geschenkt wurde, das Projekt allein zu steuern.

Wie sind Sie vorgegangen?

Mit hoher Geschwindigkeit. Die Idee wurde im Oktober 2017 entwickelt. Anfang Dezember wollten wir aufmachen, wegen des Weihnachtsgeschäfts. Also haben alle Azubis mitangepackt. Wirklich alle. Den Ausbau des Ladens haben zwar die Handwerker übernommen, aber die leere Fläche überhaupt zu einem Outlet umzugestalten, war unsere Aufgabe. Insgesamt waren bis zu 14 Auszubildende an dem Projekt beteiligt. Zusätzlich betreute noch eine Kollegin das Projekt als Mentorin. Dann musste über Marketing nachgedacht werden, das war unter anderem mein Job.

Was genau machten Sie?

Wir haben uns Gedanken über die Kundenschaft gemacht. Wie erreicht man die richtige Zielgruppe? Wir haben die Kundinnen direkt über Facebook und Newsletter angesprochen. Und die Lokalpresse hat auch von unserer Aktion berichtet. Azubis machen einen Shop auf, das lässt sich gut erzählen. Als wir dann eröffneten, hatten wir alle einigegewuppt. Wir waren auch alle verdammt glücklich. Und die Leute rannten uns wirklich die Bude ein. Das war eine tolle Erfahrung.

SANDRA HARTWIG

Head of Communications bei Otto Group Digital Solutions

Die flexible Arbeitsatmosphäre, die Paul Hess beschreibt, zeichnet üblicherweise Start-ups aus. Damit kennt sich Sandra Hartwig, Head of Communications beim konzerneigenen Company Builder Otto Group Digital Solutions, aus.

Frau Hartwig, inwiefern können etablierte Großunternehmen und Start-ups voneinander profitieren?

Indem man das Beste aus beiden Welten zusammenbringt: Unser Ziel bei Otto Group Digital Solutions ist es, die Geschwindigkeit der Start-ups mit dem Know-how der Otto Group zu verbinden. Tatsächlich erlebe ich durch die Vernetzung, dass sich viel in der Kultur der Otto Group verändert. Es ist durchaus möglich, gleichzeitig Mitarbeiter in einem soliden, gewachsenen Konzern zu sein und eigenverantwortlich und agil zu arbeiten. Es geht dabei um Empowerment, offenen Zugang, genügend Freiraum und vor allem darum, keine Angst vor Fehlern zu haben.

Wie funktioniert das konkret?

Ein gutes Beispiel ist das Unternehmen Risk Ident, das sich mit Onlinebetrugs-Prävention beschäftigt. Und wie bei einem gelungenen Start-up außerhalb des Konzerns entstand die Geschäftsidee aus einem konkreten Bedürfnis: Mitarbeiter der Betrugsabteilung von OTTO berichteten von den Problemfällen mit Betrugsversuchen bei Onlinebestellungen. Unser Team hat daraufhin eine Technologie entwickelt, die sich an einer in den USA bereits etablierten orientierte. Dabei konnten wir die riesigen Händlerdatenbanken der Konzernunternehmen OTTO oder Baur als strategischen Hebel nutzen. Ein externes

Start-up hätte von OTTO wahrscheinlich keinen Zugang zu diesen Assets erhalten. Im eigenen Haus ging das aber ohne Probleme und unsere Techies haben eine selbstlernende Künstliche-Intelligenz-Lösung gebaut, die die Basis des Geschäftsmodells von Risk Ident wurde. Unsere Lösung wurde von OTTO auch gegen etablierte Marktteilnehmer geprüft, aber da wir eine spezifische Lösung für OTTO gebaut hatten, funktionierte unsere am besten. Das war ein wirklich großer Erfolg. Heute ist Risk Ident in Deutschland Marktführer im Bereich Betrugsprävention.

Wieso fordern gerade junge Kollegen diese neue Arbeitsweise – Selbstverwirklichung und Sicherheit – so vehement ein?

Die sogenannte Generation Y ist in eine Informationsgesellschaft eingebettet, die es so noch nie gegeben hat. Wissen ist überall zugänglich und ist damit auch kein Machtinstrument mehr. Sie nehmen Dinge nicht für



selbstverständlich. Wenn ihnen etwas nicht passt, sagen sie es. Sie haben einen genauen Wertekompass – und dazu gehört eben, dass selbstbestimmtes Arbeiten und Sicherheit keine Widersprüche mehr sind.

MARINA JOZIĆMarketing Assistant,
Eos Slowenien

Wie Werte konkret im Job gelebt werden und was das für das Team bedeutet, erzählt Marina Jozić, Marketing Assistant bei Eos in Slowenien. Das Unternehmen der Otto Group ist ein Finanzdienstleister mit Schwerpunkt Forderungsmanagement. Die Ideen des Kulturwandels fielen auch hier auf fruchtbaren Boden.

Frau Jozić, wie haben Sie zum ersten Mal vom Kulturwandel erfahren?

Ich habe zum ersten Mal davon in der Mitarbeiterzeitung der Eos Gruppe gelesen. Darin hat die Geschäftsführung alle Mitarbeiter



weltweit eingeladen, ihre Ideen einzubringen, wie sie Eos aktiv gestalten möchten. Schon kurz darauf trafen sich hier in Ljubljana alle Mitarbeiter in einem Konferenzraum. Wir haben viel diskutiert. Und gleich ein Vorhaben identifiziert, an dem wir arbeiten wollten.

Was war das?

Wie in allen hochspezialisierten Unternehmen gibt es bei Eos sehr viele, sehr unterschiedliche Jobs: Callcenter, IT, Strategie und so weiter. Es wurde klar, dass die Kollegen oft nicht wussten, was die anderen eigentlich genau tun. Also haben wir daran gearbeitet, ein Team zu etablieren, im wahrsten Sinne.

Wie haben Sie das umgesetzt?

Es ging um grundsätzliche Dinge. Etwa: Wenn ein Kollege ein Problem mit einem schwierigen Projekt hat, ist das eben nicht sein Problem. Sondern das von allen. Wir sind keine Einzelkämpfer mehr. Wir bei Eos in Slowenien sind tatsächlich eine Gruppe – und wir halten zusammen. Das kann man auf ganz unterschiedlichen Wegen erreichen. Es gehört zum Beispiel dazu, dass wir uns auch mal abends treffen, dass wir gemeinsam Spaß haben. Oder auch einfach darüber reden, was uns wichtig ist.

Was ist jetzt anders?

Es geht tatsächlich darum, unserer Arbeit einen Sinn zu geben. Das kam übrigens auch während unserer „Cultural Journey“ heraus, der Adaption des Otto Group Kulturwandels für die Eos Gruppe: Eine weltweite Befragung unter den Mitarbeitern hat gezeigt, dass wir wissen wollen, wofür wir arbeiten. Vielleicht kann man das am besten mit unserem neuen Leitbild

zusammenfassen: „Eos – for a debt-free world“. Der Slogan ist knapp und griffig und bringt auf den Punkt, wieso unser Job wichtig ist. Wir alle miteinander – egal ob im Callcenter, in der IT oder in der Geschäftsführung – können uns darauf einigen und damit identifizieren.

**SEBASTIAN PURPS-PARDIGOL**

Autor und Coach

An Themen, die gerade jungen Menschen im Berufsleben heute so wichtig sind – werteorientiertes Arbeiten, Kreativität, mehr Freiheit bei gleichbleibender Sicherheit –, ist auch Sebastian Purps-Pardigol sehr interessiert. Der Autor und Coach schrieb Bestseller wie „Führen mit Hirn“ und „Digitalisieren mit Hirn“, in denen er die Erkenntnisse der Hirnforschung auf die moderne Arbeitswelt überträgt – und in denen die Otto Group als Beispiel für eine gelungene Transformation auftaucht.

Herr Purps-Pardigol, Sie haben ein Buch über Digitalisierung geschrieben und eines über Führung. Wie hängen beide Themen zusammen?

In zweifacher Hinsicht. Zum einen erhöht die Digitalisierung den Druck auf Unternehmen und stellt die Art und Weise, wie Mitarbeitende geführt werden müssen, in Frage. Man muss auf disruptive Geschäftsmodelle konkurrierender Unternehmen reagieren – schnell und kreativ. Mit den preußischen Militärwerten, die über Jahrzehnte das Arbeitsleben bestimmt haben, kommt man da nicht weit. Führungskräfte erleben heutzutage, dass in der Außenwelt

eine Menge Dinge geschehen, die sie nicht mehr alleine beantworten können. Da ist es nicht damit getan, dass man Aufgaben delegiert und abarbeiten lässt. Führungskräfte, die sich auf eine digitale Transformation und den damit einhergehenden Kulturwandel einlassen, sind nur dann erfolgreich, wenn sie ihrem Team die Möglichkeit bieten, sich zu entfalten und kreativ auf neue Lösungen zu kommen. Das ist der eine Punkt.

Der andere?

Wir sind heute alle ständig „on“, ständig erreichbar. Das heißt: Es gibt keine Entspannungsphasen mehr oder zumindest sehr viel weniger. Die Folgen können wir direkt im Gehirn beobachten. Neurobiologisch geschieht Folgendes: Der Neurotransmitter-Mix in unserem Gehirn verändert sich am Ende des Tages, wenn wir eigentlich zur Ruhe kommen müssten, nicht mehr so, wie das früher mal war. Von diesem ständigen Angeschaltetsein sind vor allem auch junge Menschen betroffen. Deren Leben ist durch eine hochgradige Vernetzung gekennzeichnet. Das hat viele Vorteile: Diese Menschen sind sehr gut und sehr schnell darin, sich Informationen zu suchen und zu kommunizieren. Aber es gibt auch eine Kehrseite: Es gelingt ihnen

recht schwer, sich zu fokussieren. Das ist eine direkte Auswirkung der schnellen, digitalen Kommunikation.

Nun ist der Prozess der Digitalisierung ja nicht mehr aufzuhalten.

Aber gestalten lässt er sich schon. Und das hat etwas mit Arbeitskultur zu tun. Der Soziologe Aaron Antonovsky hat dazu erforscht, was Menschen eigentlich psychisch gesund hält. Er fand heraus, dass das drei Dinge sind: Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Gestaltbarkeit des Handelns. Wir sind heute in einer Situation, in der diese drei Dimensionen ständig gefährdet sind. Ein Beispiel: Wer versteht schon, was an den Finanzmärkten passiert und wie er die eigenen Rücklagen bestmöglich investiert? Für viele Menschen ist das eine Blackbox. Umso wichtiger ist, dass die drei Dimensionen im Job erfüllt werden. Und das ist die neue Aufgabe der heutigen Führung: Mitarbeitende müssen verstehen, was sie tun. Sie müssen es auch als sinnvoll empfinden.

Was bedeutet das konkret für die Otto Group?

An dieser Stelle kommen die Werte eines Konzerns ins Spiel. Nicht zuletzt brauchen Mitarbeitende das Gefühl, dass nicht über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, dass – etwa wie beim Kulturwandel 4.0 der Otto Group – der Wandel gemeinsam gestaltet wird. Wenn das alles zusammenkommt, bleiben diese Menschen nicht nur psychisch gesund, sondern sind auch in der Lage, so kreativ und agil zu arbeiten, wie es der Markt heute verlangt.

ELASTISCHE STRUKTUREN

MOVE – dieses Schlagwort bezeichnet bei About You eine neue Form des flexiblen Zusammenarbeitens. Mit diesem Organisationsmodell können nicht nur Projekte zügiger und intensiver bearbeitet, sondern auch Mitarbeiter bestmöglich gefördert werden.

Es sind Probleme, von denen man in vielen Konzernen nur träumen kann. Weil das junge Mode- und Tech-Unternehmen About You in den vergangenen Jahren so schnell wuchs, stand man insbesondere im Tech-Bereich vor der Frage, wie man das Wachstum des Unternehmens mit der vorhandenen Mannschaft noch weiter steigern könnte. Bei About

You wählte man einen wahrlich agilen Weg für mehr Entscheidungsfreiheit und Flexibilität. Das Modell dazu heißt MOVE. Die Idee: Anstatt in festen Einheiten zu arbeiten, gibt es offene Strukturen in themenbezogenen Einheiten (Units) und darin jeweils kleine, schlagkräftige Teams (Circles). Die kleinen Teams agieren wie Start-ups mit einer schnellen und fokussierten Arbeitsweise. Sie arbeiten on demand – immer gerade dort, wo es nötig ist. Mit MOVE ist eine Skalierung des aktuellen Team-Set-ups jederzeit möglich. So liegen keine Ressourcen brach, die Priorisierung der Projekte entscheidet darüber, wie viel Personal woran arbeitet. Dadurch kann das schnell wachsende Unternehmen jederzeit auf Veränderungen und neue Herausforderungen reagieren und seine Teamstrukturen daran anpassen. So sitzen die richtigen Talente an den richtigen Stellen – ein Turbo für weiteres Wachstum und Motivation. Die wird noch von einer anderen Innovation innerhalb von MOVE befeuert: Alle Mitarbeiter, die sich als Führungskräfte versuchen wollen, können das auf Probe für drei bis sechs Monate tun. Danach entscheiden sie, ob sie diesen Weg weiter voranschreiten oder in ihren alten Job zurückkehren wollen. Auf diese Weise entsteht ein maximal agiles Arbeitsklima. Die anderen Konzernunternehmen der Otto Group beobachten das Modell mit größtem Interesse – und im Rahmen der Kommunikationsinitiative rund um den Kulturwandel teilen die Kollegen von About You gern ihr Wissen.

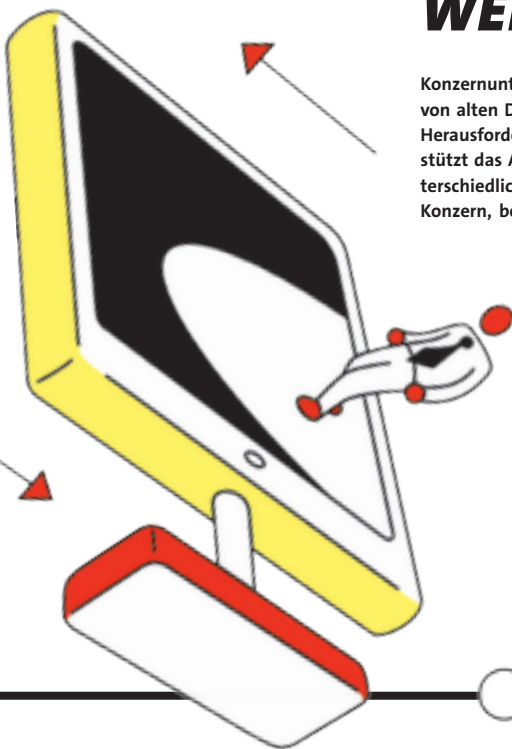


FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Agile Arbeitsweisen, flache Hierarchien, individuelle und digitale Rahmenbedingungen: Die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen werden in der Otto Group kontinuierlich Realität.

BEWEGLICHER WERDEN

Konzernunternehmen und Bereiche, denen das Aufbrechen von alten Denkmustern und das Verständnis für die neuen Herausforderungen im Job nicht ganz leicht fallen, unterstützt das Agile Center der Otto Group. Mitarbeiter mit unterschiedlichen beruflichen Backgrounds touren durch den Konzern, begleiten die Arbeit der Kollegen und erarbeiten gemeinsam gezielt Vorschläge für veränderte Arbeitsweisen: durch Workshops, Spiele, die Vorstellung agiler Methoden und Coaching für Führungskräfte und Teams. Im Fokus steht: gemeinsam entscheiden, Mut für Neues aufbringen und in kleinen Schritten mit dem eigenen Arbeitsalltag experimentieren, um frühzeitig Lösungswege für Probleme und Herausforderungen zu finden. Auch die stetig wachsende agile Community #agilegroupie hilft dabei, Agilität in der Otto Group erlebbar zu machen und so die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern.

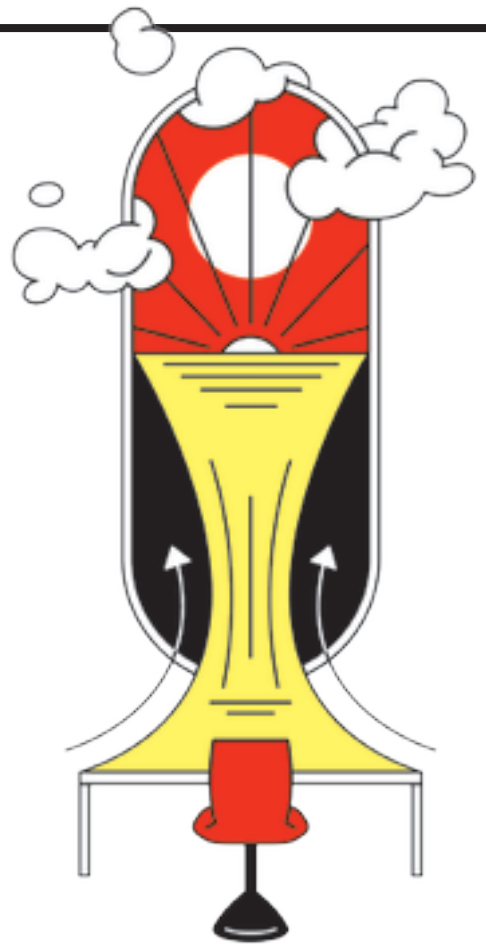


MACHEN LASSEN

Entscheidungswege beschleunigen, Teams autonom arbeiten lassen, seine Haltung überdenken – das sind die Eckpfeiler, mit denen bei OTTO die Rollen der Führungskräfte und Mitarbeiter an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst werden. Man will weg von alten Denkweisen, in denen Wissen und Informationen das Monopol der Führungskräfte waren, und hin zu einer flexiblen Arbeitskultur mit flachen Hierarchien. Erreicht wird das durch Weiterbildungen und Initiativen sowie umfassende Feedbackgespräche, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter lernen, wie sie sich am besten aufstellen, um flexibel und agil arbeiten zu können. Bei OTTO kommt dabei auch die Kanban-Methode zum Einsatz. Sie hilft, Prozesse flexibler zu machen, damit die ganze Organisation schneller auf mögliche Veränderungen reagieren kann. Arbeitsabläufe vi-



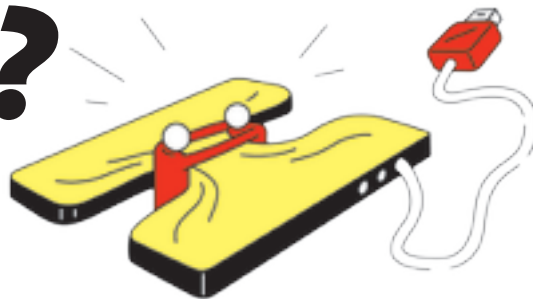
sualisieren, Themen konsequent priorisieren, sie dezentral steuern – all das soll die agile Methode leisten. OTTO organisiert sein Kanban-Board über drei Ebenen: operative Teams (Level 1), Bereichs- und Direktionsebene (Level 2), Vorstandsebene (Level 3). Mithilfe der jeweiligen Boards gehen die entsprechenden Kollegen anstehende Aufgaben durch, setzen Prioritäten und planen die weiteren Schritte gemeinsam. Die Geschäftsleitung als Bottleneck entfällt, die Mitarbeiter entscheiden zusammen. Dieses Vorgehen macht den Prozess fundierter und transparenter – und trägt außerdem dazu bei, dass die Themen der unteren Ebenen sich logisch aus denen der oberen ableiten. So passen die Strategien innerhalb einer komplexen Organisation selbst dann gut zusammen, wenn viele Akteure beteiligt sind und sich nicht jeden Tag sehen.



WEITER DENKEN

Der klassische Nine-to-five-Job ist tot, es lebe das Wohnzimmer! Mit den rasanten Entwicklungen der Digitalisierung ändern sich auch die Anforderungen an die Arbeitsformen. Und die reichen von Technologien und Verhaltensweisen bis hin zu Arbeitsumfeldern. Hier kommt „Future Work“ ins Spiel: Die cross-funktionale Gruppe aus OTTO IT, Otto Group IT, Gebäudemanagement, Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation erarbeitet die Rahmenbedingungen und Leitplanken, wie zukünftig kulturell, technisch und räumlich zusammengearbeitet werden soll. Dabei wird mit drei Ansätzen gearbeitet: „Activity based working“ basiert auf der Tatsache, dass jeder anders arbeitet und somit für jede Arbeit und die unterschiedlichen Anforderungen die benötigten Ressourcen und das ideale Ambiente zur Verfügung gestellt wird. Das hängt mit dem zweiten Punkt zusammen: „Digital Office“. Die Arbeit muss nicht mehr am eigenen Schreibtisch verrichtet werden – sondern auf Wunsch und bei Bedarf auch in Coworking Spaces oder zu Hause. Das alles funktioniert allerdings nur mit einem passenden Mindset. Dafür steht die dritte sogenannte Leitplanke, „Culture“, die sich damit beschäftigt, das gemeinsame Verständnis für diese neuen Arbeitsformen zu fördern.

UND WIE MACHT IHR DAS?



Was entdecken Experten für E-Commerce im Kaufverhalten der Nutzer? Wie arbeitet die Marketing-Abteilung? Und was kann man von den Kollegen lernen? Gelebter Kulturwandel zeichnet sich auch durch die Fähigkeit aus, outside-the-box zu denken. Mit der Hospitationsplattform „HOW“ unterstützt die Otto Group Mitarbeiter, die für einen begrenzten Zeitraum in ein anderes Konzernunternehmen schnuppern wollen. So wie Lisa Pustal und John Cook.

Lisa Pustal

Junior Controllerin bei der Otto Shared Services GmbH in Hamburg, verbrachte acht Wochen in Bradford, England, bei Curvissa, einer Marke der Freemans Grattan Holdings.

