

Wie wir die
digitale Zukunft
gemeinsam
gestalten können

HALLO MENSCH

ALL

OF

THE

HOUSE

DIE KENNZAHLEN

Die Otto Group steigerte ihre Umsätze im Geschäftsjahr 2018/19 auf vergleichbarer Basis um 3,5% auf 13,4 Mrd. EUR und konnte sich in einem herausfordernden Marktumfeld gut behaupten. Die reinen E-Commerce-Umsätze legten auf vergleichbarer Basis um 4,5% auf rund 7,7 Mrd. EUR zu. Auch wenn das geplante ambitionierte Umsatzwachstum im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht voll realisiert werden konnte, hält die Unternehmensgruppe an ihrer fokussierten Wachstumsstrategie fest und strebt weiterhin einen Umsatz von 17 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2022/23 (auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis) an. Das insgesamt gebremste Umsatzwachstum, unter anderem aufgrund der außergewöhnlichen Witterungsverhältnisse, und die geplant hohen Investitionen in die Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe wirkten sich im Geschäftsjahr 2018/19 auch auf die Ergebnissituation aus. Dabei konnte die Otto Group ergebnisseitig nicht an das sehr starke Vorjahr anknüpfen, zeigte sich aber auf allen Ergebnisebenen profitabel.

| | | 2018/19 | 2017/18 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Konzern | | | |
| Umsatz | in Mrd. EUR | 13,4 | 13,7 |
| Anstieg auf vergleichbarer Basis* | in % | +3,5 | |
| E-Commerce-Umsatz | in Mrd. EUR | 7,7 | 7,7 |
| Anstieg auf vergleichbarer Basis* | in % | +4,5 | |
| EBITDA | in Mio. EUR | 524 | 733 |
| EBIT | in Mio. EUR | 222 | 388 |
| EBT | in Mio. EUR | 278 | 622 |
| Jahresüberschuss | in Mio. EUR | 177 | 516 |
| Konzern-Eigenkapital | in Mio. EUR | 1.706 | 1.515 |
| Brutto-Cashflow | in Mio. EUR | 594 | 789 |
| Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen | in Mio. EUR | 413 | 380 |
| Mitarbeiter (durchschnittliche Anzahl) | | 52.558 | 51.785 |
| Konzern „FDL at Equity“ | | in Mio. EUR | in Mio. EUR |
| Konzern-Eigenkapital | | 1.648 | 1.453 |
| Netto-Finanzverschuldung | | 1.653 | 1.594 |
| EBITDA | | 471 | 688 |
| Nachhaltigkeitskennzahlen (CR-Strategie 2020)** | | in Prozent | in Prozent |
| Anteil nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken | | 93 | 78 |
| Anteil FSC®-zertifizierte Möbelprodukte | | 59 | 52 |
| Anteil FSC®-zertifiziertes Katalogpapier | | 54 | 43 |
| Anteil der in das Sozialprogramm integrierten Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken | | 96 | 91 |
| Reduktion der CO ₂ -Emissionen (gegenüber Basisjahr 2006) | | -47 | -41 |

* Der Umsatzausweis ist im Geschäftsjahr 2018/19 durch Sondersachverhalte (Entkonsolidierung der About You GmbH, Geschäftsjahresharmonisierung im Geschäftsjahr 2017/18, Währungskurseffekte und neue IFRS 15 Systematik) verzerrt, sodass der ausgewiesene Umsatz der Unternehmensgruppe leicht unter dem Vorjahr liegt. Aus diesem Grund wird eine Wachstumsrate auf vergleichbarer Basis angegeben.

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

Wie wir die digitale Zukunft gemeinsam gestalten können

Die Welt befindet sich in einem gewaltigen Umbruch. Daten, Algorithmen und Künstliche Intelligenz beeinflussen schon jetzt unser Leben und werden eine immer größere Wirkung entfalten.

Wir bei der Otto Group setzen uns intensiv mit den Chancen, aber auch den Begrenzungen der digitalen Revolution auseinander. Und wir wissen, dass es bei aller Digitalisierung in Zukunft auf eines ankommt: uns Menschen.

In diesem Bericht teilen unsere Mitarbeiter und externe Experten ihre Meinungen und Erwartungen dazu, welche Rolle Mut, Vielfalt und Verantwortung in der digitalen Zukunft spielen.

Klar ist: Der digitale Wandel geschieht jetzt und nur gemeinsam können wir ihn erfolgreich gestalten.