„Bei OTTO habe ich eine Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau absolviert. Im Rahmen dieser Ausbildung kann man für ein paar Wochen ins Ausland gehen; das wollte ich unbedingt wahrnehmen. Im April 2017 begann meine Hospitation im Merchandising beim Onlineshop Curvissa in England. Ich konnte meine Erfahrungen von OTTO super ins Team einbringen. Die Hierarchien sind flach, ich wurde sofort als vollwertiger Teil des Teams wahrgenommen, obwohl ich ja noch in der Ausbildung war. Zudem ist die Feedbackkultur anders als bei uns in Deutschland. Man bekommt Feedback nur, wenn etwas schief läuft, positives Feedback musste ich aktiv einfordern. Ich wurde überall mit einbezogen, so haben sich viele Arbeitsroutinen ergeben. Zum Beispiel habe ich Analysen zur Kundenzufriedenheit durchgeführt oder mich darum gekümmert, dass der Newsletter an unsere Kunden verschickt wird. Die Betreuung des Curvissa-Onlineshops war wie OTTO im Kleinen: Ich konnte alles ausprobieren, alles miterleben. Dadurch habe ich gemerkt, dass es mir total Spaß macht, mit Zahlen zu arbeiten. Davon profitiere ich auch heute bei meiner Arbeit im Rechnungswesen. In den acht Wochen konnte ich außerdem meine Sprachkenntnisse deutlich verbessern: Bradford liegt in Nordengland, der Akzent dort ist anfangs richtig schwer zu verstehen, aber nach ein paar Wochen hat man sich daran gewöhnt. Ich würde jedem empfehlen, ins Ausland zu gehen. Man wächst an solchen Herausforderungen, weil man ständig gezwungen ist, seine Komfortzone zu verlassen.“



„Ich habe mich für eine Hospitation entschieden, weil ich neue Erfahrungen sammeln wollte. Meine Vorgesetzten haben mich von Anfang an bei meinem Plan unterstützt. Im März 2017 kam ich zum E-Commerce-Team in Hamburg. Ich wurde gleich eingebunden, bekam eigene Aufgaben und ging mit zu Meetings. Einige davon waren auf Deutsch. Ich spreche die Sprache zwar etwas, aber das war dann schon schwierig. In England nutzen wir bei der Arbeit ähnliche Tools. Ich war allerdings überrascht, wie viel größer alles in Hamburg ist, die Firma, die Teams. Die Interdisziplinarität im E-Commerce-Team war wahnsinnig hoch. Dadurch war die Arbeit spezialisierter und detaillierter. Die Leute haben sich sehr auf ihre Arbeit fokussiert, trotzdem herrschte eine lockere Stimmung – in den Pausen haben wir oft am Tischkicker gespielt. Mich hat erstaunt, wie viel Vertrauen OTTO in seine Mitarbeiter hat, wie viel Freiraum ihnen zugestanden wird. Durch meine Hospitation habe ich die Otto Group genauer kennengelernt: Ich verstehe jetzt zum Beispiel besser, wie Entscheidungen im Unternehmen zustande kommen und wie sie kommuniziert werden. Außerdem konnte ich meine Fähigkeiten schulen und eine andere Kultur kennenlernen. Die Dauer von acht Wochen fand ich genau richtig. Eine Hospitation kann ich uneingeschränkt empfehlen. Mein Team in England wünscht sich übrigens, dass uns bald wieder eine Kollegin oder ein Kollege aus Deutschland besucht.“



John Cook

Insight Analyst bei Freemans Grattan Holdings in Bradford, England, hat acht Wochen bei otto.de in der Abteilung für Digital Analytics hospitiert.

OTTO GROUP AWESOME

**FÜNF THESEN ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT
VON PETRA SCHARNER-WOLFF,
FINANZVORSTÄNDIN DER OTTO GROUP.**

Die Welt verändert sich radikal. Was bedeutet das für jeden Einzelnen? Und wie können sich Unternehmen für die Zukunft der Arbeit fit machen? Diese Themen diskutierte eine vielfältige Runde aus Experten, Gründern, Autoren und Wissenschaftlern bei der Konferenz „Work Awesome“ im November 2017 in Berlin. Es ist ein Treffen der internationalen Tech-Elite, die hier auf hohem Niveau über digitale und gesellschaftliche Trends spricht. Mit dabei: Petra Scharner-Wolff, die in der Otto Group auch das Thema Personal verantwortet. Sie bot Einblicke in den Konzernalltag, die nicht nur auf der Bühne rege diskutiert wurden, sondern auch im Netz. Hier ihre wichtigsten Aussagen.

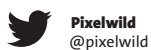


Nach einem fulminanten Launch in New York zum ersten Mal in Europa: „Work Awesome“, die Konferenz zur Zukunft der Arbeit

1

Mehr Verantwortung, weniger Hierarchie

Was sich dramatisch erhöht hat, ist die Schnelligkeit, mit der man sich heute verändern muss. Um das als Unternehmen zu schaffen, braucht man neue Arbeitsweisen: Weniger starre Hierarchien und mehr Verantwortung auf Mitarbeiterebene ermöglichen es, schnell Entscheidungen zu treffen und agil auf Neues zu reagieren. Das können nicht nur Start-ups, sondern auch Großkonzerne wie die Otto Group.



Pixelwild
@pixelwild

Petra Scharner-Wolff von der Otto Group auf #WorkAwesome: Im Kulturwandel ist der Vorstand Vorbild und nicht Filter.

10:39 – 30. Nov. 2017

🗨️ 3 ❤️ 3 ✉️

2

Eine Frage der Haltung

In einer digitalen Welt brauchen wir eine neue Geisteshaltung und eine neue Kultur, um erfolgreich zu sein. Sich selbst über alle Firmen- und Hierarchiegrenzen zu öffnen, Lust auf Neues zu haben, in Kollegen eine Quelle der Inspiration zu sehen sowie abteilungs- und firmenübergreifend gemeinsam Lösungen zu erarbeiten – das ist die Basis, auf der die digitale Transformation in Unternehmen gelingen kann.



Ole Wintermann
@olewin

„Da viele Menschen so auf Status fokussiert sind, stellt die Digitalisierung der Arbeit eine gesellschaftliche Herausforderung dar.“ so die Finanzvorständin der @OttoGroup_Com bei #workawesome #zukunfterarbeit

10:22 – 30. Nov. 2017

🗨️ 13 ❤️ 16 ✉️





Hanna Drabon
@HannaDrabon

„Der Wandel der Arbeitswelt heißt nicht der Verlust der Kontrolle, sondern der Verlust der Illusion von Kontrolle.“



Petra Scharner-Wolff @otto_jobs @OttoGroup_Com #Workawesome

10:52 – 30. Nov. 2017

7 80 147

3

Kommunikation

statt Kommando

Die neue Arbeitswelt braucht ein neues Verständnis von Führung. Ziel ist es, die Mitarbeiter nicht zu kontrollieren, sondern ihnen auf Augenhöhe zu begegnen und sie zu befähigen. Mitarbeiter brauchen Unterstützung und Freiräume, um Innovationen zu erkennen, Chancen und Risiken abzuwägen und Entscheidungen eigenständig zu treffen. Nur so können neue Ideen schnell ausprobiert und umgesetzt werden. Auch Fehler bringen uns weiter.



Diskussionsfreudig: Petra Scharner-Wolffs Work-Awesome-Keynote war Anlass für regen Austausch

4

Den Kunden verstehen

Sich selbst zu verändern ist fundamental wichtig. Das Wichtigste jedoch ist: Im Zentrum allen unternehmerischen Handelns stehen die Kunden. Ihre Wünsche verändern sich rasend schnell. Wir müssen also gut zuhören und immer bereit sein, Neues zu lernen, Wünsche und Bedürfnisse früh zu erkennen und zu verstehen. Wenn uns das gelingt, sind wir auf dem richtigen Weg.



Tanja Wente
@tanjawnt

Die Frage aller Fragen bei #workawesome: Wie schafft ihr diesen Wandel (zu mehr Selbstorganisation)? Die Antwort aller Antworten: KOMMUNIKATION! @futurelix

15:32 – 30. Nov. 2017

2 1 11

5

Mehr Raum für Ideen

Die neue innere Haltung zur Arbeit braucht einen passenden äußeren Rahmen. Arbeitszeiten und Arbeitsorte sollten möglichst flexibel sein und sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Büros sollten so gestaltet sein, dass sie die Kommunikation und Vernetzung über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg fördern und mehr Raum für kreatives und konzentriertes Arbeiten schaffen.

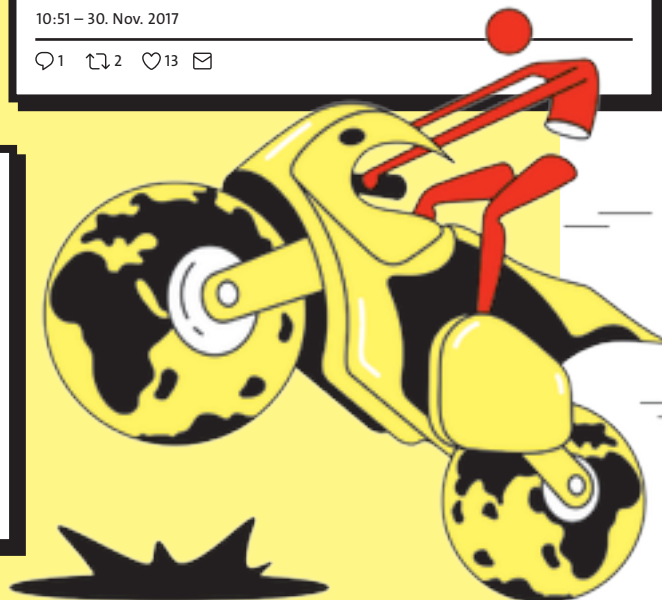


Alexander Kluge
@alemcint

Wir müssen viel mehr über die positiven Beispiele reden und zeigen, wie Selbstorganisation Menschen auch zufriedener macht. Richtig! Petra Scharner-Wolff @OttoGroup_Com #WorkAwesome

10:51 – 30. Nov. 2017

1 2 13





ES GEHT UM RESPEKT



PROF. DR. FRANK T. PILLER

Professor für Technologie
und Innovationsmanagement an der
RWTH Aachen University

Dr. Marcus Ackermann und Prof. Dr. Frank T. Piller wissen, wie man den Bedürfnissen von Kunden gerecht wird. Am Flughafen Köln/Bonn sprechen sie über das Einkaufen von morgen, Regeln für Unternehmen beim Datensammeln und darüber, wie viel Kontrolle der Kunde heute haben sollte.



DR. MARCUS ACKERMANN

Konzern-Vorstand Multichannel
Distanzhandel bei der Otto Group

Herr Ackermann, Herr Piller, Kunden erwarten von Unternehmen heute vermehrt verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln. Was bedeutet das für Sie und Ihre Arbeit?

DR. MARCUS ACKERMANN Für uns in der Otto Group bedeutet das zum Beispiel, dass wir uns darüber Gedanken machen, wie die verkaufte Ware hergestellt wird. Wer kauft schon gerne bei einem Unternehmen ein, in dessen Lieferkette Menschen schlecht behandelt werden? Darüber hinaus ist auch der Datenschutz sehr wichtig, besonders im Distanzhandel und im E-Commerce – und ganz besonders in Deutschland: Ob ein Unternehmen sachgerecht mit den Daten seiner Kunden umgeht, ist hierzulande eine noch sehr viel wichtigere Frage als auf anderen Märkten.

PROF. DR. FRANK T. PILLER Aber kann es sein, dass die deutschen Kunden ein widersprüchliches Verhältnis zum Datenschutz haben? Einerseits werden nirgendwo auf der Welt so viele Datenschutzbedenken geäußert wie in Deutschland. Andererseits wissen wir, dass hier etwa sehr viele Fitnesstracker verkauft werden, auch GPS-basierte KFZ-Versicherungen werden oft abgeschlossen. Im letzteren Fall scheint es so zu sein, dass die Kunden für einen Preisnachlass dann eben doch bereit sind, persönliche Daten herauszugeben. Einerseits sind die Kunden sehr datensensibel, andererseits wollen sie aber auch einfach ein gutes und günstiges Produkt.

MA Gerade wegen dieser widersprüchlichen Einstellungen ist es wichtig, dass wir ganz offen, transparent und proaktiv handeln. Wir möchten, dass sich unsere Kunden so einfach wie möglich über ihre Rechte informieren können. Dafür müssen sie sich bei uns nicht durch seitenlange AGBs kämpfen, sondern wir bieten auf unseren Webseiten eine kurze, verständliche Zusammenfassung der Datenschutzregeln. Damit zeigen wir ganz konkret, welchen Wert der Datenschutz bei uns hat. Aber das ist nur ein Beispiel. Ganz allgemein ist es uns wichtig, werteorientiert zu handeln und etwa soziale und ökologische Standards einzuhalten. Und zwar nicht, weil sie dem unmittelbaren Unternehmenserfolg dienen, sondern weil wir von ihnen überzeugt sind.

FP Es wird aber natürlich schon spannend, diese Standards langfristig zu verteidigen – besonders, wenn Sie zunehmend auf Märkte kommen, die sich darum nicht scheren.

MA Das sollte uns aber nicht daran hindern, auch dort diese Standards einzuhalten und mit gutem Beispiel voranzugehen. Natürlich muss man bei der Basis des Geschäfts – Auswahl, schnelle Lieferung und Preis – konkurrenzfähig sein. Wenn man tolle Werte hat, aber keinen herausragenden Service, dann wird es schwierig. Trotzdem denke ich, dass die Leute es spüren, wenn man es mit seiner gesellschaftlichen Verantwortung ernst meint. Das kann im Übrigen auch eine Möglichkeit sein, sich von Mitbewerbern zu unterscheiden. Deswegen dürfen wir das Vertrauen der Kunden nicht verspielen. Wir müssen uns überall an die Spielregeln halten – und die werden jetzt noch einmal mit der EU-Datenschutz-Grundverordnung und der E-Privacy-Verordnung deutlich verschärft. Das sind alles Dinge, die uns fordern.

FP Aber sind diese Verordnungen nicht auch das Beste, was Ihnen passieren kann? Die starke Regulierung spielt großen Playern wie der Otto Group ja immer in die Hände, weil sie

»Die Leute spüren es, wenn man es mit seiner **GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG** ernst meint«

DR. MARCUS ACKERMANN

durch ihren großen Apparat besser mit den vielen verschiedenen Gesetzen in den ganzen Ländern umgehen können als kleine Wettbewerber. Natürlich ist es für Sie viel Arbeit, aber für andere ist es existenzbedrohend.

MA Unsere Vorteile gegenüber kleineren Konkurrenten sind uns bewusst, aber wir schauen eben auch genauer hin, wie die anderen großen Player solche Dinge regeln.

Datenschutz, ökologische und soziale Standards. Was erwarten die Kunden eigentlich außerdem? Und wie hat sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunden in den vergangenen Jahren verändert?

FP Ganz bestimmt erwarten die Kunden Orientierung und die können Unternehmen mit großer Erfahrung in dem Geschäft oft besser anbieten als andere. Wir haben heute unendlich viele Möglichkeiten, um einzukaufen – da brauchen wir jemanden, der uns sicher durch das Dickicht führt, dem wir vertrauen können, der kompetent ist. Das ist im Zeitalter der Digitalisierung und des Internets wahrscheinlich noch wichtiger als vorher.





MA Die Kunden wollen auch einfach ernst genommen werden. Ich gehe jetzt schon seit Jahren regelmäßig in unsere Callcenter und höre einfach zu. Es ist schon erstaunlich, wie viel Nähe zwischen Kunden und Unternehmen heute herrscht. Es gibt sehr viele Leute, die sich begeistert äußern. Andere sind kritischer. Man spürt in jedem Fall eine echte Bindung zum Unternehmen – wodurch dann natürlich wieder Erwartungen entstehen.

FP Arbeiten Sie auch mit Ihren Kunden zusammen, betreiben Sie also das, was man Co-Creation nennt, das gemeinsame Entwickeln und Entwerfen von Produkten?

MA Bei About You haben wir so angefangen. Kunden haben zwar keine Produkte entwickelt, aber Shops zu bestimmten Themen kuratiert. Mit solchen Dingen haben wir immer wieder experimentiert, aber der Zuspruch war nicht besonders groß. Wir nutzen die Anregungen der Kunden sehr stark in unserem Service-Bereich. Manchmal sehen wir das Naheliegende gar nicht, sondern Kunden machen uns darauf aufmerksam. Um nur ein Beispiel zu geben: Un-

**»Wir brauchen jemanden,
der uns sicher
durch das Dickicht führt,
DEM WIR
VERTRAUEN
KÖNNEN,
der kompetent ist«**

PROF. DR. FRANK T. PILLER

sere Kunden haben angeregt, dass sie sich viel gezielter über die Produktbewertungen anderer Kunden informieren wollen. Wenn ich früher einen Fernseher kaufen wollte, wurden mir alle Produktbewertungen zu diesem Fernseher angezeigt. Jetzt kann ich auf otto.de einzelne Stichworte auswählen und bekomme dann etwa nur Kommentare zur Bildauflösung des Fernsehers oder zur Qualität der Fernbedienung.

FP Und dann muss ich Ihnen vertrauen, dass Sie mir wirklich alles zeigen und der Algorithmus nicht die kritischen Sachen rausfischt.

MA Wir schließen keine negativen Rezensionen aus, denn auch die sind für die Kaufentscheidung wichtig. Wir helfen Kunden lediglich dabei, gezielt zu stöbern. Ohne diese Transparenz würde der Algorithmus für die Bewertungen nicht funktionieren.

FP Das ist ohnehin eine spannende Aufgabe: Unternehmen müssen lernen, wie viel Offenheit sie zulassen und wie viel Kontrolle sie hergeben. Weil wir ja schon über Co-Creation geredet haben: Henkel hat vor einigen Jahren einen Wettbewerb ausgerufen, bei dem Kunden die Pril-Flasche gestalten durften. Die Flasche mit den meisten Stimmen sollte dann auf den Markt kommen. Der Werbetexter Peter Breuer gestaltete eine Flasche mit einem Hähnchen drauf und dem Slogan „Schmeckt lecker nach Hähnchen!“. Herr Breuer ist sehr erfolgreich auf Twitter, dementsprechend ging das Ding durch die Decke. Das Unternehmen versuchte im Nachhinein, die Regeln zu ändern, damit Breuers Flasche nicht in die Läden kommt. Schwerer Fehler, die Story hat es als Negativbeispiel in die Tagesthemen geschafft. Henkel hätte besser mit den Kundenstimmen eine Shortlist erstellt und eine Jury entscheiden lassen, wer gewinnt. Das akzeptiert jeder.

MA Wir hatten einmal so einen ähnlichen Fall bei einem Modelwettbewerb. Die Gewinnerin sollte das Gesicht unserer Facebook-Page werden. Die meisten Stimmen bekam dann ein Mann, der sich als Frau verkleidet hatte. Wir haben das mit Humor genommen, mit ihm ein Shooting gemacht und ihn tatsächlich für eine gewisse Zeit auf die Seite gestellt. So offen und ehrlich muss man schon sein, wenn man die Kunden zum Mitmachen einlädt.

Gehört zu diesem Verständnis eigentlich auch, dass man die Wünsche jedes einzelnen Kunden immer besser voraussagt und ihm irgendwann auch einmal das genau richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt anbietet?

MA Ich glaube, das kommt ganz auf den Bereich an. Bei Basics wie schwarzen Socken mag das ein Service sein, den sich Kunden wünschen. Bei anderen Produkten aber lieben sie es, selbst zu suchen, die Sachen zu vergleichen und selbst zu entdecken, welche Kamera oder welches Fahrrad zu ihnen passt. Da geht es nicht darum, dass ein Algorithmus das perfekte Produkt punktgenau für mich findet.

FP Das Leben wäre ja auch wahnsinnig langweilig, wenn man das Entdecken nicht mehr hätte.

MA Datenbasierte Voraussagen spielen bei uns aber trotzdem eine Rolle. Etwa im Bereich der Lagerdisposition – also zu welchem Zeitpunkt idealerweise ein Produkt verfügbar sein sollte, damit es schnell geliefert werden

kann. Und natürlich ist erfolgreiche Werbung heute datenbasiert und personalisiert.

FP Obwohl die Algorithmen so schlecht sind? Ich bekomme immer das angezeigt, was ich gerade gekauft habe. Bestelle ich ein Buch, wird es mir in einer Werbung auf Spiegel Online wieder angeboten.

MA Im Regelfall funktioniert dieses Retargeting ganz gut. Man braucht aber die richtigen Daten und die Fähigkeit, sie zu analysieren. Wir machen das bei OTTO gleich selbst – und das soll auch bald im gesamten Konzern so sein, weil wir damit besser am Ball bleiben und schneller Fähigkeiten erwerben, die wichtig werden könnten. Das technische Verständnis, das man heute braucht, wird immer granularer, man muss sehr nah dran sein und experimentieren. Wenn man dieses Feld an einen Dienstleister abgibt, wird das schwieriger.



Welche technischen Innovationen werden in den nächsten Jahren wichtig werden?

FP Bei Technologien ist die Entwicklung so rasend schnell, dass es trotz aller Erfahrung tatsächlich sehr schwer ist, die Zukunft genau vorauszusagen. Man muss genau hinhören und hinsehen und dann flexibel reagieren. Smart Homes sind ein großer Trend, aber den großen Mehrwert erkenne ich im Moment noch nicht. Haben Sie denn auch vor, sich in die Haushalte Ihrer Kunden zu integrieren? Mit Sprachassistenten arbeiten Sie ja sicher schon.

MA Ja, wir beschäftigen uns damit sehr eingehend, denn diese Technik ist wahrlich zukunftsweisend. Erste Angebote

»Das technische Verständnis, das man heute braucht, wird immer granularer, man muss sehr NAH DRAN SEIN und experimentieren«

DR. MARCUS ACKERMANN

gibt es auch schon. Bei unserem Konzernunternehmen Hermes kann man etwa den Sprachassistenten fragen, wo sich das bestellte Paket gerade befindet. Und mit einem Team aus mehreren Konzerngesellschaften arbeiten wir intensiv an neuen Anwendungen. Auch wenn es die echten Killer-Apps für die Sprachassistenten zurzeit noch nicht gibt, wollen wir vorn dabei sein, wenn erkennbar wird, was sich die Kunden wünschen und welche Fähigkeiten wir brauchen.

Gerade sprechen alle über Augmented und Virtual Reality.

MA Das ist auch bei uns ein Thema. Wir verkaufen sehr viele Möbel über OTTO und in den USA über Crate and Barrel. Letztes waren wir das erste Mal auf der Möbelmesse in Köln, um vorzuführen, wie man online in Zukunft Möbel kauft. Man kann mit dem iPad durch sein Wohnzimmer laufen und virtuell Sofas, Tische und Stühle in das Bild stellen und schauen, wie sie sich im Wohnzimmer machen. Das ist eine Augmented-Reality-Anwendung, die es bald geben wird.

FP Ich bin im Aufsichtsrat bei der Doob Group AG, einer Firma aus Düsseldorf, die den besten Menschen-Scanner der Welt entwickelt hat. Das Unternehmen hat mit dem Modekonzern Uniqlo eine Kooperation, wo man deren Klamotten am eigenen Avatar ausprobieren kann. Ich dachte zuerst, dass es dabei um die Passform geht, aber die Leute machen es auch, weil es ihnen ganz einfach Spaß macht. Diese Avatare haben eine bisher unerreicht hohe Auflösung, deswegen werden sie auch eher im Entertainment-Bereich eine Rolle spielen. Sie können also bald selbst in perfekter Auflösung

im FIFA-Spiel auf der Playstation mitspielen. Alle Tests sagen, dass die Leute wegen eines solchen Features das Doppelte für so ein Spiel ausgeben würden. In Japan noch mehr. Bisher können Smartphones oder die Playstation noch nicht gut genug scannen, damit es funktioniert. Auch hier stehen wir also noch am Anfang.

MA Aber man erkennt schon jetzt Veränderungen. Meine Kinder kommen nicht mehr auf die Idee, eine App auf dem Handy per Tastendruck zu öffnen, um zu erfahren, wie das Wetter wird. Die stehen morgens im Wohnzimmer und rufen: „Alexa, wie ist das Wetter heute in Hamburg?“. Kinder wachsen mit Dingen auf, an die wir uns noch gewöhnen müssen. Für sie sind Social Media und Sprachassistenten das Normalste der Welt. Bei solchen Entwicklungen müssen wir mit dabei sein.

IT'S

Der Onlineshop About You setzt schon seit seiner Gründung 2014 im Kundendialog auf Social-Media-Stars als Markenbotschafter. Nicht zuletzt deshalb ist das Unternehmen so rasant gewachsen. 2017 zeichnete About You die größten deutschen Influencer zum ersten Mal auf einer Award-Show aus, die live an ein Millionenpublikum via Facebook und Instagram übertragen wurde. Inzwischen arbeiten 70 sogenannte Idols fest mit About You zusammen, darunter Lena Gercke, Stefanie Giesinger, Franziska Knuppe – und Bonnie Strange. Julian Jansen sprach mit der 31-Jährigen über Marketing, Verantwortung und gemeinsame Werte.



Julian Jansen

Head of Relationship
Marketing, About You

Bonnie, was verbindet dich mit About You?

About You ist mittlerweile wie meine Familie. Es ist ein wahnsinnig nettes Team, und ich habe immer den größten Spaß, wenn wir etwas miteinander umsetzen. Das ist eh das Erfolgsgeheimnis von About You, man macht alles gemeinsam und ist nicht bloß das Gesicht der Marke. Außerdem bin ich stolz darauf, mit About You gewachsen zu sein. Es ist unfassbar, wie groß die Company mittlerweile ist. Ich meine: die About You Awards als eine eigene TV-Show – wow!

Das „Wow“ gebe ich direkt zurück: Du hast schon über 600.000 Follower auf Instagram und 18.000 Fans bei About You. Was meinst du, warum funktioniert Influencer-Marketing so gut?

Man glaubt echten Menschen einfach mehr als Models in einem TV-Spot, der für eine definierte Zielgruppe erschaffen wurde. Klar kaufe ich lieber das Produkt von jemandem, der es auch wirklich benutzt. Und man kann sich bei den Leuten, denen man folgt, auch sicher sein, dass man Sachen empfohlen bekommt, die einen interessieren, weil sie sich in einem ähnlichen Universum bewegen. Das Ganze ist einfach zielgruppengerechter.

Worin siehst du deine Verantwortung als Idol?

Ich denke darüber gar nicht so viel nach, ich freue mich, wenn ich Leute mit dem, was ich tue, inspirieren kann. Ich möchte aber nicht als Vorbild gesehen werden und mag es auch nicht, wenn man in so eine Position gedrängt wird. Es ist ja nichts, was man sich aktiv aussucht, und ich möchte mich deswegen auch nicht einschränken lassen.

Für uns ist es entscheidend, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die für unsere Marken und Werte stehen. Durch dieses Commitment wird die Kommunikation ja überhaupt erst authentisch. Welche Werte muss eine Marke verkörpern, mit der du zusammenarbeitest?

Ich muss einfach Lust auf die Marke haben. Ich muss die Marke verstehen, andersherum die Marke aber auch mich. Das ist die Grundvoraussetzung. Ich arbeite gerne mit Marken, die einen auch selbst kreativ sein lassen.



Bonnie Strange

It-Girl und
About You-Idol

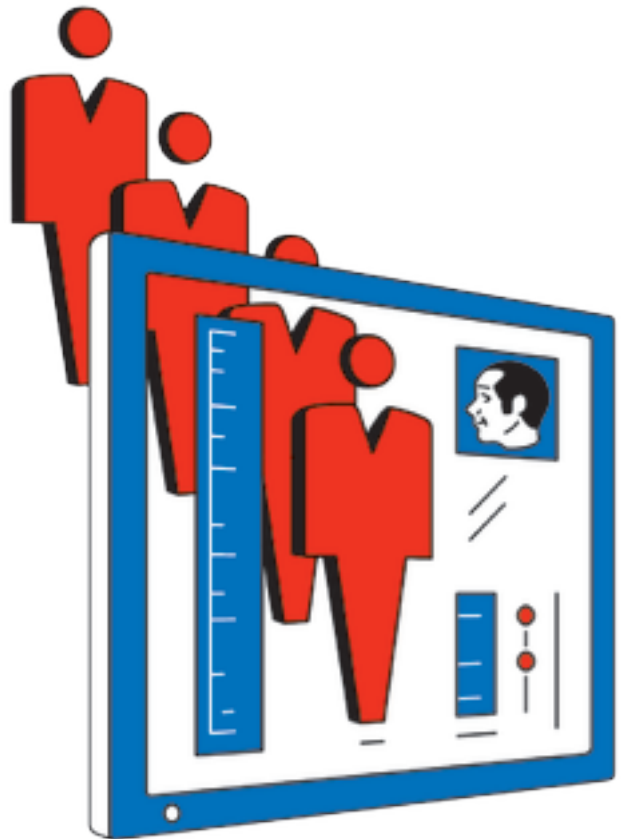
ABOUT YOU!

DIGITALE DIENER

Die Erforschung und Verwendung Künstlicher Intelligenz (KI) rückt immer weiter in den Fokus des öffentlichen Interesses. Maschinen lernen mittlerweile, ihre Fähigkeiten selbstständig auszubauen. Das schafft völlig neue Möglichkeiten in der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine – und hilft auch dem Kunden. In der Otto Group reicht der Einsatz von KI bereits heute von intelligent optimierten Produktempfehlungen bis zu Algorithmus-basiertem Forderungsmanagement.

MIT BESTER EMPFEHLUNG

Onlineshopping bietet unendlich viele Möglichkeiten. Damit diese für die Kunden übersichtlich bleiben, setzt OTTO auf Künstliche Intelligenz. Genauer gesagt auf einen selbstentwickelten – und bislang einzigartigen – Algorithmus, der den Onlinekunden dabei hilft, bei hunderten von Produktrezensionen den Überblick zu behalten und von den Erfahrungen anderer Kunden zu profitieren. Denn ohne Personalisierung geht online heute nichts mehr. Kunden erwarten Produktempfehlungen, die auf sie abgestimmt sind; Unternehmen wollen Werbung nicht mehr breit streuen, sondern ihren Kunden im richtigen Moment am richtigen Ort die passende Anregung präsentieren. Und da kommt besagter Algorithmus ins Spiel: Mithilfe von Machine-Learning-Modellen (maschinelles Lernen) analysiert er jeden Rezensionstext, filtert die am häufigsten genannten Aspekte heraus und sortiert diese dann in semantisch ähnliche Gruppen. Ein Verfahren, für das Deep Learning eingesetzt wird, also Lernen auf Basis künstlicher neuronaler Netze. Diese „aggregated reviews“ erlauben leichten Zugang zu produktrelevanten Details – bei einer Waschmaschine sind das etwa Verbrauch, Preis oder Waschergebnis, – sodass der Kunde sich nicht mehr durch eine Unmenge von Rezensionen kämpfen muss, um die entscheidenden Information zu finden. Die Künstliche Intelligenz hat sie schon aufbereitet und geordnet.

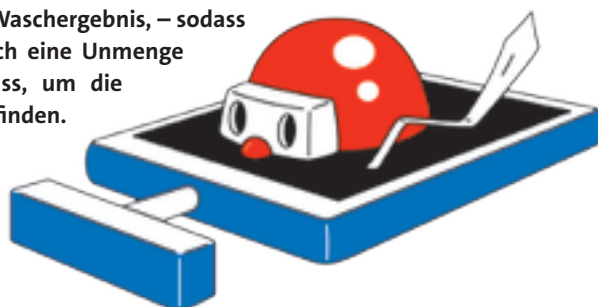


1.500.000

Kundenbewertungen analysiert die Künstliche Intelligenz von OTTO jede Nacht. Sie braucht dafür eine Stunde und bestimmt dabei 165.000 Kategorien.

65 %

der Verbraucher nutzen Kundenbewertungen als Entscheidungshilfe beim Onlineshopping.¹



SMARTE WAHL

Künstliche Intelligenz unterstützt mittlerweile auch einen Bereich, den man nicht sofort mit ihr in Verbindung bringt: Inkasso, das Einziehen offener Forderungen. Die Konzerngesellschaft Eos, eines der weltweit führenden Unternehmen im Forderungsmanagement, betreibt seit Juni 2017 ein „Center of Analytics“ in Hamburg. Ziel ist es, selbstlernende, digitale Werkzeuge zu erstellen, die die Daten aus dem Inkassoprozess besser erheben, auswerten und nutzen. Aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung am Markt hat Eos das notwendige Know-how, um das Forderungsmanagement nachhaltig zu optimieren. Bereits jetzt können Schuldner dank des richtigen Algorithmus auf dem für sie individuell besten Kanal angesprochen werden, etwa per Brief, E-Mail oder SMS. Junge Menschen erreicht man wahrscheinlich besser über eine Nachricht auf ihrem Smartphone, bei älteren könnte ein Anruf geeigneter sein. Das hat für beide Seiten enorme Vorteile: Der Schuldner kann auf seinem favorisierten Kanal schnell und direkt mit Eos kommunizieren und durch einen frühen Kontakt zum Beispiel steigende Zinsen vermeiden. Und sollte er gerade tatsächlich nicht bezahlen können, hilft Eos, schneller einen Weg zum Schuldenabbau zu finden, der auf den Schuldner und dessen Bedürfnisse individuell abgestimmt ist. Für das Unternehmen hat das KI-basierte Forderungsmanagement den Vorteil, dass der Mahnverlauf schneller abgeschlossen werden kann, weil weniger Kontaktversuche benötigt werden, um eine Lösung zu finden. Das Team des Centers arbeitet daran, diese Prozesse weiter zu verbessern, und bildet seine Mitarbeiter zu Data-Scientists aus. Sie lernen, wie man Daten zielgerichtet auswertet und so Entscheidungen datenbasiert treffen kann. Unter anderem wird eine Plattform für Machine-Learning-Algorithmen entwickelt, auf der die Kollegen aus den über 25 Ländern, in denen Eos tätig ist, arbeiten können. So wird Inkasso in Zukunft automatisierter, digitaler, datengetriebener – und vor allem individueller.



49 %

aller Firmen sagen, dass digitales Mahnwesen zu geringerem Zahlungsverzug führt.¹

81 %

junger Schuldner (bis 24 Jahre) haben Verbindlichkeiten bei Onlinehändlern.²



FAIRES FINTECH

Collect AI, ein Start-up innerhalb der Otto Group, hat sich darauf spezialisiert, den gesamten End-to-End-Prozess im Bereich Forderungsmanagement digital und intelligent zu gestalten. Das Fintech versorgt damit unter anderem Klienten aus den Bereichen E-Commerce, Banken, Versicherungen und Energieversorgung. Die durch Künstliche Intelligenz unterstützte Technologie sorgt für eine individualisierte Ansprache der Kunden. So geraten diese gar nicht erst in die Schleife der sich wiederholenden Mahnungen, weil sie Briefe verlieren oder einfach vergessen zu bezahlen. Machine-Learning-Mechanismen ermöglichen es, den Kunden auf dem Kanal zu erreichen, über den er am ehesten kommuniziert, und finden auch heraus, wann der Kunde wahrscheinlich am ehesten zu erreichen ist. Auch unterschiedliche Sprachen und Zahlungsoptionen sind Teil des Services. Die Landingpage im Look-and-Feel des jeweiligen Kunden bietet über Live-Chats und Callbacks die Möglichkeit, Rückfragen zur Zahlung zu stellen. Insgesamt hat der digitale Helfer enorme Vorteile: Es werden nicht nur jede Menge Papier und Kosten eingespart; das digitale Mahnwesen hilft auch dabei, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, und führt zu geringerem Zahlungsverzug.

¹ Studie „Europäische Zahlungsgewohnheiten 2017“, Kantar TNS im Auftrag von Eos

² Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V., „Trendumfrage 2017“

DAS KOMMT

Die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, werden unter populären Schlagwörtern verhandelt. Sebastian Klauke ordnet die aktuellen Buzzwords ein – und erklärt, was die Themen für die Otto Group und ihre Kunden bedeuten.

AUGMENTED REALITY

Man filmt mit der Smartphone-Kamera sein Wohnzimmer und kann dabei virtuell ein Sofa, einen Tisch oder ein Regal in den Raum stellen. Das ist mit Augmented Reality (dt.: erweiterte Realität) möglich. Die Otto Group arbeitet daran, diese Technologie vor allem bei der Präsentation von Möbeln einzusetzen, etwa mit eigenen Augmented-Reality-Apps von OTTO.

ROBOTIK

Roboter übernehmen immer mehr Aufgaben unseres Tagesgeschäfts. Das kann enorme Vorteile haben und viele Prozesse effizienter und reibungsloser machen sowie Mitarbeiter entlasten. Innerhalb der Otto Group sind Roboter insbesondere in der Logistik interessant, denn im unaufhaltsam wachsenden E-Commerce bedeutet guter Service, stetig steigende Mengen in immer kürzerer Zeit abwickeln zu müssen. Dafür sind automatisierte Abläufe nötig und Roboter helfen, dass diese erfolgreich umgesetzt werden, um so unseren Kunden ein besonderes Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Wir haben in diesem Bereich auch bereits einige Prototypen entwickelt und Pilottests durchgeführt. In diesem Jahr soll ein Roboter zum Beispiel im großen Lager in Haldensleben in der Nachschubversorgung zum Einsatz kommen. Und unser Starship-Roboter von Hermes lieferte in Hamburg bereits Pakete aus – allerdings noch mit menschlicher Begleitung.

BLOCKCHAIN

Geldtransfers ohne Bank, Verträge ohne Anwalt. Sogenannte Blockchains könnten das in Zukunft möglich machen. Auf dieser Technologie basiert zum Beispiel die

Kryptowährung Bitcoin. Eine Blockchain ist so etwas wie eine dezentral gespeicherte Datenbank, die sich auf einem Netzwerk vieler Computer befindet. Darin wird zum Beispiel die Überweisung von Bitcoins von einem Kunden an einen Verkäufer bei allen Netzteilnehmern festgehalten. Das macht die Speicherung sicher vor Fälschungen und dem Eingriff anderer Parteien. Somit gibt es für einen Mittler, wie etwa eine Bank, keinen Bedarf mehr. Noch befindet sich die Technik in einem sehr frühen Stadium. Es gibt aber viele Ideen, wie sie auch in der Otto Group relevant werden könnte – etwa im Bereich Finanzdienstleistungen, beim nicht fälschbaren Nachweis von Produktionsbedingungen entlang der Lieferkette, aber auch in der Aussteuerung von Onlinewerbung.

SPRACH-ASSISTENTEN

Noch kommunizieren die meisten Kunden mit uns über Webseiten, Apps oder sogar das gute alte Telefon. In den nächsten Jahren wird natürliche Sprache als Nutzerschnittstelle weiter an Bedeutung gewinnen, bis hin zur Bestellung über Sprachassistenten („Conversational Commerce“). Wir sind auf diese Entwicklungen vorbereitet und arbeiten bereits an vielen Stellen mit den entsprechenden Technologien. Neben dem Einsatz von Chatbots gehört OTTO etwa zu den Vorreitern mit Anwendungen auf dem Google Assistant, den man nach dem Deal des Tages oder anderen Angeboten befragen kann. Für unsere Kunden bedeutet diese Entwicklung nicht nur, auf die natürlichste Weise – mithilfe von Sprache –, sondern auch emotional und persönlich mit uns in Kontakt treten zu können.



Sebastian Klauke
Chief Digital Officer (CDO)
der Otto Group

DIE FÜNF BELIEBTESTEN SHARING-PRODUKTE VON OTTO NOW

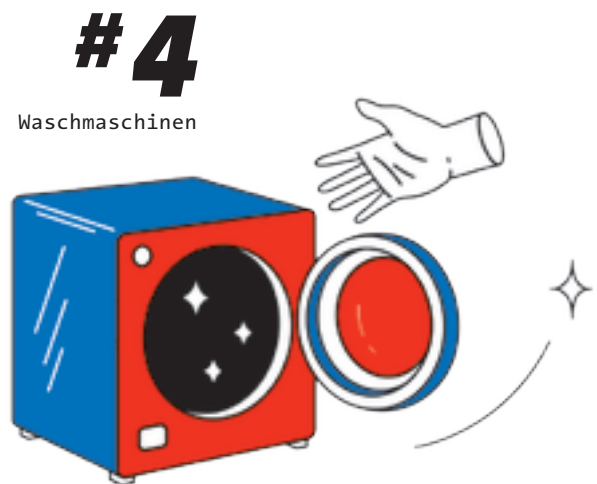
Musik streamen, Autos für Kurztrips mieten, in Privatwohnungen Urlaub machen – die Sharing Economy hat sich in den letzten Jahren rasend schnell entwickelt. Viele Menschen wollen Dinge nicht mehr unbedingt besitzen, es reicht, wenn sie diese nutzen können. Wann immer es nötig ist. Was mit Fahrrädern begonnen hat, weitet sich auf ganz unterschiedliche Produkte aus, etwa Waschmaschinen oder Fernseher. Durch den Kulturwandel in der Otto Group ist es möglich, sehr schnell auf solche veränderten Kundenbedürfnisse zu reagieren, sie ernst zu nehmen und im Rahmen des eigenen Geschäftsumfeldes innovativ mit ihnen zu arbeiten. Deshalb gibt es bei OTTO jetzt OTTO Now.

Um saubere Wäsche zu haben, muss man heute keine Waschmaschine mehr besitzen. Man muss auch nicht mehr in den nächsten Waschsalon laufen. Es geht viel einfacher. Mit Angeboten wie OTTO Now kann man diverse Alltagshelfer einfach mieten. Was zuerst nur eine verrückte Idee war, ist mittlerweile zu einer Art Start-up innerhalb des Unternehmens geworden. Und somit zu einem echten Geschäftsmodell. Auch inspiriert durch den Kulturwandel in der Otto Group, begann man im Dezember 2016, einige ausgewählte Produkte zu vermieten, zum Beispiel Unterhaltungselektronik wie die Xbox oder Fitnessgeräte. Im Laufe des Jahres kamen viele andere hinzu, heute umfasst das Sortiment mehr als hundert Produkte. Für sie wurden tausende Mietverträge abgeschlossen und wertvolle Erkenntnisse über dieses noch junge Geschäftsmodell gewonnen. Die beliebtesten Produkte etwa sind Fernseher, gefolgt von Smartphones, Kaffeevollautomaten und Waschmaschinen. Das zeigt zum einen, dass technikaffine Kunden den Service nutzen, um die neuesten Geräte ausprobieren zu können,

zum anderen, dass Haushaltsgeräte nicht mehr unbedingt gekauft werden müssen. Interessant ist zum Beispiel auch, dass die durchschnittliche Mietzeit ein Jahr beträgt und die Produkte in einem sehr guten Zustand zurückgegeben werden. Der Kreislauf funktioniert. Eine Analyse von Pricewaterhouse Coopers geht davon aus, dass sich die Sharing Economy bis zum Jahr 2025 allein in Europa zu einem 570-Milliarden-Euro-Markt entwickeln kann. 2016 lag er noch bei 28 Milliarden.¹ Angebote wie OTTO Now sind da noch gar nicht mit eingerechnet. Es ist ein Markt, der neue Möglichkeiten bietet. Für die Otto Group und für ihre Kunden.

¹ PwC-Studie: „Shared Benefits. How the sharing economy is reshaping business across Europe“, 2016

AUF ZEIT



Quelle: OTTO Now, 2017

WIR MÜSSEN LIEFERN!

Der Kunde wird immer mehr zum Regisseur seiner Bestellungen und bestimmt zunehmend selbst, wie, wann und wohin sein Paket geliefert wird. Für Logistiker kommt zu dieser Anforderung auch die Debatte über Stau und schlechte Luft in den Städten; emissionsfreier Verkehr oder gar autofreie Städte sind nicht mehr nur Gedankenspiele. Hermes findet Wege aus der Zwickmühle.

MIKRODEPOTS

Mikrodepots können simple Container, Paketshops oder auch Garagen sein, von denen aus Touren mit Cargo-Bikes, E-Scootern, Robotern oder zu Fuß zum Empfänger starten. Mikrodepots sind ein wesentlicher Bestandteil der Lieferkette, um die letzten Meter der „Letzten Meile“ erfolgreich abzuwickeln.