„DIE ARBEITSWELT MIT EMPATHIE
UND MENSCHLICHKEIT ZU
BEREICHERN UND
NACH DIESEN WERTEN
ZU LEBEN UND ZU ARBEITEN – das
werden Maschinen auch in Zukunft nicht in dem Maße
beherrschen, wie wir es können. Und das ist gut so!“
linke Seite — DANIEL FÜCHTENSCHNIEDER
Geschäftsführer Bonprix Retail



„Jede Veränderung ist immer auch ein Stück Heimatverlust. Aber wenn sich die Gelegenheit für Veränderungen ergibt, die man sich schon länger gewünscht hat, ist es auch mit Ende 60 noch nicht zu spät, dies als Chance zu begreifen und aktiv mitzugestalten. **ES IST SO WICHTIG, DASS WIR UNS WEITERENTWICKELN, DENN MIT ÜBERKOMMENEM SILODENKEN UND STARREN STRUKTUREN WERDEN WIR IN DIESER WELT NICHT ERFOLGREICH BESTEHEN.** Und gerade der Austausch zwischen Jung und Alt, der mir sehr viel Freude macht, trägt dazu bei, dass beide Seiten von den Erfahrungen und neuen Perspektiven profitieren.“

— LUDWIG RICHTER
Mitglied des lokalen Kulturwandelteams der Otto Group Holding
und ehemaliger Direktor Konzernrechnungswesen



„OBWOHL ICH
MICH IN DER
DIGITALEN WELT
SEHR GUT
AUSKENNE,
WERDE
ICH IMMER NOCH
ÜBERRASCHT –

wie jetzt gerade
hier im Shop.
Diese Vernetzung
zwischen digital
und offline
funktioniert er-
staunlich gut.
Wenn so das Ein-
kaufen der Zukunft
aussieht, bin ich
dabei.“

links im Bild —
SARAH APEL
CRM-Strategin und
Bonprix-Kundin

„Die Digitali-
sierung spielt in
meinem Arbeits-
alltag eine sehr
große Rolle, denn
ohne Smartphones
und Apps würde
hier im Store
nichts funktionie-
ren und man könnte
nicht dieses
besondere Shopping-
erlebnis bieten.“

**TROTZDEM
ERSETZT DIE
TECHNIK NICHT
DAS PERSÖNLICHE
GESPRÄCH,
ZUM BEISPIEL,
WENN DIE
KUNDIN EINE FRAGE
HAT ODER HILFE
BENÖTIGT.“**

rechts im Bild —
LENA DUDEN
Fashion Assistant
im Bonprix Fashion
Connect Pilot
Store in Hamburg

„NATÜRLICH
IST NICHT
JEDER MENSCH AB
50 ODER 60
INTERNETFEINDLICH.

Aber die Generation ist
nicht einmal zur Hälfte
regelmäßig im Internet. Und
wir merken vor allem, dass
die gesamte traditionelle
intellektuelle Elite dieses
Landes Sturm läuft gegen
die Digitalisierung, weil
sie zurück möchte in die
alte, analoge Vergangenheit,
die sie für besser hält.“

— WOLFGANG
GRÜNDINGER
Demokratieforscher,
Publizist und Vordenker
in Sachen Generationen-
gerechtigkeit



„Bei meiner Arbeit wird mir jeden Tag eines klar:
DEN KUNDENKONTAKT AN DER HAUSTÜR
WERDEN MASCHINEN SO SCHNELL NICHT ERSETZEN KÖNNEN.“

rechte Seite — CARSTEN STAMER
Hermes-Zusteller an der Zustellbasis Quickborn



„Ich freue mich
auf die digitale
Zukunft.

VIELE MENSCHEN,
ETWA SOLCHE
MIT HANDICAP,
WERDEN DANK
NEUER TECHNOLOGIEN
EIN BESSERES
LEBEN FÜHREN.