PAKETSHOPS

Das Paketshop-Netz wird immer dichter, sodass es für die Empfänger immer bequemer wird, das Paket selbst abzuholen.

KOFFERRAUM-ZUSTELLUNG

Verfügt das Auto über eine Connectivity Box, kann das zu Hermes gehörende Start-up Liefery dort Pakete hinterlegen – egal, wo der Wagen in der Stadt geparkt ist. Ein Pilot-Projekt in Hamburg läuft.

ELEKTRISCHE VANS

Batteriebetriebene Lieferwagen steigern die Lebensqualität in Städten: Sie geben keine Schadstoffe ab und sind leise. So könnten sie nachts liefern, ohne die Anwohner zu stören. Dadurch wird auch der Berufsverkehr entlastet.



PAKETZUSTELLUNG AM ARBEITSPLATZ

Am zuverlässigsten sind viele Menschen dort zu erreichen, wo sie ihre Arbeit verrichten - Hermes liefert natürlich auch an den Arbeitsplatz aus.

PAKETSTATIONEN

Stationen mit Parcellock-System gibt es nicht mehr nur im öffentlichen Raum, sondern auch in Ein- und Mehrfamilienhäusern. Sie können von jedem Paket-Dienstleister beliefert werden und bedeuten maximale Flexibilität für den Kunden.

INNOVATIVE ZUSTELLHELPER

Cargo-Bikes, E-Bikes und E-Scooter werden helfen, Lärm und Schadstoffe zu reduzieren und dem Thema Verkehrsinfarkt in Städten aktiv zu begegnen.

GEMEINSAM IN DER VERANT- WORTUNG

v.l.n.r.

**DR. JOHANNES
MERCK**

Direktor Corporate
Responsibility
bei der Otto Group

**RENATE
KÜNAST**

Mitglied des Deut-
schen Bundestages
und ehemalige
Bundesministerin
für Ernährung,
Landwirtschaft
und Verbraucher-
schutz

**RIEN
JANSEN**

Geschäftsführer
Einkauf, Marketing
und Retail
bei Bonprix

Wertschöpfen? Werte leben? Welt retten? Und wer ist
dafür eigentlich zuständig? Renate Künast, Dr. Johannes
Merck und Rien Jansen diskutieren, wie Politik, Wirt-
schaft und Gesellschaft aufeinander hören und voneinan-
der lernen können. Damit nachhaltiges Handeln gelingt.

Eine besondere
Diskussionsrunde
braucht eine besondere
Location: das
Tieranatomische
Theater der Humboldt-
Universität in Berlin



Klimawandel, Umweltzerstörung, soziale Ungleichheit – manchmal kommt es einem fast vor, als sei die Erde nicht mehr zu retten. Teilen Sie diesen Pessimismus?

RIEN JANSEN Ich bin kein Pessimist. Mir gibt das Verhalten meiner Kinder Hoffnung. Sie ticken ganz anders als ich in meiner Jugend. Sie gehen sehr viel bewusster mit ihrem Konsum um – und den Dingen, die sie umgeben. Dieses Bewusstsein wird sich in den nächsten Jahren noch weiter verändern, was übrigens auch mit den neuen Medien, den neuen technischen Möglichkeiten zu tun hat. Die Leute können sich viel besser informieren – und die Unternehmen können sich nicht mehr so verstecken.

RENATE KÜNAST Ich will mich nicht nur auf andere verlassen. Ich will selbst handeln. Und ich will ganz bestimmt nicht irgendwann sagen: „Wir konnten ja sowieso nichts tun.“ Tatsächlich können wir sehr viel tun. Wir wissen mittlerweile genug, damit wir uns und die Welt verändern können. Wir haben die Intelligenz. Und wir haben die Werkzeuge, um an den richtigen Stellschrauben zu drehen.

DR. JOHANNES MERCK Richtig. Know-how haben wir genug. Aber wir müssen die Rahmenbedingungen so verändern, dass dies besser wirken kann.

Aber was heißt das konkret? Frau Künast, Sie sprachen gerade von Stellschrauben. Welche sind das?

RK An erster Stelle steht Transparenz. Kunden müssen heute wissen: Wo kommt

das Produkt her, wer hat es hergestellt, was ist drin? Mit Kunden meine ich im Übrigen nicht nur Sie und mich. Als Politikerin interessiert mich zum Beispiel auch die gesamte öffentliche Beschaffung. Da werden riesige Summen bewegt. Wo kommt zum Beispiel der Stoff für Polizeiuniformen her? Wurde er auf dem Rücken von Mensch und Natur produziert?

Und wie lautet die Antwort?

RK Ich werde demnächst im Bundestag dazu eine Anfrage stellen. Ich ahne Schlimmes. Als ich als Ministerin einmal den Verteidigungsminister anschrub, ob es für unsere Soldaten nicht mehr ökologische Lebensmittel geben sollte, bekam ich einen Einzeiler zurück: „Zu teuer.“ Gesunde Ernährung ist also für die Leute, die unser Land verteidigen, zu teuer. Neben Transparenz ist aber noch ein weiterer Aspekt wichtig: Für alle müssen am Markt die gleichen Regeln gelten. Es kann nicht sein, dass die einen sich ökologisch korrekt verhalten und im Wettbewerb dadurch Nachteile haben, weil es die Konkurrenz nicht tut.

Das vor vier Jahren von Entwicklungsmminister Gerd Müller ins Leben gerufene und unter anderem von der Otto Group unterstützte Textilbündnis versucht, die Produzenten auf nachhaltiges Wirtschaften zu verpflichten.

RK Aber das Textilbündnis beruht auf reiner Freiwilligkeit und ist sehr träge. Solche Bündnisse bewegen sich im Schnecken-tempo. Der Langsamste bestimmt die Geschwindigkeit. Die einen machen viel, haben einen riesigen Aufwand, die anderen machen nur das Nötigste. Und am Ende bringen beide das fast identische T-Shirt in Kirschtrot auf den Markt. Wer ist dann der Dumme? Deswegen brauchen wir eine europäische Transparenz-Richtlinie, die je-

des Textilprodukt rückverfolgbar macht, jede einzelne Stufe, vom Anbau der Baumwolle bis zur Näherei. Sie muss für jeden gelten, der auf dem europäischen Markt verkaufen möchte. Hält sich jeder Zulieferer an die Standards, beschäftigt er keine Kinder, zahlt er den Mindestlohn?

JM Das ist natürlich ein umfassender und richtiger Ansatz, aber Sie wissen wie ich, dass die Politik das gleiche Problem hat wie die Wirtschaft. Für solche weitreichenden Entscheidungen brauchen Sie gesellschaftliche Unterstützung. Sie haben als Ministerin ja immerhin das Bio-Siegel eingeführt, aber die Welt retten Sie damit auch nicht.

RK (lacht) Ich war einfach zu kurz Ministerin.

JM Sie haben ja das Problem des globalen Wettbewerbs erwähnt, Frau Künast. Wenn Sie den lokalen Markt gesetzlich regulieren, kann es sein, dass die heimischen Unternehmen auf dem Weltmarkt nicht mehr konkurrenzfähig sind. Mit dem Textilbündnis wollen wir Abhilfe schaffen. Wenn wir den globalen Markt nicht formell regulieren können, wollen wir wenigstens informell Standards für so viele Partner wie möglich festlegen. Natürlich geht das alles nur langsam voran. 50 Prozent Beteiligung aus der Textilindustrie wie im Moment sind sicher zu wenig. Da muss noch mehr passieren, damit das Bündnis ein echtes Regulativ werden kann und denen nutzt, die bestimmte Standards einhalten. Politik, NGOs und Unternehmen müssen hier noch besser zusammenarbeiten.

RJ Ich denke auch, dass Unternehmen und Politik zusammen Verantwortung übernehmen müssen. Wir müssen die Regeln gemeinsam formulieren. Über das Tempo mache ich mir weniger Sorgen. Denn viele Unternehmen machen sich durchaus darüber Gedanken, wie sie ökologischer und sozialer wirtschaften können. Ich selbst habe das immer gemacht. Bei Bonprix unterliegen wir neben unseren eigenen auch den Corporate-Responsibility-Zielen der Otto Group. Wir haben uns zum Beispiel vorgenommen, bis 2020 zu 100 Prozent Baumwolle aus nachhaltigem Anbau zu sourcen. Und das werden wir schaffen.

»Man muss sich um das Haus kümmern, in dem man WOHT UND WIRTSCHAFTET, sonst fällt es zusammen«

RENATE KÜNAST





»Wir müssen die Rahmenbedingungen ändern, damit unser **KNOW-HOW** besser wirken kann«

DR. JOHANNES MERCK

Was wollen Sie denn noch konkret verbessern?

RJ Wir wollen unsere gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig gestalten. Deswegen haben wir im vergangenen Jahr in Ergänzung des Engagements in der Gruppe unsere eigene CR-Strategie vorgestellt. Mit spezifischen Schwerpunkten für das Geschäftsmodell von Bonprix. Gerade bauen wir in Vietnam eine Fabrik namens Clean-Dye, in der T-Shirts ohne Wasser gefärbt werden. Üblicherweise verbraucht man circa 25 Liter Wasser pro T-Shirt, wir werden dort mit CO₂ färben. Es bringt uns keinen Profit, aber es passt zu unseren Markenwerten. We do care. Deswegen machen wir es. Sie sehen: Unternehmen können durchaus von sich aus verantwortlich agieren.

RK Das ist der richtige Weg, aber es reicht eben nicht. Wir müssen grundsätzlicher werden. Ich muss mich als Politikerin an den Klimazielen, die wir in Paris unterschrieben haben, messen lassen. Die sind sehr ehrgeizig. Wir müssen in allen Bereichen etwas tun – Verkehr, Transport, Ernährung, Produktion. Jeder muss

seinen Beitrag leisten. Um hier mehr Anreize für mehr Kreativität und Wettbewerb zu setzen, müssen wir mehr Druck in die jeweilige Szene bringen.

JM Die Politik sollte mit ihren Zielen aber auch realistisch bleiben. Ich war positiv überrascht, als Gerd Müller mit viel Elan das Textilbündnis anging. Aber als er forderte, jeder müsste die ganze Wertschöpfungskette innerhalb eines Jahres transparent und nachhaltig machen, dachten wir, da hat jemand die Komplexität der Herausforderung nicht verstanden. So schnell geht so etwas nicht. Als Belohnung sollte dann jeder Artikel, der diesem Kriterium folgt, einen „Grünen Knopf“ angeheftet bekommen. An ihm sollten Verbraucher die Nachhaltigkeit erkennen.

RK Vom „Grünen Knopf“ ist er ja dann auch erst mal wieder abgerückt.

JM Der bürokratische Aufwand würde riesig sein. Wenn ein Unternehmen nachweisen soll, dass jeder Teil seiner Wertschöpfungskette ökologisch und sozial verantwortlich gestaltet ist, dauert das. Jetzt, vier Jahre nach Gründung des Textilbündnisses, sind die Partner immer noch weit davon entfernt.

RK Viele dachten ja damals, ich wäre vom „Grünen Knopf“ begeistert, schon allein wegen der Farbe. Ich finde die Idee absurd. Denn was sollte dieses Label schon aussagen? Beim Textilbündnis wurde doch erst einmal eineinhalb Jahre darüber diskutiert, über welche Kriterien man überhaupt diskutieren sollte, die dann bis irgendwann einzuhalten sind. Das meine ich mit Schneckentempo. Es wäre wahrscheinlich besser gewesen, erst einmal kleiner anzufangen. Man hätte ja auch ein Kennzeichen entwickeln können, das den Verzicht auf bestimmte Chemikalien und die Selbstverpflichtung des Textilbündnisses dazu anzeigt. Und dafür startet man eine breite Informationskampagne. Das Textilbündnis kennt doch niemand.

Wie sind Sie damals, im Jahr 2001, bei der Einführung des Bio-Siegels vorgegangen, Frau Künast?

RK Wir haben Richtlinien bestimmt, die sich am europäischen Niveau orientierten. Damals führte ich einige Debatten mit Ökoverbänden, die noch strengere Auflagen wollten. Aber die Betriebe müssen im europäischen Vergleich konkurrenzfähig bleiben. Mit einem Bundesprogramm „Ökologischer

Landbau“ sind wir zudem zeitgleich in die Breite gegangen, von Info-Kampagnen über Demonstrationsbetriebe, Bildungsaktionen und Kindergärten bis zur Forschung. Denn, wer die Qualität des Verfahrens und im Endprodukt nicht kennt, greift auch nicht zu. Wir müssen ganzheitlich denken. Und das gilt, wie gesagt, auch für die Textilindustrie. Alle Produkte, die hier verkauft werden, sollten zertifiziert sein, etwa, dass sie aus nachhaltiger Baumwolle bestehen und unter fairen Bedingungen produziert worden sind. Die Politik muss da gegebenenfalls Druck ausüben. Nach dem Einsturz der Rana-Plaza-Näherei in Bangladesch im Jahr 2013 hat die EU der dortigen Regierung mit einem Importverbot und höheren Zöllen gedroht, sollten sich die Bedingungen nicht ändern. Und siehe da, innerhalb von ein paar Wochen hob die Regierung den Mindestlohn um 30 Prozent an, und die Statik aller Gebäude wird nun überprüft.

JM Der „Bangladesh Accord“ ist eine Erfolgsgeschichte. Wir haben es geschafft, ohne eine gesetzliche Vereinbarung die Verhältnisse zu verbessern. So müssen wir uns weiter Schritt für Schritt vorarbeiten. Das wird über Gesetze funktionieren, aber eben auch auf der Basis von Bündnissen wie dem Textilbündnis.

Vor allem, weil es ja nicht nur auf die Politik ankommt. Auch der Verbraucher entscheidet. Inwieweit ist Ihrer Meinung nach die breite Masse bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu zahlen?

RJ Wenn man heute Kunden fragt, ob sie für ein zertifiziertes T-Shirt drei Euro mehr zahlen würden, antworten die meisten mit Nein. Ich glaube, das wird sich erst ändern, wenn man ihnen wirklich erklärt, unter welchen Bedingungen ein solches Produkt hergestellt wird, und was und wen sie mit dem Kauf unterstützen. Kleidung muss wieder einen Wert bekommen. Eine Jeans für ein paar Euro ist ein vollkommener Wahnsinn. Das muss man den Leuten noch sehr viel klarer machen, und wir müssen ihnen zeigen, was es bringt, wenn wir für unsere Produkte zu 100 Prozent Baumwolle aus nachhaltigem Anbau beziehen. Dass wir damit etwa über die Initiative „Cotton made in Africa“ Kleinbauern in der Subsahara unterstützen. Meine Erfahrung ist aber auch, dass Kunden mittlerweile sehr viel öfter wissen möchten, wie wir Kleidung herstellen.

RK Ich glaube nicht, dass Unternehmen klug beraten wären, ihr Vorgehen daran auszurichten, ob die Kunden gerade erklären, einen Euro mehr zahlen zu wollen oder nicht. Es geht doch darum, wie man sich am Markt platziert. Die Bedingungen können sich schnell ändern. Es hat doch vor nicht allzu langer Zeit niemanden wirklich interessiert,



woher unser Essen kommt. Das ist heute grundlegend anders. Einen Lebensmittel-skandal kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. In der Textilindustrie könnte das auch bald so sein.

JM Reputationsrisiken spielen auch im Textilsektor schon eine große Rolle. Der Trend geht ja eindeutig zur Transparenz. Wir haben heute eine sehr hohe Rechtfertigungspflicht, und im Vergleich zu früher sind wir nahezu gläsern. Durch die Digitalisierung wird sich das noch verstärken, weil sich Informationen schneller verbreiten und die Lieferkette präziser überprüfbar wird. Wir müssen aber auch unsere Angebote verbessern. Was wir bei Bonprix mit 100 Prozent nachhaltiger Baumwolle ab 2020 anbieten, muss irgendwann für alle Marktteilnehmer gelten.

RJ Aber wir dürfen nicht nur an Nachhaltigkeit und Umweltschutz denken, sondern auch an die Ungleichheit auf der Welt. Die macht mir große Sorgen. Ich war vor Kurzem in Uganda, dort liegt die Jugendarbeitslosigkeit bei über 60 Prozent. Die Leute haben dort andere Sorgen, als sich über Nachhaltigkeit Gedanken zu machen, die brauchen einen Job und etwas zu essen. Deswegen unterstützen wir in Uganda die Neueröffnung einer Fabrik zur Baumwollverarbeitung. Wir haben einen Aushang gemacht, dass wir Personal suchen, am nächsten Tag standen 4.000 Leute vor der Tür. Wir konnten nur 200 nehmen. Die Leute dort brauchen Unterstützung. Wir versuchen, unseren Beitrag zu leisten, ohne unsere Wirtschaftlichkeit aus dem Blick zu verlieren. Es sind kleine Schritte, aber sie zeigen in eine gute Richtung.

Lassen sich soziale und ökologische Belange auf der einen Seite und ökonomische Belange auf der anderen Seite denn überhaupt noch voneinander trennen?

JM Wenn man sich den Alltag in vielen Unternehmen ansieht, stehen wirtschaftliche Kennzahlen immer noch allein im Vordergrund. Das macht es schwer, nachhaltig zu werden. In der Otto Group ist das anders. Jeder Manager ist verpflichtet, gewisse Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Diese Ziele finden sich auch in den 17 Sustainable Development Goals der UN, die etwa Ernährung für alle sichern, die Ungleichheit verringern oder eine nachhaltige Produktions- und

Konsumweise weltweit bis 2030 zum Ziel haben. Viele unserer Projekte werden diese Ziele schon früher erreichen. Auch weil wir genau überprüfen, ob unsere Manager unsere ökologischen Vorgaben erfüllen, und zwar genauso wie die ökonomischen. Das entfaltet eine große Wirkung.

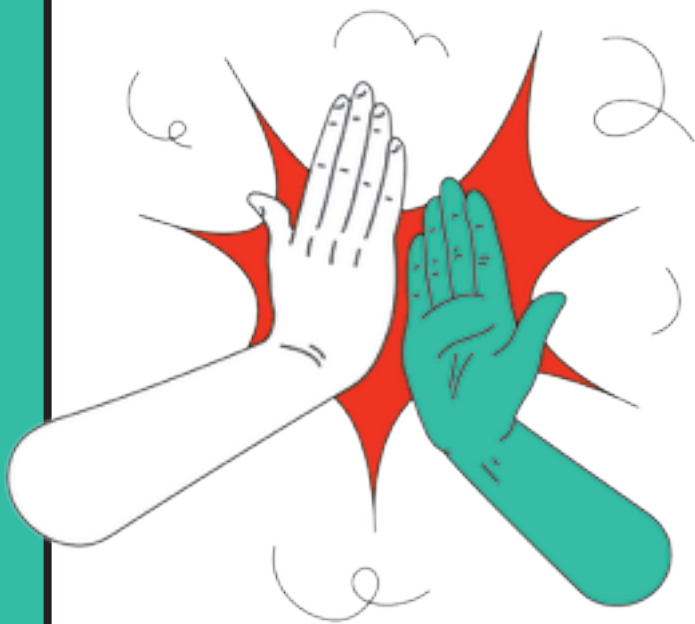
RK Ich glaube auch, dass es nicht mehr zeitgemäß ist, die beiden Ebenen zu trennen. Ein Kollege hat einmal den wunderbaren Leitsatz gesagt: „Mit grünen Ideen schwarze Zahlen schreiben.“ Ich finde ihn fast schon untertrieben. Wenn der Klimawandel so weitergeht, werden Unternehmen bald Schwierigkeiten haben, genügend Rohstoffe zu finden. Dann wird es Kämpfe um knappe Ressourcen geben. Ökologie und Ökonomie beinhalten Oikos, das griechische Wort für Haus. Man muss sich eben um das Haus kümmern, in dem man wohnt und wirtschaftet, sonst fällt es zusammen.

„KLEIDUNG muss wieder einen WERT bekommen“

RIEN JANSEN



WILLKOMMEN!



Oualid El Kilouli ist Schichtleiter bei Hermes Germany in Bad Rappenau. Er kam 2012 aus Marokko nach Deutschland und weiß: So viel Glück wie er haben nicht alle Menschen, die hierherkommen. Aus diesem Grund hilft er Geflüchteten beim Neustart bei Hermes.

Wenn Oualid El Kilouli seine Runde durch die fußballplatzgroße Sortierhalle dreht, verteilt er Schulterklopfen, Handschläge, fragt jeden, der ihm begegnet, wie's geht, wie's läuft, was fehlt. Jeden hier kennt er beim Namen. Viele unterbrechen ihre Arbeit für ein kurzes Gespräch. Seit fast einem Jahr arbeitet der 27-Jährige als Schichtleiter im Hermes Verteilzentrum in Bad Rappenau. Es ist das erste von neun neuen Logistik-Centern (LC), die das Unternehmen bis 2019 in Deutschland baut, und das größte in Südwestdeutschland: 116 Verlade-Tore und 214 Container-Stellplätze für Warenausgang und -eingang. Bis zu 200.000 Pakete passieren die Halle am Tag. Als das Logistik-Center im April 2017 seine Pforten öffnete, entstanden 200 neue Arbeitsplätze – und ein großes Problem: Baden-Württemberg meldet monatlich nahezu Vollbeschäftigung. Wie also auf die Schnelle die Stellen besetzen? Für Peter Bach-

mann, General Area Manager und Leiter des LC Bad Rappenau, lag die Antwort nahe: Mitarbeiter des Kulturvereins Blacksheep e.V. vermittelten Bewohner von zwei Heimen für Geflüchtete. Ehrenamtliche Helfer kümmerten sich um Anträge, Arbeitserlaubnis, Organisation. „Das war gar nicht als Flüchtlingsprojekt geplant. Wir haben einfach aus der Not eine Tugend gemacht“, sagt Bachmann. Jetzt ist es für Hermes eine Herzensangelegenheit.

Knapp ein Viertel der deutschen Unternehmen hat in den vergangenen drei Jahren Geflüchtete beschäftigt. Auch bei Hermes lebt man kulturelle Vielfalt längst. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 12.000 Mitarbeiter aus 63 Nationen in 22 Ländern. Gemeinsam mit dem Europäischen Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft und der Agentur für Arbeit hat die Hermes Fulfilment GmbH bereits 2016 das Projekt „Bildung, Integration, Perspektive“ ins Leben gerufen und bekam für ihren Beitrag zur Eingliederung von Geflüchteten am Standort Haldensleben den Integrationspreis des Landes Sachsen-Anhalt verliehen. „Integration entsteht über ein gemeinsames Arbeitsumfeld“, betont Bachmann. Die Arbeit gibt Menschen, die aus ih-

rem alten Leben gerissen werden und neu anfangen müssen, Halt und Perspektive.

Inzwischen arbeiten 50 Geflüchtete im Paketzentrum Bad Rappenau. Die Integration ins Team und in den Betrieb klappt gut. „Menschen wie Oualid sind als Brückenbauer Gold wert“, sagt Bachmann. El Kilouli ist nicht nur Schichtleiter, sondern auch Dolmetscher und Mentor für die Mitarbeiter mit Fluchterfahrung. Er spricht Arabisch, Französisch, Spanisch und Englisch, hat Erfahrung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, die Fragen und Sorgen der Geflüchteten sind gut bei ihm aufgehoben. „Ich freue mich über die Verantwortung und das Vertrauen, das ich hier bekomme.“ Man sieht, dass er seinen Job mag. El Kilouli lächelt ununterbrochen. Er ist herzlich und höflich. Und er zeigt viel Verständnis. „Die Männer, die aus Syrien, Afghanistan, aus dem Iran und Irak kommen, haben den Krieg erlebt, waren monate- oder jahrelang auf der Flucht und mussten ihre Familien zurücklassen.“ Deshalb gibt El Kilouli auch gerne drei, vier Chancen, wenn einer der Geflüchteten sich nicht krankmeldet oder einfach geht, ohne sich abzumelden. „Da treffen ganz unterschiedliche Kulturen aufeinander: arabische Lockerheit und deutsche Zuverlässigkeit“, sagt El Kilouli. Auch er musste das lernen. Die größte Hürde hat er bereits geschafft: die Sprache.

Oualid El Kilouli spricht sehr gutes Deutsch. Nur der starke schwäbische Dialekt von Betriebsleiter Ralf Eiermann überfordert ihn noch ein bisschen. Obwohl die Geflüchteten bei Hermes als Lagerarbeiter überwiegend körperliche Arbeit erledigen, Pakete abladen und einladen, bietet das Unternehmen vor und nach den Schichten Deutschunterricht an, damit in Zukunft auch komplexe Aufgaben mit Kundenkontakt und technischen Geräten Optionen sind. Es gibt Ausbildungsplätze, auch Fortbildungen sind möglich. „Sie sollen ja nicht nur schuften,

sondern sich wohlfühlen und weiterentwickeln können“, sagt Bachmann. „Viele der Geflüchteten sind qualifiziert – einer arbeitete in Syrien als LKW-Fahrer, ein anderer sieben Jahre lang als Elektroniker.“ Natürlich warten immer noch Herausforderungen. „Bald ist Sommer, da müssen wir uns über den Ramadan Gedanken machen“, sagt Bachmann. Auch ist abzuwarten, ob die Geflüchteten langfristig in Deutschland bleiben können oder wollen, sollte sich die politische Lage in ihren Heimatländern ändern. Bachmann ist zuversichtlich, dass man es bei Hermes weit bringen kann, wenn man Einsatz zeigt. „Man muss sich auf das Land und die Menschen einlassen und sich bei allen Problemen, die es sicherlich auch gibt, nicht entmutigen lassen“, rät El Kilouli jedem Geflüchteten. Auch dank seiner Hilfe macht das Modell in Bad Rappenau Schule, denn mittlerweile zeigen auch andere Unternehmen aus der Region Interesse. Darüber hinaus entstehen bei Hermes bis Ende 2019 zahlreiche weitere neue Logistik-Center, unter anderem in Bayern. Dort wird Oualid El Kilouli eine Woche lang aushelfen und die neuen Mitarbeiter aus aller Welt willkommen heißen.



Oualid El Kilouli
Schichtleiter
und Starthelfer bei
Hermes Germany
in Bad Rappenau

HILFE DURCH



Für afrikanische Baumwollbauern war es nie einfach, sich am Weltmarkt zu behaupten. Das Ziel der Initiative „Cotton made in Africa“ (CmiA) ist es deshalb, durch Hilfe zur Selbsthilfe die Arbeits- und Lebensbedingungen der Kleinbauern aus Ländern südlich der Sahara zu verbessern. CmiA wurde im Jahr 2005 von der von Prof. Dr. Michael Otto gegründeten Aid by Trade Foundation initiiert. Im Laufe der Jahre entwickelte sich nicht nur ein Standard für nachhaltige Baumwolle, sondern auch eine Allianz aus Unternehmen und Marken wie Bonprix, Jack & Jones und Rewe. Sie ordern CmiA-zertifizierte Baumwolle und dürfen das Label „Cotton made in Africa“ gegen eine Gebühr verwenden. So entsteht ein Kreislauf: Mit Einnahmen aus Lizenzen finanziert die Initiative CmiA ihre Arbeit in Afrika, etwa die Ausbildung der Kleinbauern, den Aufbau von Schulen und Infrastruktur sowie Projekte zum Schutz der Natur, die immer mehr Menschen eine Lebensgrundlage und eine Perspektive geben. Insgesamt unterstützt CmiA heute über eine Million Baumwollbauern in neun Ländern in Subsahara-Afrika, 17 Prozent davon sind Frauen. Gerade deren Förderung ist ein wichtiger Eckpfeiler. Darüber hinaus engagiert sich die Initiative gemeinsam mit Partnern für den Aufbau einer lokalen Textilproduktion. Das schafft Arbeitsplätze und erhöht die Wertschöpfung jener Länder, in denen der wertvolle Rohstoff Baumwolle angebaut wird.



Ein Schritt in die Zukunft:
von „Cotton“ zu „Textiles“ made in Africa



HANDEL

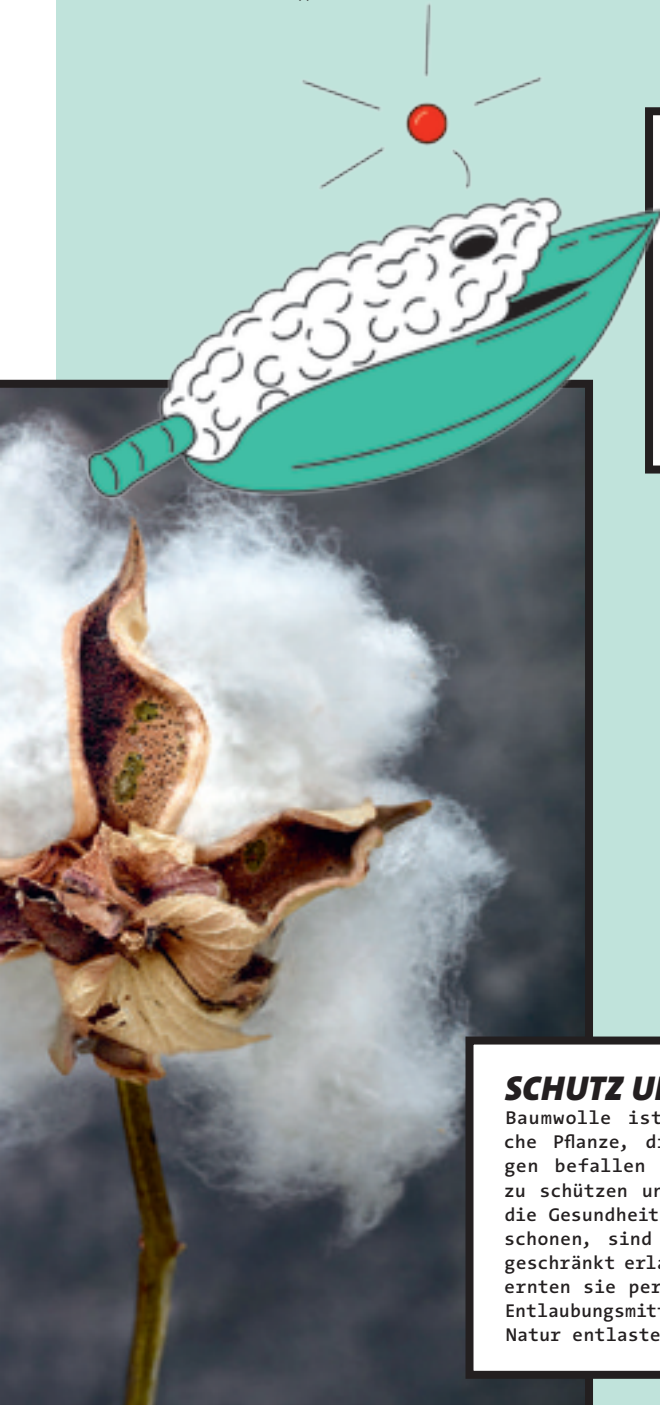
BILDUNG

Über landwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Schulungsprogramme lernen Kleinbauern, wie sie ihre Lebensbedingungen aus eigener Kraft verbessern können. Darüber hinaus fördert CmiA den Aufbau einer schulischen Infrastruktur gerade im ländlichen Afrika. So wird nicht nur Kindern, sondern auch Erwachsenen ein Zugang zu Bildung ermöglicht. Ein Schwerpunkt von CmiA ist es, Frauen dabei zu unterstützen, wirtschaftlich Fuß zu fassen. Bäuerinnen erhalten zum Beispiel die notwendige Unterstützung bei Verträgen mit den Baumwollgesellschaften und der Kreditvergabe.



1 MILLION

Baumwollbauern profitieren von der Initiative „Cotton made in Africa“



ANBAU

CmiA bietet explizit Unterstützung für Kleinbauern, deren Anbaufläche nicht größer als drei Hektar ist. Das entspricht höchstens vier Fußballfeldern – eine deutlich kleinere Fläche als die riesigen Baumwoll-Monokulturen der USA oder Brasiliens. Die Kleinbauern bauen im Fruchtwechsel an, auf Baumwolle folgen Mais oder Soja. Das schont den Boden und mindert den Befall von Schädlingen.



BEWÄSSERUNG

Die Kleinbauern betreiben ausschließlich Regenfeldbau, bewässern ihre Felder also nicht künstlich. Denn Wasser ist ein zunehmend kostbares Gut – gerade in Afrika südlich der Sahara. Durch den Regenfeldanbau spart CmiA 2.100 Liter Wasser pro Kilogramm Baumwolle oder 500 Liter pro T-Shirt.



SCHUTZ UND ERNTE

Baumwolle ist eine sehr empfindliche Pflanze, die oft von Schädlingen befallen wird. Um die Ernte zu schützen und die Umwelt sowie die Gesundheit der Kleinbauern zu schonen, sind Pestizide nur eingeschränkt erlaubt. Ihre Baumwolle ernten sie per Hand und nicht mit Entlaubungsmitteln. Dadurch wird die Natur entlastet.



WIR KÜMMERN UNS

Dörte Lehne
Teamleitung re:Blog,
das Nachhaltigkeitsblog von OTTO



Was ist das Konzept von re:Blog?

Als wir 2014 mit dem Blog starteten, wollten wir eine Plattform etablieren, wo Nachhaltigkeit erlebbar wird und auf der man sich über bewussten Konsum austauschen und informieren kann. Heute diskutieren hier Multiplikatoren wie Blogger, Autoren und Nachhaltigkeits-Experten von OTTO mit engagierten Kunden über die verschiedensten Themen wie zum Beispiel Konsum, Lebensstile und Trends – und das immer auf Augenhöhe. Unsere Zielgruppe ist breit angelegt. Wir möchten sowohl Menschen ansprechen, die über das Thema nur wenig wissen, als auch Experten, die sich zwar schon sehr gut auskennen, aber bei uns doch noch Dinge erfahren, die für sie neu sind.

Wie sieht das dann konkret auf dem Blog aus?

Das re:Blog übernimmt eine Multiplikatorenfunktion und vermittelt zwischen Experten und Endverbrauchern. Die Basis bilden dabei Nachhaltigkeitsthemen von OTTO. Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen stellen vor, mit welchen Themen sie sich im Tagesgeschäft beschäftigen, und gewähren so einen tiefen Einblick in das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens. Ergänzt werden diese Themen durch Geschichten von Bloggern, Autoren und der re:Blog-Redaktion, die jeweils Experten für ihr Thema sind. In der Kategorie „Alltagstipps“ werden dem User umsetzbare und praktikable Tipps für mehr

Nachhaltigkeit im Alltag aufgezeigt. Auch offline sind wir aktiv, zum Beispiel mit dem von uns organisierten Workshop re:Mind, zu dem wir Mitglieder unseres Netzwerks zu uns in die Konzernzentrale nach Hamburg eingeladen haben, um auch außerhalb des Blogs miteinander zu diskutieren.

Welche Werte möchte re:Blog vermitteln?

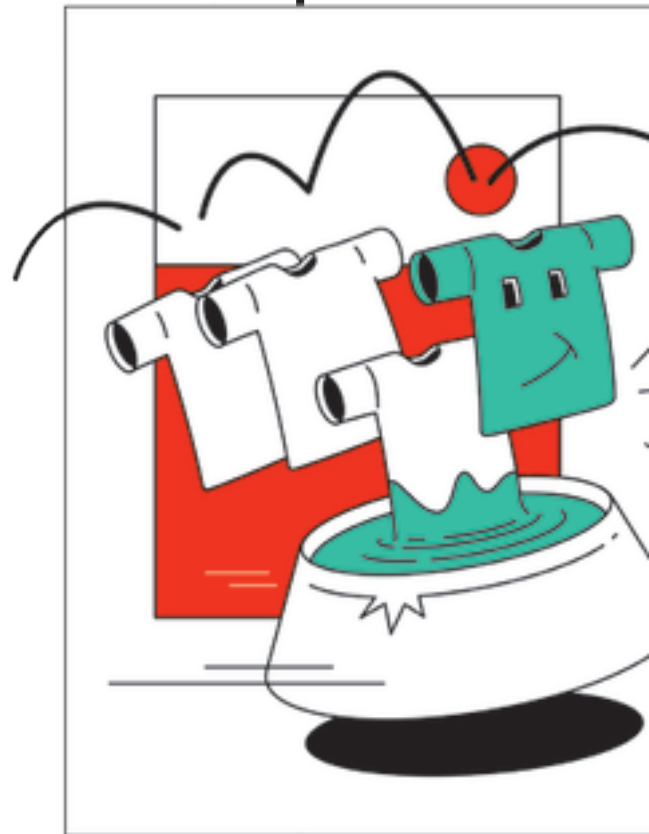
Wir möchten niemandem vorschreiben, wie sie oder er zu leben hat. Vielmehr möchten wir zeigen, wie jeder schon mit kleinen Verhaltensänderungen etwas bewirken kann. Diese Werte beißen sich nicht zwangsläufig mit Konsum. Es wird vielmehr gezeigt, wie man auch nachhaltig und ethisch bei OTTO konsumieren kann.

Was sind die nächsten Ziele des re:Blog?

Das Netzwerk soll weiter ausgebaut werden und sich zu einem Nachschlagewerk für bewussten Lebensstil entwickeln. Das Blog soll eine Anlaufstelle für all diejenigen werden, die sich über ein nachhaltiges Leben in all seinen Facetten inspirieren lassen und informieren möchten. Wir werden weiter einen vielfältigen Themenmix anbieten, von Travel bis Food, von Fashion bis DIY – und damit das Bewusstsein schärfen, warum Nachhaltigkeit schon im Kleinen beginnt und jeder, Schritt für Schritt, seinen Teil dazu beitragen kann, dass unsere Erde gesund bleibt.

CLEAN-DYE

Färben ohne Wasser und Chemikalien galt lange als unmöglich. In einer neuen Fabrik in Vietnam, an deren Aufbau Bonprix im Rahmen eines Joint Ventures beteiligt ist, wird ab diesem Jahr genau das passieren. Durch ein neuartiges Verfahren mit dem Namen „Dye-Coo“ erhalten Textilien dort ihre Farbe über flüssiges Kohlendioxid (CO_2). Die Qualität ist die gleiche wie beim Färben mit Wasser – nur sehr viel ressourcenschonender, auch weil weniger Energie verbraucht wird. Die Ware muss zudem nicht getrocknet werden. Nach dem Prozess wird das CO_2 zu 95 Prozent recycelt. Sauberer kann man kaum färben.



WEICHEN STELLEN

Im November 2016 trat das Pariser Klimaabkommen offiziell in Kraft. Ziel dieses bislang einzigartigen Übereinkommens ist es, die globale Erwärmung deutlich zu senken. Die Otto Group engagiert sich schon seit Jahren für Umweltschutz und klimaverträgliches Wirtschaften und hat diese Themen fest in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Drei aktuelle Beispiele.



F20

Das Abschwächen des Klimawandels ist eine gewaltige Aufgabe, die von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft nur gemeinsam gestemmt werden kann. Die Stiftungsplattform F20 möchte diese Kräfte bündeln. Für sie haben sich auf Initiative von Prof. Dr. Michael Otto über 40 Stiftungen aus Europa, den USA, Südamerika, Russland und China vereinigt. Darunter die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, der WWF, die Umweltstiftung Michael Otto (ehemals Michael Otto Stiftung für Umweltschutz) und die 2012 von Prof. Dr. Michael Otto gegründete Stiftung 2°, die den Klimaschutz fördert und in der sich deutsche Unternehmer zusammengeschlossen haben. F20 setzt sich für eine globale Energiewende und eine nachhaltige wirtschaftliche Unterstützung der Entwicklungsländer ein. Die Plattform sieht es als ihre Pflicht an, vor allem die G20-Staaten an die selbst gesteckten Klimaziele und sozialen Entwicklungsziele zu erinnern.

E-MOBILITY

Im Frühjahr 2017 schlossen Hermes und Mercedes-Benz Vans eine strategische Partnerschaft. Gemeinsam arbeiten der Autohersteller und der Paketdienst nun an einer Elektrifizierung der Fahrzeugflotte. Erste Pilotfahrzeuge werden 2018 durch Hamburg und Stuttgart rollen. Bis 2020 sollen dann 1.500 der E-Transporter in zahlreichen deutschen Ballungszentren Pakete ausliefern. Die Initiative ist Teil der Hermes-Strategie, bis 2025 die Innenstadtbereiche der deutschen Großstädte zu 100 Prozent emissionsfrei zu beliefern. Darüber hinaus ist sie für das Ziel der CR-Strategie 2020 der Otto Group relevant, die CO₂-Emissionen bis 2020 im Vergleich zu 2006 zu halbieren.



DIE GRÖSSTE CHANCE

Ein Gastbeitrag von Nigel Salter,
Gründer und CEO der auf nachhaltige
Strategien spezialisierten Beratungs-
agentur Salterbaxter (London, UK).

Noch vor knapp zehn Jahren sahen viele Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit als Belastung, die nur Kosten verursachte. Die Agenda wurde durch negative Vorfälle in einigen Branchen bestimmt, die den Eindruck verstärkten, dass Unternehmen insgesamt unverantwortlich und nicht nachhaltig waren, anstatt auf die Erfolge und Fortschritte hinzuweisen.

Die Zeiten haben sich geändert. Heute geht es nicht mehr darum, weniger Schaden anzurichten, sondern darum, Wege zu finden, Gutes für die Gesellschaft und das Umfeld zu tun, in dem wir leben.

Diverse Veränderungen sorgen dafür, dass Nachhaltigkeit nicht mehr der ungebetene Gast auf der Party ist, den man tolerieren muss. Vielmehr bietet sie Unternehmen eine echte und dringend notwendige Möglichkeit, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln verantwortungsbewusst zu handeln – und dabei auch noch zu wachsen und neue Kunden zu gewinnen.

Ein paar Beispiele zeigen, dass die Zeit zu handeln gekommen ist – und auch nie besser dafür war:

- Kunden sorgen sich immer mehr darum, wie, von wem, womit und wo Dinge hergestellt werden – und es gibt vermehrt Hinweise darauf, dass sie ihr Kaufverhalten entsprechend anpassen. Während Onlineshopping eine immer größere Rolle spielt, entwickelt sich die Kaufentscheidung immer mehr zu einem Ausdruck der persönlichen Werte. So sind 66 Prozent der Millennials weltweit bereit, mehr Geld für Marken auszugeben, die nachhaltig handeln.
- Die sozialen Medien bieten die perfekte Möglichkeit, eine offene und transparente Kommunikation mit den Kunden aufzubauen und sich so einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Allerdings müssen Unternehmen dies auch ernst nehmen, denn jede Indiskretion, jeder Fehler und jedes Geheimnis werden sofort aufgedeckt.
- Im Jahr 2015 unterzeichnete fast die ganze Welt das Pariser Abkommen, mit dem Ziel, die menschengemachte globale Erwärmung auf unter 2 Grad Celsius zu halten – und die treibende Kraft für die Erreichung dieses Ziels werden Unternehmen sein.
- Die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) haben ein gemeinsames Verständnis (unterschrieben von 197 Staaten) für die dringlichsten Herausforderungen der Welt geschaffen. Einige Ökonomen beschreiben sie als die größte wirtschaftliche Chance unserer Generation, die ein geschätztes Marktpotenzial von 12 Milliarden US-Dollar bietet (Business & Sustainable Development Commission).
- Neueste Forschungen der Bank of America zeigen, dass Unternehmen, die nachhaltig handeln, weniger Gefahr laufen, starke Preisrückgänge zu erleiden und weitaus bessere Dreijahres- und Fünfjahres-Eigenkapitalrenditen aufzuweisen als ihre Kontrahenten.
- Nicht nur Kunden erwarten mehr von den Marken, die sie kaufen. Mitarbeiter sind mittlerweile die treibende Kraft, wenn es darum geht, die Messlatte nach oben zu



schieben, weil sie in Unternehmen arbeiten wollen, die einen klaren positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Und selbst diejenigen, die noch nicht von dem Potenzial der Möglichkeiten überzeugt sind, die die Nachhaltigkeit bietet, haben zunehmend Schwierigkeiten damit, den Umfang der Risiken zu ignorieren. Der CEO des größten Vermögenswalters der Welt, Larry Fink von Blackrock, ist einer der stärksten Verfechter davon, dass

Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle bei der Beurteilung von Unternehmensleistung spielen muss. Sein Brief an alle führenden CEOs war sehr direkt: „Die Gesellschaft verlangt, dass alle Unternehmen, sowohl privat als auch öffentlich, einem sozialen Zweck dienen. Um langfristig Erfolg zu haben, muss ein Unternehmen nicht nur die finanzielle Leistung abliefern, sondern auch zeigen, welchen positiven Beitrag es für die Gesellschaft leistet.“

Was bedeutet dies nun für Unternehmen?