Und wenn ich eines
Tages nicht mehr
so viele Mails und
Berichte schreiben
muss, weil es dafür
digitale Lösungen
gibt, freue ich
mich besonders.“

— IBRAHIM
HUSSIN
Auszubildener,
OTTO





„NEW WORK BRAUCHT NEW EDUCATION. Menschen lernen bei uns so, wie sie später arbeiten: mit erfahrenen Praktikern als Coaches, im Team, an echten Projekten in einer modernen Umgebung und im Schulterschluss mit führenden Unternehmen. Jeder, der über die richtige Motivation, Lernfähigkeit und ausreichende Softskills verfügt, kann so zu jedem Zeitpunkt des Lebens neues relevantes anwendungsbezogenes Wissen und handwerkliches Können erwerben. Für uns zählt der Anschluss mehr als der Abschluss.“

— DALIA DAS Gründerin Neue Fische – School and Pool for Digital Talent



„IM DIGITALEN ZEITALTER MUSS FÜHRUNG ANDERS FUNKTIONIEREN.

Erstens, weil Manager zunehmend in unbekannte Zielzustände hinein entscheiden, also mit enormer Unsicherheit umgehen müssen. Benchmarking oder Best Practice funktioniert einfach nicht mehr, es gibt keine Referenzfälle. Zweitens, weil das Tempo so stark angezogen hat. Für langwierige Situationsanalysen bleibt meist keine Zeit.“

— CHRISTOPH BORNSCHEIN
Geschäftsführer Torben, Lucie und die gelbe Gefahr, Digital-Visionär

„BETRACHTEN SIE DIE GEGENWART ALS BEGINN EINES NEUEN ZEITALTERS, IN DEM SMARTE MASCHINEN IMMER MÄCHTIGER WERDEN.

Es gibt zwei Szenarien: Entweder erweitern diese Maschinen Ihre Produktivität – oder sie konkurrieren mit Ihnen. Wenn sie auf Ihrer Seite stehen, wird der allgemeine Wohlstand vermehrt werden und viele Menschen werden davon profitieren.“

— TYLER COWEN
US-Ökonom und führender Theoretiker für Digitalkultur und kulturellen Austausch

„Als E-Commerce-Händler leben wir in einem sich ständig verändernden Spannungsfeld zwischen Kundenverhalten und Verbrauchertechnologie. Ohne prophetische Fähigkeiten müssen wir sondieren, testen, lernen und handeln.

DAS WICHTIGSTE, WAS ES DAZU BRAUCHT, IST EIN KLARES VERSTÄNDNIS DER KUNDEN. Wie denken

sie? Was wollen sie? Und welche Rolle spielen wir, wenn wir ihnen helfen, das zu erreichen?“

— GEOFFREY MARK
Associate Director, CGI Strategy and Operations, Crate and Barrel





„Wir als Mitarbeiter müssen mehr Spaß an der Digitalisierung erleben. SPASS ERZEUGT
MASSIV MUT UND DIE BEREITSCHAFT,
KOMFORTZONEN ZU VERLASSEN.“

Nur so können wir die Digitalisierung gestalten ... und nicht die Digitalisierung uns.“

links im Bild — FELIX GAUMANN

Product Owner im Kulturwandel 4.0, Otto Group



„Ein Unternehmen muss sich heute fragen:

Welche Kompetenzen brauchen unsere Mitarbeiter, um auf Unvorhergesehenes vorbereitet zu sein? **WIE BRINGEN WIR FÜR DIE BESTEN IDEEN KREATIVE UND ENGAGIERTE MENSCHEN ZUSAMMEN, DEREN FÄHIGKEITEN UND LEIDENSCHAFTEN SICH ERGÄNZEN** – weit über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg? Wie erfahren diese Menschen überhaupt voneinander, um zusammenarbeiten zu können?“

rechts im Bild — **SVENJA REINECKE**

Communication & Transparency Managerin im Kulturwandel 4.0, Otto Group



„Menschen, die mit digitalen Produkten arbeiten, brauchen die Überzeugung, dass Veränderung etwas Positives ist und immer die Chance mit sich bringt, sich weiterzuentwickeln. Man lernt schnell: **IMMER WENN MAN GLAUBT, DAS ERFOLGSREZEPT GEFUNDEN ZU HABEN, ÄNDERT SICH ALLES WIEDER.**“

DR. STEPHANIE CASPAR
Vorstand News Media National & Technology, Axel Springer, trat bei der Diversity-Konferenz 2018 der Otto Group auf

„Als Technologie sehe ich natürlich die digitale Zukunft chancenorientiert. Gleichzeitig müssen wir als Verantwortliche auch kritische Aspekte einer digitalen Welt ansprechen. Ich denke an Missbrauch von Technologie, an soziale Vereinsamung oder Radikalisierung.“