Auf der einen Seite bietet es die einzigartige Gelegenheit, innovative Lösungen zu schaffen, die der Nachhaltigkeit dienen.

Zwei aktuelle Beispiele dafür sind neue Materialien und Innovationen für die „Kreislaufwirtschaft“ (circular economy).

- Der Bericht „A New Textiles Economy“ der Ellen-MacArthur-Stiftung bietet eine Vision für die Bekleidungsindustrie, die sich selbst erneuert. Kleidung, Textilien und Fasern werden während ihres gesamten Lebenszyklus bestmöglich verwertet und fließen danach wieder in die Wirtschaft ein, sodass ungenutzte Materialien im Wert von 500 Milliarden US-Dollar vermieden werden.
- Bei Materialinnovationen passiert einiges – von recyceltem Ozeanplastik (G-Star-Jeans) hin zu nachhaltigem, veganem Leder aus Pilzen (Stella McCartney). Und die Unterwäsche-Marke Welford bietet biologisch abbaubare, Cradle-to-Cradle-zertifizierte Strümpfe sowie Lingerie, die Zellulosefasern und biologisch abbaubare Infinito-Fasern nutzt; Stretch-Stoffe werden künftig mit einer innovativen Alternative zu Elasthan hergestellt.

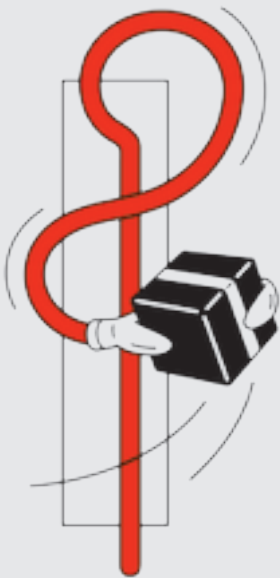
Um in diesem neuen Umfeld federführend zu agieren, ist es zudem notwendig, das große Ganze zu sehen. Die Vorreiter, die aller Wahrscheinlichkeit nach am meisten profitieren werden, haben verstanden, dass sich angesichts der Herausforderungen das gesamte System verändern muss, nicht nur das eigene Geschäft. Und dafür sind neue Partnerschaften, Kooperationen und neue Formen des Arbeitens nötig, und das sowohl innerhalb als auch außerhalb des Sektors.

Nachhaltigkeit muss sich schon lange nicht mehr dafür entschuldigen, als Gast auf der Party zu erscheinen. Im Gegenteil: Sie ist eine der größten Chancen, um Wachstum zu generieren, bessere Produkte zu produzieren und zu verkaufen und – vor allem – Gutes zu tun für die Gesellschaft und unseren Planeten.

CHRONIK

2017

MÄRZ



Deal mit Liefery

Bereits 2015 investierte Hermes in den Same-Day-Delivery-Experten Liefery und hat nun die Mehrheit an der Service- und Technologieplattform übernommen. So sichert sich das Unternehmen nicht nur den Zugriff auf technische Entwicklungen und innovative Konzepte für die „Letzte Meile“, sondern auch eine hervorragende Position im boomenden Marktsegment für die Zustellung am selben und nächsten Tag.

Ausgezeichnet

Shopping 24 und Into-E, beides Unternehmen der Otto Group Digital Solutions, erhalten den EHI Wissenschaftspreis für die beste Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft in Deutschland.

APRIL

„Brustkrebs sollte dich kratzen!“

Bonprix stellt seine „Pink Collection“ vor. Die gemeinsam mit Brustkrebs Deutschland e.V. initiierte Kollektion besteht aus BHs mit eingenähten Anleitungen zum Brustabtasten, die bewusst beim Anziehen stören und die Aufmerksamkeit auf den Aspekt Früherkennung lenken. Die Kampagne gewinnt im November den European Excellence Award in der Kategorie „Fashion & Beauty“.



Nachhaltigkeitspreis für Prof. Dr. Otto

Prof. Dr. Michael Otto, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group, erhält im Rahmen des 13. Deutschen CSR-Fortschrittsforums den bedeutenden „Deutschen CSR-Preis für herausragendes CSR-Engagement“.

MAI



Elektro statt Emissionen

Bis 2025 will Hermes Germany in den Innenstädten aller deutschen Großstädte 100 Prozent emissionsfrei zustellen. Der Logistik-Experte testet in Göttingen die Zustellung von Paketen per Elektro-Dreirad. TRIPL, so der Name, bringt vor allem dort Pakete hin, wo herkömmliche Nutzfahrzeuge im hektischen Innenstadtbereich nicht hindürfen. Zusammen mit Mercedes-Benz Vans plant Hermes Germany zudem den Einsatz von Elektrotransportern. Die ersten batteriebetriebenen Vans sollen im Frühjahr 2018 fahren, bis 2020 sollen 1.500 in ganz Deutschland im Einsatz sein.

JUNI

Otto Group begibt Anleihe

Die Otto Group platziert erfolgreich eine Anleihe mit einem Volumen von 300 Millionen Euro und einem Kupon von 1,875 Prozent. Die Anleihe hat eine Laufzeit von sieben Jahren.

CmiA bei Manufactum

Manufactum nimmt Baumwollkleidung mit der „Cotton made in Africa“-Auszeichnung ins Sortiment auf und unterstützt damit den ressourcenschonenden Baumwollanbau sowie die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen von Kleinbauern und Fabrikarbeitern in Afrika.

JULI

Shopping-King

Guido Maria Kretschmer stellt bei der Berlin Fashion Week seine „Luz de la Luna“-Kollektion presented by OTTO und seine OTTO-exklusive Living-Kollektion vor. Der Livestream der Veranstaltung erreicht über eine Million Zuschauer.

Expansion

Mit dem Launch eines eigenen Webshops in Norwegen ist Bonprix nun in 30 Ländern aktiv. Innerhalb der Otto Group ist das Unternehmen die internationalste Marke und zählt zu den umsatzstärksten des Konzerns.

AUGUST

Logistik XXL

Hermes UK eröffnet im englischen Rugby sein größtes Logistik-Center in Europa. Das 140.000 Quadratmeter große „Midlands Super-HUB“ wird künftig die Rekordmenge von bis zu 1,5 Millionen Paketen pro Tag verarbeiten. Rund 34 Millionen Euro wurden zukunftsweisend in den Neubau investiert.

Auf einem nachhaltigen Weg

Die Otto Group veröffentlicht als Mitglied des von der Bundesregierung initiierten Textilbündnisses einen eigenen Maßnahmenplan auf freiwilliger Basis und fordert alle Mitglieder auf, gemeinsam die Wirksamkeit und Zukunftsfähigkeit des Bündnisses sicherzustellen.

Neue Chefin

Neela Montgomery, ehemalige Vorständin Multichannel-Retail der Otto Group, wird CEO der US-amerikanischen Konzerngesellschaft Crate and Barrel. Designer Nachfolger für den Vorstandsbereich Multichannel-Retail ist Sven Seidel, der im April 2018 zur Otto Group kommt.

SEPTEMBER

Neuer Partner

Seven Ventures, der Finanzinvestor der ProSiebenSat.1-Gruppe, beteiligt sich im Rahmen eines Media-for-Equity-Investments an der zur Otto Group gehörenden Mytoys Group, dem Nr. 1-Onlinehändler für Family-Shopping in Europa.



Strategisch nachhaltig

Mit seiner neuen Corporate-Responsibility-Strategie fokussiert sich Bonprix auf technologische Innovationen, transparente Abläufe und

kollaborative Ansätze. Durch den verstärkten Einsatz nachhaltiger Materialien soll die Herstellung von Bonprix-Produkten künftig noch nachhaltiger und zukunftsfähiger gestaltet werden.

OKTOBER



Ziemlich beste Freunde

Als einer der ersten Drittanbieter ist OTTO in Deutschland mit dem Google Assistant kompatibel. Kunden können den smarten Assistenten nutzen, um etwa Fragen zu ihren Lieblingsprodukten, zum Deal des Tages oder dem „OTTO Shopping Festival“ zu stellen.

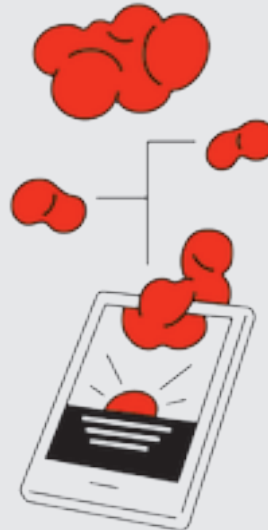
Arbeiten, wo ich will

Eine neue Kultur braucht neue Methoden. Die neue Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten für die Mitarbeiter der Otto (GmbH & Co KG) regelt alle arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeiten, die sowohl online als auch offline außerhalb der Büros ausgeübt werden. Sie fördert die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und wird den Wünschen nach mehr Flexibilität gerecht.

NOVEMBER

Tschüss, Plastik

Um den Verbrauch von Plastiktüten zu reduzieren und bei den Kunden ein Bewusstsein für den Umweltschutz zu schaffen, bietet Witt Weiden statt Plastiktüten nur noch Tragetaschen aus FSC®-zertifiziertem Papier sowie modische Stofftaschen aus Baumwolle an.



Ab in die Wolke

About You bietet ab sofort mit der About You-Cloud eine eigene E-Commerce-Infrastruktur als Lizenzprodukt an. Damit eröffnet sich das Unternehmen der Otto Group ein weiteres Geschäftsfeld: E-Commerce-Technologie als Service.

DEZEMBER

Zahlen, bitte!

Im Auftrag des Finanzdienstleisters Eos führt das Meinungsforschungsinstitut Forsa eine repräsentative Onlinebefragung in Deutschland, den USA und Russland durch. Die „Eos Schulden-Studie“ zeigt, wie unterschiedlich Menschen im internationalen Vergleich mit Schulden umgehen. Das Ergebnis: 55 Prozent der Russen sind „Schuldenvermeider“ und liegen damit noch vor den Deutschen (45 Prozent) und US-Amerikanern (37 Prozent).

Kommunikation ist alles

Ein Ranking der 100 umsatzstärksten Onlineshops in Deutschland zeigt: OTTO und Quelle informieren den Kunden am besten über die Umwelt- und Sozialverträglichkeit ihres Produktsortiments, Bonprix landet auf Platz 4.

Vorstandswechsel

Zum Jahresende scheidet Hanjo Schneider auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand der Otto Group aus. Seine Position als Konzern-Vorstand Services der Otto Group übernimmt ab April 2018 Kay Schiebur.

2018

JANUAR

Mobile News

Die News-App der Otto Group, og2go, wird konzernweit ausgerollt. Mitarbeiter können sich damit mobil auf ihrem Smartphone über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzen und News anderer Gesellschaften abonnieren.

FEBRUAR

Start-up-Feeling

Mit einem Budget von 85 Millionen Euro für Eigengründungen im Start-up-Bereich stärkt die Otto Group in den nächsten Jahren das Corporate Company Building durch die Otto Group Digital Solutions (OGDS), um die digitale Zukunft der Otto Group aktiv mitzugestalten. Pro Jahr sollen in der internen Firmenschmiede zwei bis drei neue Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf Logistik, E-Commerce und Fintech entstehen.

DAS GESCHÄFTSJAHR IN ZAHLEN

56 Die Otto Group ist global aufgestellt

57 Der Weg in die Zukunft

58 Unternehmen und Marken der Otto Group

60 Profitables Wachstum

64 Solide Bilanz

67 Große Pläne

68 Wie die Otto Group Nachhaltigkeit lebt

70 Wie Wesentlichkeit zu Wirkung führt



DIE OTTO GROUP IST GLOBAL AUFGESTELLT

Die Otto Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 51.800 Mitarbeitern und einem Umsatz von 13,7 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2017/18. Sie ist in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent. Mit einem Onlineumsatz von 7,9 Mrd. EUR gehört die Otto Group zu den weltweit größten Onlinehändlern.

Die Otto Group deckt durch ihre drei Segmente nahezu alle relevanten Wertschöpfungsstufen im Handel und den handelsnahen Dienstleistungen ab:

Das Segment **Multichannel-Einzelhandel** ist der Geschäftskern der Unternehmensgruppe. Es umfasst die in- und ausländischen Konzerngesellschaften der Otto Group, die ihre Produkte über die Kanäle E-Commerce, Katalog und stationärer Einzelhandel anbieten. Zum Sortiment gehören Mode, Schuhe und Lifestyle-Artikel, Möbel und Einrichtungszubehör, Spielwaren sowie Technik-, Sport- und Freizeitartikel.

Das Segment **Finanzdienstleistungen** umfasst das Angebot an internationalen Finanzservices der Otto Group, wie beispielsweise das Forderungs- und Liquiditätsmanagement sowie innovative Finanzdienstleistungen. Die international aufgestellte Eos Gruppe prägt das Segment und bietet mit ihren zahlreichen Gesellschaften ein breites Angebotsportfolio handelsnaher Dienstleistungen mit dem Schwerpunkt Forderungsmanagement an.

Das Segment **Service** umfasst die Logistik- und Einkaufsgesellschaften der Otto Group. Diese erbringen ihre Leistungen sowohl gegenüber Kunden außerhalb der Unternehmensgruppe als auch für den Multichannel-Einzelhandel der Otto Group. Die Konzerngesellschaften der Hermes Gruppe bieten dabei alle Dienstleistungen entlang der logistischen Wertschöpfungskette an – von Beschaffung und Qualitätsprüfung über Transport und Lagerung bis hin zur Zustellung an Privat- und Geschäftskunden – und prägen damit das Segment.

**DIE OTTO GROUP
IST IN MEHR
ALS 30 LÄNDERN
WELTWEIT
PRÄSENT.**

KONZERNUMSATZ WELTWEIT

Geschäftsjahr
2017/18

13.653

MIO. EUR

Steigerung um 9,1%
gegenüber Vorjahr
(bereinigt: 6,7%)*

2016/17

12.512

MIO. EUR

MITARBEITER WELTWEIT

Geschäftsjahr
2017/18

51.785

2016/17

49.787

* Beinhaltet auch Umsätze, die aus der Harmonisierung der Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften auf den Konzernabschlussstichtag resultieren. Bereinigt um die Effekte aus der Geschäftsjahresharmonisierung beträgt der Umsatzanstieg +6,7%.

DER WEG IN DIE ZUKUNFT

Der Otto Group Weg beschreibt die Schritte, die die Unternehmensgruppe geht, um auch in der Zukunft nachhaltig erfolgreich und relevant zu sein. Er beinhaltet den von den Gesellschaftern vorgegebenen Geschäftsauftrag, das von Mitarbeitern erarbeitete Leitbild sowie die strategischen Ziele und Leitlinien.

Der Geschäftsauftrag der Gesellschafter konkretisiert, innerhalb welcher Rahmenbedingungen und Leitplanken nachhaltig profitable Geschäftsmodelle der Otto Group entwickelt und betrieben werden sollen. Zu Beginn des Geschäftsjahres 2017/18 hat sich die Otto Group zudem ein gemeinsames Leitbild gegeben. Unter dem Leitsatz „Gemeinsam setzen wir Maßstäbe“ konkretisiert die Otto Group den Anspruch an sich selbst in drei Themengebieten:

- **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.**

Der Geschäftsauftrag und das Leitbild sind die Basis für die Weiterentwicklung und Operationalisierung des Otto Group Wegs sowie für die Portfolio- und Investitionssteuerung.

Übergeordnetes Ziel ist dabei ein Umsatz von 17 Mrd. EUR bis zum Geschäftsjahr 2022/23*.

Um dieses Ziel zu erreichen verfolgt die Unternehmensgruppe für ihre drei Segmente eine fokussierte Wachstumsstrategie und legt besondere Schwerpunkte auf die übergeordneten Leitlinien: Verbesserung der operativen Exzellenz; Nutzung der Chancen der Digitalisierung; Bündelung der Kraft der Unternehmensgruppe durch Vernetzung und Collaboration; Recruiting, Förderung und Bindung von Talenten sowie kraftvolles Weitertreiben des Kulturwandels 4.0.

LEITSATZ DER OTTO GROUP: „GEMEINSAM SETZEN WIR MASSSTÄBE“.

UNSERE LEITLINIEN:

Operative Exzellenz

Wir streben in allen Bereichen nach operativer Exzellenz – sie ist die Grundlage unserer Leistungsfähigkeit.

Chancen verfolgen

Wir nutzen leidenschaftlich die Chancen, die sich aus der Digitalisierung und Big Data ergeben – wir sind stets auf der Suche nach Neuem.

Vernetzer

Wir sind enthusiastische Vernetzer, wir nutzen die Größe der Gruppe und teilen unsere Kompetenzen – dabei ist es wichtig, dass wir alle in engem Austausch zusammen arbeiten und stets zum Vorteil der gesamten Gruppe handeln.

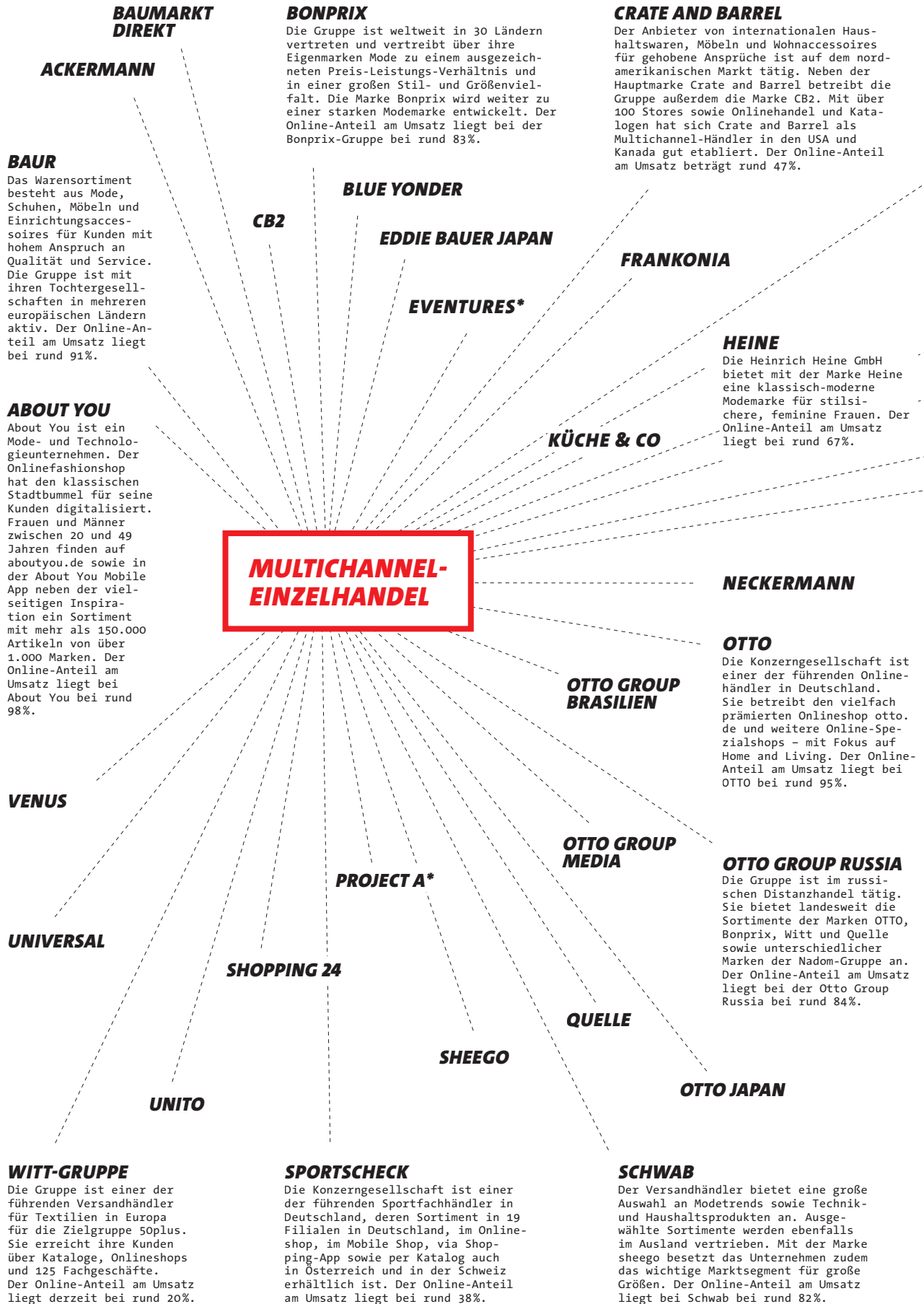
People First

Wir schaffen Rahmenbedingungen, die es uns erlauben, die besten Talente zu rekrutieren, zu fördern und zu binden – People First!

Kulturwandel 4.0

Der Kulturwandel 4.0-Prozess ist eine riesige Chance für die Zukunftsfähigkeit der Otto Group – er muss integraler Bestandteil jeder Management-Agenda sein – ohne Ausnahme.

* Auf vergleichbarer Basis zum Ende des Geschäftsjahres 2016/17.



FREEMANS GRATTAN HOLDINGS

Mit den Konzerngesellschaften der Freemans Grattan Holdings ist die Otto Group auf dem britischen Markt im Geschäftsbereich E-Commerce vertreten und betreibt als Universalanbieter mehrere Marktplätze für unterschiedliche Zielgruppen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 81%.

**BAUR
FULFILLMENT****HERMES-OTTO
INTERNATIONAL****SERVICE****LASCANA****LIMANGO****MANUFACTUM****MYTOYS GROUP**

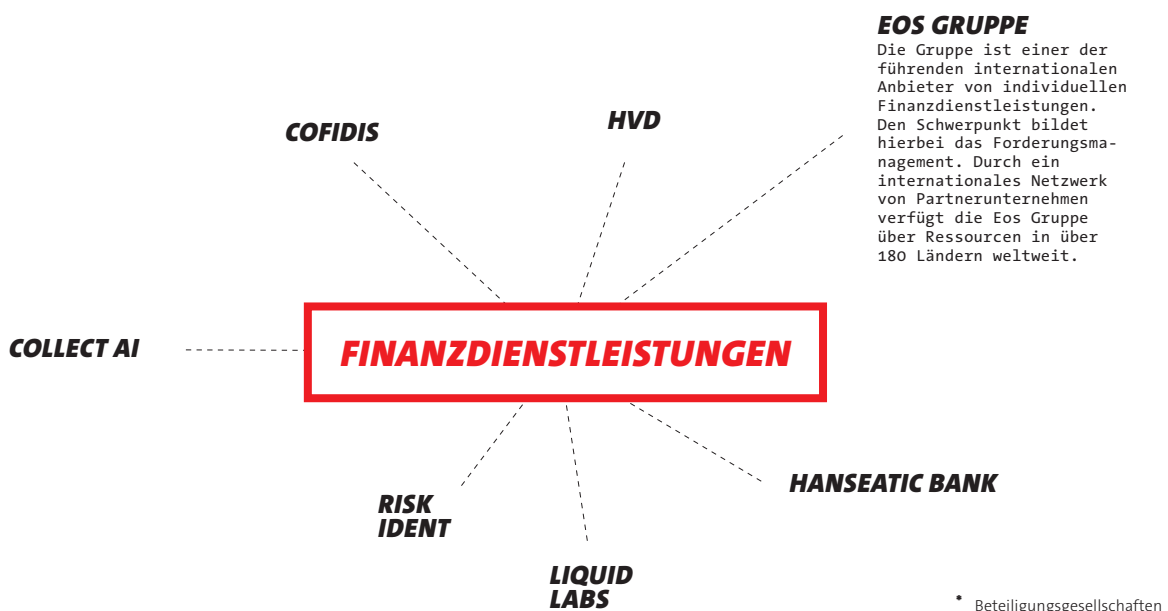
Unter der Marke Mytoys betreibt die gleichnamige Konzerngesellschaft den Nr. 1 Online-shop in Deutschland für Spielzeug und Produkte rund ums Kind sowie 17 gleichnamige Filialen. Zusammen mit ihren Onlineshops Ambellis, Mirapodo, Yomonda und Limango zählt das Unternehmen im Hinblick auf den Umsatz zu den erfolgreichsten deutschen E-Commerce-Unternehmen für die Zielgruppen Familien und Frauen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 95%.

**HERMES
HANSECONTROL****HERMES GRUPPE**

Unter der Dachmarke Hermes operieren zahlreiche Konzerngesellschaften, die alle relevanten handelsnahen Logistikdienstleistungen erbringen. Die Hermes Gruppe ist der einzige Cross-Country-Dienstleister mit eigenen Netzwerken in allen wichtigen Märkten in Europa. Der größte Teil des Geschäfts entfällt auf die Zusammenarbeit mit externen Kunden, daneben spielen aber auch Dienstleistungen innerhalb der Otto Group eine signifikante Rolle.

UNTERNEHMEN UND MARKEN DER OTTO GROUP

(eine Auswahl)



PROFITABLES WACHSTUM

Die Otto Group ist mit einer fokussierten Wachstumsstrategie in das Geschäftsjahr 2017/18 gestartet und konnte damit das Umsatzwachstum fortsetzen und gleichzeitig die Profitabilität auf allen Ergebnisebenen zum Teil deutlich steigern. Das EBIT erhöhte sich um 40 Mio. EUR von 365 Mio. EUR auf 405 Mio. EUR.

Die Umsätze entwickelten sich in allen drei Segmenten positiv und legten insgesamt um 9,1% auf 13,7 Mrd. EUR zu. Währungskursbereinigt und auf vergleichbarer Basis, das heißt bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises, erzielte die Otto Group eine Umsatzsteigerung von 9,6%. Die im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgte konzernweite Vereinfachung bislang abweichender Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften wirkte in einer Größenordnung von knapp zweieinhalb Prozentpunkten einmalig stützend auf die Umsatzentwicklung der Unternehmensgruppe. Bereinigt um die Effekte aus der Geschäftsjahresharmonisierung fiel der Umsatzanstieg um rund 300 Mio. EUR geringer aus, so dass sich eine bereinigte Wachstumsrate von 6,7% ergibt.

ALLE DREI SEGMENTE VERZEICHNETEN IM GESCHÄFTSJAHR 2017/18 EINE POSITIVE UMSATZ- ENTWICKLUNG.

Eine dynamische Entwicklung zeigten insbesondere die E-Commerce-Umsätze im Segment Multichannel-Einzelhandel, welche deutlich um 12,3% auf 7,9 Mrd. EUR zulegten.

Der Hauptabsatzmarkt für die Unternehmensgruppe ist weiterhin Deutschland. Hier realisierten vor allem die Konzerngesellschaften OTTO und die ABOUT YOU GmbH sowie die Mytoys-Gruppe und

DIE OTTO GROUP SCHLIESST IHR GE- SCHÄFTSJAHR 2017/18 MIT EINER STEIGERUNG AUF ALLEN ERGEBNIS- EBENEN AB.

die Witt-Gruppe hohe Umsatzzuwächse. Aber auch die Crate and Barrel-Gruppe in den USA und Kanada sowie die Logistikaktivitäten der Hermes Gruppe in den drei Kernmärkten Deutschland, Frankreich und Großbritannien konnten ihre Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern. Die Eos Gruppe hat im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut signifikante Forderungskäufe getätigt, die sich deutlich positiv auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt haben.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) stieg gegenüber dem Vorjahr um 40 Mio. EUR auf 405 Mio. EUR an. Deutlich positive Ergebnisse erwirtschafteten beispielsweise OTTO, die Bonprix-Gruppe, die Crate and Barrel-Gruppe, die Witt-Gruppe und die Eos Gruppe. Die Mytoys-Gruppe und die ABOUT YOU GmbH haben das Ergebnis zwar noch belastet, weisen aber umsatzseitig eine sehr positive Entwicklung auf. Die SportScheck GmbH, deren Neuausrichtung im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter vorangetrieben wurde, konnte den Umsatz nahezu auf Vorjahresniveau halten, belastete aber weiterhin das Ergebnis.

**E-COMMERCE
UMSATZ**Geschäftsjahr
2017/18**7,9**
MRD. EUR

2016/17

7,0
MRD. EUR**EBIT**Geschäftsjahr
2017/18**405**
MIO. EUR

2016/17

365
MIO. EUR

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) in Höhe von 629 Mio. EUR lag sehr deutlich über dem EBT des Vorjahres in Höhe von 262 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr 2017/18 fiel die Entscheidung, an der ABOUT YOU GmbH strategische Partner zu beteiligen, um mit weiteren Kompetenzen das Wachstum dieses erfolgreichen Geschäftsmodells zu unterstützen. Diese Aufnahme von Investoren im abgelaufenen Geschäftsjahr sowie der Verkauf eines deutschen Finanzdienstleisters hatten einen überaus positiven Effekt auf das Finanzergebnis. Gegenläufig wirkte sich vor allem die Veräußerung französischer Logistikdienstleister auf das Finanzergebnis aus.

Nach einem Konzernjahresüberschuss von 41 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2016/17 erzielte die Otto Group nunmehr einen Konzernjahresüberschuss von 519 Mio. EUR.

Der Verlauf des Geschäftsjahres 2017/18 ist insgesamt als sehr erfolgreich zu bezeichnen. Das im Konzernlagebericht 2016/17 für das Geschäftsjahr 2017/18 prognostizierte Umsatz- und Ergebnisswachstum (EBT) konnte jeweils übertroffen werden.

**Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
(verkürzt)**

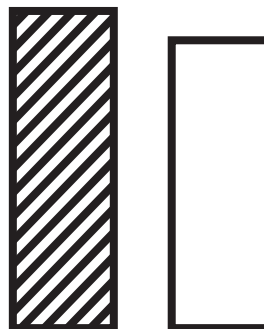
	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Umsatzerlöse	13.653	12.512
Sonstige betriebliche Erträge	796	760
Summe der betrieblichen Erträge	14.449	13.272
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	51	48
Materialaufwand	-7.184	-6.519
Personalaufwand	-2.386	-2.153
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.264	-4.005
Beteiligungsergebnis	84	87
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	750	730
Abschreibungen	-345	-365
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	405	365
Finanzergebnis	224	-103
Ergebnis vor Steuern (EBT)	629	262
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-110	-98
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	519	164
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-123
Jahresüberschuss	519	41

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Das Segment Multichannel-Einzelhandel realisierte im Geschäftsjahr 2017/18 einen Umsatz von 10.541 Mio. EUR (2016/17: 9.819 Mio. EUR). Die Umsatzsteigerung von 7,4% ergab sich unter anderem durch kräftiges Wachstum bei den Konzerngesellschaften OTTO und ABOUT YOU GmbH sowie bei der Mytoys- und der Crate and Barrel-Gruppe. Die Umsatzsteigerung im Segment Multichannel-Einzelhandel bewirkte einen Anstieg des Rohertrags um 293 Mio. EUR. Die Ertragslage des Segments verbesserte sich auf allen Ergebnisebenen und führte zu einem Anstieg des EBIT im Geschäftsjahr 2017/18 von 146 Mio. EUR auf 161 Mio. EUR.

UMSATZ

10.541 **9.819**
MIO. EUR MIO. EUR



2017/18

2016/17

EBIT

161 **146**
MIO. EUR MIO. EUR



2017/18

2016/17

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Das Segment Finanzdienstleistungen, welches primär durch die Geschäftsaktivitäten der Eos Gruppe geprägt wird, wies im Geschäftsjahr 2017/18 eine anhaltend positive Geschäftsentwicklung auf. Die Umsatzerlöse des Segments stiegen um 14,9% von 732 Mio. EUR auf 841 Mio. EUR. Die Eos Gruppe hat im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut signifikante Forderungskäufe getätigt, die sich deutlich positiv auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt haben. Das EBIT des Segments stieg im Geschäftsjahr 2017/18 um 41 Mio. EUR auf 338 Mio. EUR an. Der leichte Rückgang des Beteiligungsertrags aus der at Equity einbezogenen Cofidis-Gruppe, resultierend aus der geringeren Beteiligungsquote nach dem im Vorjahr erfolgten Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen, konnte durch die gute operative Entwicklung überkompensiert werden.

UMSATZ

841 **732**
MIO. EUR MIO. EUR



2017/18

2016/17

EBIT

338 **297**
MIO. EUR MIO. EUR



2017/18

2016/17

SERVICE

Im Segment Service konnte im Geschäftsjahr 2017/18 ein deutlicher Anstieg des Außenumsatzes von 1.961 Mio. EUR auf 2.271 Mio. EUR (+15,8%) verzeichnet werden. Mit der Umsatzausweitung der Hermes Gruppe gingen unter anderem gestiegene Personalaufwendungen und gestiegene Aufwendungen für Spediteure einher. Darüber hinaus läuft die Neuausrichtung der logistischen Infrastruktur weiter, aus der sich außerordentliche Belastungen in Deutschland von 29 Mio. EUR (2016/17: 43 Mio. EUR) ergaben. Es wurde zudem mit dem Verkauf der Dispeo und der Konzerngesellschaften der Mezzo-Gruppe der veränderten Geschäftsstrategie in Frankreich Rechnung getragen. Das EBIT des Segments ging unter anderem aufgrund der beschriebenen Effekte im Geschäftsjahr 2017/18 von 6 Mio. EUR auf -6 Mio. EUR zurück.

UMSATZ

2.271 **1.961**
MIO. EUR MIO. EUR



2017/18

2016/17

EBIT

-6 **6**
MIO. EUR MIO. EUR

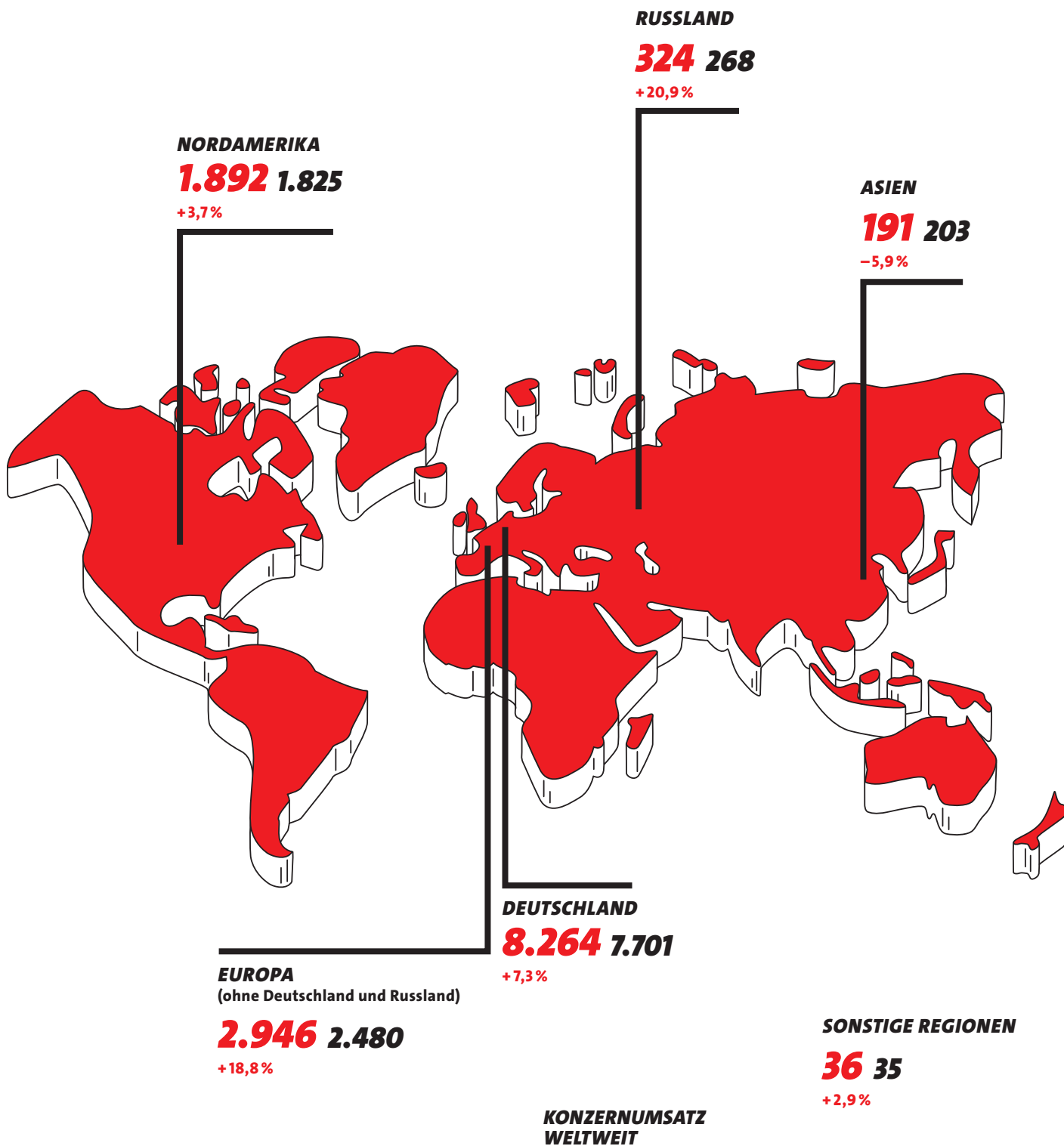


2017/18

2016/17

Umsatzerlöse nach Regionen

(in Mio. EUR)



2017/18
2016/17

2017/18

13.653

MIO. EUR

+9,1% (Bereinigt: +6,7%)*

2016/17

12.512

MIO. EUR

* Beinhaltet auch Umsätze, die aus der Harmonisierung der Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften auf den Konzernabschlussstichtag resultieren. Bereinigt um die Effekte aus der Geschäftsjahresharmonisierung beträgt der Umsatzanstieg +6,7%.

SOLIDE BILANZ

Die Otto Group weist zum Geschäftsjahresende eine Bilanzsumme von 9,1 Mrd. EUR aus, die um 7,5 % gegenüber dem Vorjahr angestiegen ist. Der Free Cashflow liegt, unter anderem bedingt durch hohe Zahlungsmittelzuflüsse im Cashflow aus Investitionstätigkeit, deutlich über dem Vorjahreswert. Die Vermögens- und Finanzlage der Otto Group ist solide.

Konzern-Bilanz (verkürzt)

AKTIVA	28.02.2018	28.02.2017
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Langfristige Vermögenswerte	4.642	4.125
davon: Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	2.077	2.267
davon: Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	1.079	582
davon: Forderungen aus Finanzdienstleistungen	879	677
Latente Steuern	135	118
Kurzfristige Vermögenswerte	4.328	4.223
davon: Vorräte	1.617	1.403
davon: Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.228	1.188
davon: Forderungen aus Finanzdienstleistungen	420	407
Bilanzsumme	9.105	8.466

Die langfristigen Vermögenswerte der Otto Group haben im Geschäftsjahr 2017/18 deutlich zugelegt. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf die im Anlagevermögen enthaltenen Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen zurückzuführen, die durch die Aufnahme von Investoren bei der ABOUT YOU GmbH und dem dadurch bedingten Wechsel der Einbeziehungsart geprägt wurden. Zudem hat die Eos Gruppe den Ankauf von Forderungspaketen fortgesetzt. Bei den kurzfristigen Vermögenswerten haben die Vorräte bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel vor dem Hintergrund der Wachstumsstrategie zugelegt. Gegenläufig wirkte die Begleichung einer im Vorjahr entstandenen Kaufpreisforderung (Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen).

EIGENKAPITAL

Zum 28.02.2018

1.532
MIO. EUR



Zum 28.02.2017

1.308
MIO. EUR

FREE CASHFLOW

Geschäftsjahr
2017/18

243
MIO. EUR



2016/17

-126
MIO. EUR

PASSIVA	28.02.2018 in Mio. EUR	28.02.2017 in Mio. EUR
Eigenkapital	1.532	1.308
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten	3.770	3.504
davon: Rückstellungen für Pensionen	1.417	1.357
davon: Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.272	884
davon: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	555	570
Latente Steuern	83	85
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten	3.720	3.569
davon: Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	167	367
davon: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	772	539
davon: Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.427	1.336
Bilanzsumme	9.105	8.466

Das ausgewiesene Eigenkapital der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017/18 deutlich, was insbesondere auf die sehr gute Ergebnissituation mit einem Konzernjahresüberschuss in Höhe von 519 Mio. EUR zurückzuführen ist. Dagegen haben Ausschüttungen, weit überwiegend an Minderheitsgesellschaften, das Eigenkapital belastet. Die Entwicklung des kurz- und langfristigen Fremdkapitals wurde vorrangig durch die Finanzierungstätigkeiten der

Unternehmensgruppe geprägt. Dabei wurden im Geschäftsjahr 2017/18 zum einen Anleihen mit einem Volumen von 390 Mio. EUR und Laufzeiten zwischen fünf und neun Jahren neu begeben. Zum anderen wurden fällige Anleihen mit einem Volumen von 200 Mio. EUR zurückgezahlt. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten legten vor allem im Kurzfristbereich zu.

Konzern-Kapitalflussrechnung (verkürzt)

	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	168	184
Cashflow aus Investitionstätigkeit	75	- 310
Free Cashflow	243	- 126
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	- 96	266
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	147	140

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag leicht unter dem Vorjahreswert und wurde unter anderem durch die Ausweitung des Working Capital bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel (Aufbau von Vorräten vor dem Hintergrund der Wachstumsstrategie) sowie bei der Eos Gruppe (fortlaufende Ankäufe von Forderungspaketen) belastet. Im Cashflow aus Investitionstätigkeit spiegeln sich die anhaltend hohen Investitionen der Unternehmensgruppe in die IT- und Logistikinfrastruktur unterschiedlicher Konzerngesellschaften wider. Zahlungsmittelzuflüsse

ergaben sich unter anderem aus der Begleichung von im Vorjahr entstandenen Kaufpreisforderungen (Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen) sowie aus der Aufnahme von Investoren bei der ABOUT YOU GmbH, während die Restrukturierung des französischen Logistikportfolios zu Zahlungsmittelabflüssen geführt hat. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wurde sowohl durch die Ausschüttungen, insbesondere an Minderheitsgesellschaften, als auch durch den Anstieg der Nettofinanzverschuldung der Unternehmensgruppe geprägt.

EINBEZIEHUNG DER FINANZDIENSTLEISTER NACH DER EQUITY-METHODE

Die nachfolgende Darstellung zeigt für die Otto Group die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz zusätzlich auf der Grundlage der Einbeziehung der Konzerngesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nach der Equity-Methode – nachfolgend „FDL at Equity“ – statt einer Einbeziehung im Wege der Vollkonsolidierung, wie dies im

Konzernabschluss zum 28. Februar 2018 erfolgt. Diese Betrachtungsweise stellt den Bereich Handel und Service der Otto Group dar, bereinigt um die bankenähnlichen Strukturen des Segments Finanzdienstleistungen. Die Darstellung ermöglicht einen validen Vergleich zu Handelsunternehmen ohne entsprechende Finanzdienstleistungsaktivitäten.

GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG STRUKTUR „FDL AT EQUITY“

	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Umsatzerlöse	12.813	11.780
Summe der betrieblichen Erträge/Aufwendungen	–12.108	–11.061
EBITDA	705	719
Abschreibungen	–325	–341
EBIT	380	378
Finanzergebnis	189	–155
EBT	569	223
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–63	–69
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	506	154
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	–123
Jahresüberschuss	506	31

OTTO GROUP „FDL AT EQUITY“

QUOTE DES KONZERN-EIGENKAPITALS

2017/18 19,1 PROZENT	2016/17 17,5 PROZENT
-----------------------------------	-----------------------------------

NETTO-FINANZVERSCHULDUNG

2017/18 1.594 MIO. EUR	2016/17 1.432 MIO. EUR
-------------------------------------	-------------------------------------

DYNAMISCHER VERSCHULDUNGSGRAD (Netto-Finanzverschuldung / EBITDA)

2017/18 2,3 JAHRE	2016/17 2,0 JAHRE
--------------------------------	--------------------------------

VERSCHULDUNGSKOEFFIZIENT (LEVERAGE) (Netto-Finanzverschuldung / Konzern-Eigenkapital)

2017/18 1,1 JAHRE	2016/17 1,1 JAHRE
--------------------------------	--------------------------------

BILANZSTRUKTUR „FDL AT EQUITY“

	28.02.2018 in Mio. EUR	28.02.2017 in Mio. EUR
Anlagevermögen	3.775	3.673
Übrige langfristige Vermögenswerte	293	220
Latente Steuern	148	130
Kurzfristig gebundenes Vermögen	3.500	3.122
Summe Aktiva	7.716	7.145
Eigenkapital	1.471	1.249
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten	3.114	2.848
Latente Steuern	61	64
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten	3.070	2.983
Summe Passiva	7.716	7.145

GROSSE PLÄNE

Die Otto Group wird ihre fokussierte Wachstumsstrategie in den kommenden Geschäftsjahren segmentübergreifend fortsetzen. Mit einem Umsatz von 17 Mrd. EUR bis zum Geschäftsjahr 2022/23 – auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis – ist eine ambitionierte Zielmarke definiert, auf die sich die Otto Group mittelfristig ausrichtet.

Die relevanten Maßnahmen im Prognosejahr und in den nachfolgenden Geschäftsjahren bilden dabei gezielte Investitionen in erfolgsversprechende Geschäftsmodelle, ein breiter Ausbau der Kundenbasis, die Öffnung der Unternehmensgruppe für externe Partner sowie eine deutlich stärkere Vernetzung. Der Kulturwandel 4.0 wird insbesondere die interne Vernetzung und den technologischen Austausch innerhalb der Otto Group maßgeblich unterstützen.

DIE OTTO GROUP TREIBT DIE TRANSFORMATION ALLER GESCHÄFTS-PROZESSE ENERGISCH VORAN UND BEFINDET SICH AUF EINEM GUTEN UND NACHHALTIGEN WACHTUMSPFAD.

Für das Prognosejahr 2018/19 strebt die Unternehmensgruppe auf vergleichbarer Basis und bereinigt um die Effekte aus der Geschäftsjahresharmonisierung ein Umsatzwachstum von rund 5 % an.

Der geplante Umsatzanstieg resultiert insbesondere aus der Konzerngesellschaft OTTO, die beispielsweise hohe Investitionen in den Ausbau der E-Commerce-Plattform plant sowie aus der Bonprix-Gruppe, Crate and Barrel- und Witt-Gruppe als auch der Hermes Gruppe. Weiterhin wird sich die Eos Gruppe unter anderem auf hohe Investitionen in

Forderungskäufe sowohl in Deutschland als auch in West- und Osteuropa fokussieren.

Es planen die international aufgestellten Markenkonzeppte, allen voran die Witt-, die Crate and Barrel- und die Bonprix-Gruppe auch im Prognosejahr 2018/19 wieder gute bis sehr gute EBT-Beiträge. Die Eos Gruppe wird erneut einen hohen Ergebnisbeitrag für die Otto Group leisten. Die Konzerngesellschaft OTTO erwartet im Zuge der Umstellung auf das Plattformmodell ein temporär rückläufiges EBT. Bei den übrigen Handelskonzepten wirken insbesondere die Baur-Gruppe und die Heine-Gruppe ergebnisseitig positiv, während die Mytoys-Gruppe und die Sport-Scheck GmbH das EBT im Prognosejahr voraussichtlich weiter belasten werden. Die Otto Group Russia wird aufgrund des wenig dynamischen gesamtwirtschaftlichen Umfeldes in Russland voraussichtlich keinen positiven Ergebnisbeitrag leisten. Zudem wird die Otto Group Digital Solutions GmbH, die sich stark auf die Neugründung von Start-ups im Logistik-, E-Commerce- und Fintech-Bereich fokussiert, das EBT der Otto Group planmäßig mindern.

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Einflussfaktoren wird für das Geschäftsjahr 2018/19 auf Konzernebene ein EBT erwartet, das operativ an die gute Ergebnissituation des Geschäftsjahres 2017/18 anknüpfen kann.

UMSATZWACHSTUMSZIEL FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2018/19: + 5 % (AUF VERGLEICHBARER BASIS)

WIE DIE OTTO GROUP NACHHALTIGKEIT LEBT

Seit über 30 Jahren verbindet die Otto Group ökonomische Ziele mit Verantwortung gegenüber Mensch und Natur. Dieses Grundprinzip ist gemeinsam mit einem starken Wertegerüst fest in der Unternehmenskultur verankert. Es hilft der Otto Group in einer von großen Herausforderungen und rasanter Veränderung geprägten Welt, Kurs zu halten, erfolgreich zu wirtschaften und zukunftsfähig zu bleiben.

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ALS LEITBILD

Die Überzeugung des früheren Vorstandsvorsitzenden und heutigen Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Dr. Michael Otto, so zu wirtschaften, dass die Lebensqualität heutiger und künftiger Generationen gesichert ist, leitet die Otto Group in ihrem täglichen Handeln. Als international tätiger Handels- und Dienstleistungskonzern strebt sie eine nachhaltige Entwicklung in allen Unternehmensbereichen an. Negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit sollen verringert und zugleich Mehrwerte für die Gesellschaft geschaffen werden. Denn soziale Verantwortung, Umweltschutz und ein faires Miteinander will die Unternehmensgruppe nach Kräften unterstützen. Das gelingt mit dem Nachhaltigkeitsmanagementprozess „impACT“, der das Fundament ihres verantwortungsbewussten Handelns bildet. Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Prozess fließen in die CR-Strategie 2020 ein (CR = Corporate Responsibility), die Bestandteil der Konzernstrategie ist.

UMGANG MIT WACHSENDEN ANFORDERUNGEN

Technologische Veränderungen und Markttrends wirken ebenso wie politische und regulatorische Entwicklungen auf die Geschäftstätigkeit und das Nachhaltigkeitsmanagement. Besonderen Einfluss hat der digitale Wandel: Er verändert die Geschäftsmodelle grundlegend. Neben Chancen, wie neuer Anwendungs- oder Auswertungsmöglichkeiten, birgt die zunehmende Digitalisierung auch Herausforderungen, wie beispielsweise der Schutz vor Datenmissbrauch, eine dynamische Preisgestaltung im Onlinehandel oder Geräte, wie digitale Sprachassistenten, die ausschließlich auf einen bestimmten Onlinehändler ausgerichtet sind. Auch beeinflussen politische Initiativen, regulatorische Auflagen wie auch Selbstverpflichtungen einzelner Branchen die Geschäftstätigkeit unmittelbar.

**1986 ERKLÄRTE
PROF. DR. MICHAEL
OTTO UMWELTSCHUTZ ZU
EINEM UNTERNEHMENSZIEL.**

Beispiele sind die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen, das Bündnis für nachhaltige Textilien der Bundesregierung oder Regulierungsmaßnahmen, die auf alternative Antriebe im Straßenverkehr abzielen.

Im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsmanagements ermittelt die Otto Group systematisch, wie sich Rahmenbedingungen verändern, richtet ihre Strategie dementsprechend aus und

setzt Maßnahmen frühzeitig um.

STEUERUNG DER NACHHALTIGKEITSLEISTUNGEN

Die im Jahr 2012 verabschiedete CR-Strategie 2020 umfasst fünf Teilstrategien (Seite 71). Ihre Ziele sind die schonende Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen (Textil-, Möbel- und Papierstrategie), die Einhaltung von Sozialstandards bei Fabriken in der Endfertigung (Sozialprogramm) und die Verbesserung der CO₂-Bilanz an den eigenen Standorten sowie bei den Beschaffungs- und Distributionstransporten (Klimastrategie). Im Rahmen der CR-Strategie 2020 wurden die Zielwerte der Papierstrategie (60 % FSC®-zertifiziertes Katalogpapier bis 2020) und der Möbelstrategie (100 % FSC®-zertifizierte Möbel bis 2025) angepasst. Unabhängig davon werden die Ziele der CR-Strategie 2025 aus dem im Berichtszeitraum weiterentwickelten impACT-Managementprozess (Seite 70) hergeleitet.

Die CR-Strategie 2020 wird von allen wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. EUR) mit Sitz in Deutschland und Österreich umgesetzt. Gemeinsam erwirtschaften diese 57 % des Konzernumsatzes und sind für etwa 80 % der ökologischen Auswirkungen der Otto Group verantwortlich. Um Nachhaltigkeit bei der Otto Group ganzheitlich zu managen, sind Verantwortliche aus unterschiedlichen Funktionen und Konzerngesellschaften eingebunden.

KOOPERATION: BÜNDNIS FÜR NACHHALTIGE TEXTILIEN

Das Textilbündnis wurde im Oktober 2014 auf Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung gegründet. Es ist eine Antwort auf diverse Unfälle in Textilfabriken in Bangladesch und Pakistan und soll die Bedingungen in der weltweiten Textilproduktion verbessern – von der Rohstoffproduktion bis zur Entsorgung. Die Otto Group ist seit 2015 Mitglied im Textilbündnis. Im Fokus stehen die Themen Sozial- und Chemikalienmanagement sowie Naturfasern. Über die Zielerreichung wird jährlich berichtet. Dr. Johannes Merck, Direktor für Corporate Responsibility bei der Otto Group, ist als einer von vier Wirtschaftsvertretern Mitglied im Steuerungskreis des Textilbündnisses.

ANFANG 2017 VERÖFFENTLICHTE DIE OTTO GROUP EINE ROADMAP MIT IHREN ZIELEN FÜR DAS TEXTILBÜNDNIS.

PRAXISBEISPIEL: HERMES GERMANY

Mit ihrem Programm Urban Blue verfolgt die Konzerngesellschaft das Ziel, bis 2025 in 80 deutschen Großstädten Waren emissionsfrei zuzustellen. Die Schritte dahin umfassen die sukzessive Umstellung der Fahrzeugflotte auf emissionsarme bzw. -freie Antriebe, die Nutzung von dezentralen Verteilzentren und den Einsatz von Elektro-Lastenrädern. In Zusammenarbeit mit Mercedes-Benz Vans hat Hermes Germany im November 2017 die Pilotphase mit Elektrotransportern gestartet. Im Frühjahr 2018 erfolgte ein Test mit e-Craftern von Volkswagen. Nach erfolgreicher Pilotphase soll Anfang 2019 die Serienphase in rund 40 deutschen Großstädten beginnen, bis 2020 sollen 1500 Elektrotransporter in ganz Deutschland im Einsatz sein.

FÜR URBAN BLUE WURDE HERMES GERMANY IM FEBRUAR 2018 MIT DEM HANSE GLOBE AUSGEZEICHNET.

**2017 VERWENDETE
DIE OTTO GROUP
ÜBER 27.000 TONNEN
CMIA-BAUMWOLLE.**

KOOPERATION: COTTON MADE IN AFRICA

Cotton made in Africa (CmiA) ist eine Initiative der Aid by Trade Foundation, die 2005 von Prof. Dr. Michael Otto gegründet wurde. Ihr Ziel: Durch den Aufbau einer Allianz von Textilunternehmen, die CmiA-zertifizierte Baumwolle für ihre Produktion nachfragen, leistet sie Hilfe zur Selbsthilfe für afrikanische Baumwollbauern und schützt die Umwelt. Im Vergleich zu konventioneller Baumwolle verursacht CmiA-zertifizierte Baumwolle bis zu 40% weniger CO₂-Emissionen und spart durch den Ausschluss künstlicher Bewässerung rund 2.100 Liter Wasser pro Kilogramm im globalen Vergleich.

**MIT CLEANDYE SETZT
BONPRIX STANDARDS
BEI DER TECHNOLOGIE
DES WASSERLOSEN
FÄRBENS IN DER TEXTIL-
BRANCHE.**

PRAXISBEISPIEL: BONPRIX

Im Rahmen des 2017 gegründeten Joint Ventures „CleanDye“ beteiligt sich Bonprix am Aufbau einer Fabrik in Vietnam. Hierbei kommt die weltweit erste wasser- und prozesschemikalienfreie Textilfärbetechnologie namens DyeCoo zum Einsatz. Im Prozess ersetzt Kohlendioxid (CO₂) das Wasser und wird im Anschluss zu 95% recycelt. Infolgedessen werden pro T-Shirt circa 25 Liter Wasser eingespart. Im Vergleich zur konventionellen Methode ist diese effizienter und kommt mit sehr viel weniger Energie aus. Erste CleanDye-Produkte werden Ende 2018 erhältlich sein.

WIE WESENTLICHKEIT ZU WIRKUNG FÜHRT

Die große Herausforderung des Nachhaltigkeitsmanagements ist die Komplexität der Wertschöpfungskette. Um sie besser managen zu können, ist sie in vier Stufen gegliedert. Entlang dieser ermittelt die Otto Group mit ihrem impACT-Managementprozess ihre Auswirkungen und erarbeitet zielgerichtete Maßnahmen. Somit werden die Geschäftsprozesse effizient und wirksam auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.

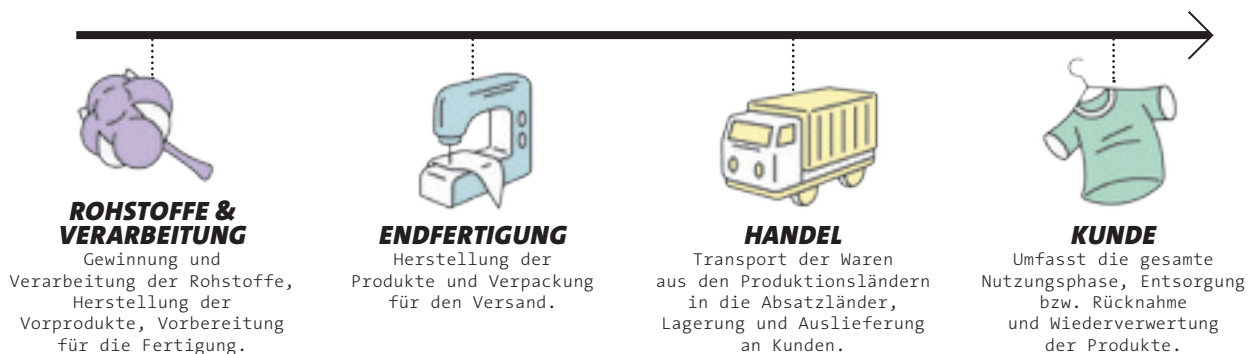
impACT-MANAGEMENTPROZESS ALS FUNDAMENT

Der von der Otto Group entwickelte Managementprozess ermittelt alle Auswirkungen (impact) des geschäftlichen Handelns der Unternehmensgruppe und leitet daraus zielgerichtete Aktivitäten (ACT) ab. Er folgt dem Dreiklang: analysieren, bewerten, handeln. Mit der Wesentlichkeitsanalyse werden die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Mensch und Natur ermittelt und die wesentlichen Themenfelder identifiziert. Die Analyse und Priorisierung dient dazu, im zweiten Schritt Ziele und Maßnahmen zu entwickeln. Umgesetzt werden nur jene Maßnahmen, die das beste Verhältnis aus Aufwand und Nutzen aufweisen. So kann die Otto Group im dritten Schritt finanzielle und personelle Mittel gezielt dort einsetzen, wo sie die größte Wirkung für Nachhaltigkeit entfalten. Durch die Orientierung an Effektivität und Effizienz und die Berücksichtigung von Geschäftschancen und -risiken integriert die Otto Group Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsprozessen. Im Zuge der Erarbeitung der CR-Strategie 2025, die die laufende Strategie nach 2020 ablösen wird, werden die Wesentlichkeitsanalyse und die Maßnahmenbewertung des impACT-Managementprozesses weiterentwickelt.

DIE GESAMTE WERTSCHÖPFUNG IM BLICK

In der Stufe Rohstoffe und Verarbeitung ist der Anteil der ökologischen Schädwirkungen und sozialen Risiken mit je rund 70% am größten. Mit drei Teilstrategien für Textilien, Möbel und Papier trägt das Unternehmen zur nachhaltigen Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen bei. In der Stufe Endfertigung stehen die Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten in Risikoländern im Fokus, auf die sich die Otto Group mit ihrem Sozialprogramm und in Form von Kooperationen konzentriert. In der Stufe Handel finden unter anderem der Transport und Versand der Waren statt. Wesentliche Auswirkungen sind Treibhausgas- und Feinstaubemissionen. Die Reduktion der verursachten CO₂-Emissionen verfolgt die Otto Group mit ihrer Klimastrategie. Die Einhaltung von gesetzeskonformen Arbeitsbedingungen überprüft die Konzerngesellschaft Hermes Germany durch den Einsatz eines Zertifizierungssystems von SGS-TÜV Saar. In der Stufe Kunde fallen ökologische Schädwirkungen vor allem während der Nutzung der Produkte an. Die Konzerngesellschaften ergreifen individuelle Maßnahmen, um ihre Kunden bei der Produktauswahl und -nutzung für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

VIER STUFEN DER WERTSCHÖPFUNG



CR-STRATEGIE 2020**TEXTILSTRATEGIE**

Ziel bis 2020
100 % **NACHHALTIGE
BAUMWOLLE
BEI EIGEN- UND
LIZENZMARKEN**

Zielerreichung
2016
49 %

Zielerreichung
2017
78 %

**SOZIALPROGRAMM ****

Ziel bis 2020
100 % **INTEGRIERTE
LIEFERANTEN
FÜR EIGEN- UND
LIZENZMARKEN**

Zielerreichung
2016
80 %

Zielerreichung
2017
91 %

MÖBELSTRATEGIE

Ziel bis 2025*
100 % **FSC®-
ZERTIFIZIERTE
MÖBEL**

Zielerreichung
2016
46 %

Zielerreichung
2017
52 %

**KLIMASTRATEGIE**

Ziel bis 2020
-50 % **REDUKTION
DER CO₂-
EMISSIONEN
(gegenüber 2006)**

Zielerreichung
2016
-36 %

Zielerreichung
2017
-42 %

PAPIERSTRATEGIE

Ziel bis 2020
60 % **FSC®-
ZERTIFIZIERTES
KATALOGPAPIER**

Zielerreichung
2016
34 %

Zielerreichung
2017
43 %

**DEZENTRALE
MASSNAHMEN
DER KONZERN-
GESELLSCHAFTEN**

In die CR-Strategie 2020 von Anfang an einbezogen sind Baumarkt Direkt, Baur, Bonprix, Eos, Frankonia, Heine, Hermes, Mytoys, OTTO, Schwab/Sheego, Sportscheck, Unito, Witt-Gruppe. Informationen zu den Kriterien für die Einbeziehung von Konzerngesellschaften in die Teilstrategien

sind im Geschäftsbericht 2016/17 auf Seite 61 dargestellt.

Die 5 KPIs der CR-Strategie 2020 wurden durch die unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) nach dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 geprüft.

* In Abstimmung mit dem FSC®, den relevanten NGOs und der Prüfgesellschaft PwC hat die Otto Group das Zieljahr für 100 % FSC®-zertifizierte Möbel von 2020 auf 2025 geändert. Hauptgrund ist eine nicht marktgerechte Verfügbarkeit von FSC®-zertifizierten Holzwerkstoffen (Spanplatte/MDF) aus Deutschland.

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

HALLO OTTO GROUP

OTTOGROUP.COM
OTTOGROUP.COM/HALLOWERTE
OTTOGROUPUNTERWEGS.COM

Folgen Sie uns



HERAUSGEBER

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

VERANTWORTLICH

Thomas Voigt
Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation
Telefon: (040) 6461-4010
Telefax: (040) 6461-4490
E-Mail: thomas.voigt@ottogroup.com

REDAKTION IMAGETEIL

Otto (GmbH & Co KG)
Kristina Drews, Robert Hägelen,
Kristin Koopmann, Hannah Lina Schifko

REDAKTION FINANZTEIL

Peter Krohn (Direktor Konzern-Rechnungswesen
Otto Group), Andre Karowski, Tom Klimkeit,
Alexandra Miklaszewski

REDAKTION NACHHALTIGKEITSTEIL

Dr. Johannes Merck (Direktor Corporate
Responsibility Otto Group), Laura Martin Gomez,
Akzente Kommunikation und Beratung GmbH, München

KONZEPT UND KREATIVE UMSETZUNG

Strichpunkt GmbH, Stuttgart/Berlin
Nansen & Piccard GbR, München

LEKTORAT IMAGETEIL

Katja Strube, Hamburg

BILDNACHWEIS

Andra, Jörg Brüggemann, Hermes, Paul Hahn,
Matthias Haslauer, Janez Marolt, Otto Group,
Isadora Tast, Anna Thut, Albert Watson

ILLUSTRATION

Benedikt Rugar, Berlin

HAFTUNGSAUSSCHLUSS Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung beruhen. Obwohl die Unternehmensleitung annimmt, dass die Erwartungen dieser vorausschauenden Aussagen realistisch sind, kann sie nicht dafür garantieren, dass die Erwartungen sich auch als richtig erweisen. Die Annahmen können Risiken und Unsicherheiten bergen, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den vorausschauenden Aussagen abweichen. Falls der Geschäftsbericht redaktionelle Fehler enthält oder aus einigen Gesichtspunkten

unvollständig ist, übernimmt die Otto (GmbH & Co KG) dafür keine Haftung oder Garantie. Eine Aktualisierung der vorausschauenden Aussagen oder eine Korrektur bzw. Ergänzung des Geschäftsberichts ist weder geplant noch übernimmt die Otto (GmbH & Co KG) die Verpflichtung dafür. Die Otto (GmbH & Co KG) behält sich jedoch vor, den Geschäftsbericht jederzeit ohne besondere Ankündigung zu aktualisieren. Bei Widersprüchen zwischen der deutschen und englischen Version des Geschäftsberichts geht die deutsche Version vor.