(AUS-)BILDUNG UND TRANSPARENZ SIND DIE MITTEL, UM HIER ENTGEGENZUWIRKEN.“

rechte Seite —
DR. MICHAEL MÜLLER-WÜNSCH
Bereichsvorstand Technology (CIO), OTTO

„Ich glaube, es geht gar nicht darum, dass wir uns mit einer KI wirklich unterhalten können. Ein Klavier kann auch nicht mit einem Menschen in Dialog treten. Es versteht keine menschlichen Gefühle. Und doch kann ein Mensch auf einem Klavier spielen, auf eine Art, die so tiefe Gefühle vermittelt, wie es ohne Klavier nie funktionieren würde. Für mich ist es mit Menschen und Computern ähnlich.“

TECHNIK IST HIER EINE ART, GEFÜHLE ZU VERMITTELN.“

— JAMIE BREW
US-amerikanischer Programmierer und Comedian. Versucht, Computern Humor beizubringen







**„ANPASSUNGSBEREITSCHAFT AN VÖLLIG NEUE
GEGEBENHEITEN ERWÄCHT AUS SELBST-BEKANNTHEIT
UND SELBST-VERTRAUEN.**

Innerlich gereifte und im Verhalten emphatische Menschen werden meines Erachtens auch in der Arbeitswelt von morgen und übermorgen gebraucht werden. Vielleicht sogar noch mehr als heute.“

linke Seite — STEFANIE ZÜHLKE-SCHMIDT
Geschäftsführerin Einkauf, Witt-Gruppe

**„EINEM MITMENSCHEN
BEI DER ARBEIT
KEINEN
FEHLER
ZU VERZEIHEN,
WÜRD BEDEUTEN,
SICH SELBST
ALS UNFEHLBAR
ZU BETRACHTEN.**

Einer Maschine keinen Fehler zu verzeihen, würde bedeuten, an die Unfehlbarkeit der Maschine zu glauben. Beides wäre Ausdruck von Realitätsverlust.“

— DR. OLE
WINTERMANN
Senior Project Manager
bei der Bertelsmann
Stiftung, mit der
die Otto Group aktuell
an der Studie „Digitale
Transformation in
Unternehmen“ arbeitet



„In der ersten Ära des Internets ging es um Informationen. Wenn man eine E-Mail oder ein PDF schickt, behält man das Original.

**DAS IST GROSSARTIG FÜR DIE
ZIRKULATION VON INFORMATIONEN.**

Aber jetzt befinden wir uns in der zweiten Ära des Internets. Und wenn es um Dinge geht, die für die Wirtschaft wirklich wichtig sind, um Vermögenswerte, um Dinge wie Geld, Aktien, Kulturgüter, Wählerstimmen oder aber unsere Identitäten – dann ist die Idee, dass es davon Kopien geben kann, schrecklich!“

— DON TAPSCOTT
Kanadischer Unternehmer und Management-Professor,
einer der weltweit führenden Blockchain-Experten

„WIR MÜSSEN MEHR AUF MENSCHEN SETZEN.

Unsere Welt wird immer komplexer.

In diesem Sinne zählt nicht mehr, wie noch zu Zeiten der Industrialisierung, die Frage nach dem ‚Wie‘, sondern die Frage nach dem ‚Wer‘. Je komplexer zu lösende Probleme werden, desto weniger kann man a priori Lösungswege beschreiben. Unternehmen sollten also sicherstellen, Talente für sich zu gewinnen und diese über herausfordernde Tätigkeiten und menschenzugewandte Umgebungen an sich zu binden.“

— CONNY DETHLOFF
Mensch im Agile Center der Otto Group



„Wollen Unternehmen erfolgreich in die digitale Zukunft schreiten, müssen sie den Glauben an Sicherheit einschränken und stattdessen **KONSEQUENZ, KREATIVITÄT, MUT UND LEISTUNGSWILLEN** aufbringen.“

links — DR. GESA HEINRICHS
Direktorin Corporate Procurement & Facility Management,
OTTO

„Meiner Meinung nach entscheiden drei Faktoren über Erfolg in der digitalen Welt:

MUT, IMPERFEKTION UND ENTSCLOSSENHEIT.

Unternehmen dürfen sich nicht wegducken. Das klappt nur, wenn man Vertrauen hat – in die Fähigkeiten jedes Mitarbeiters, in das Geschäftsmodell, aber auch in die Wandlungsfähigkeit desselben.“

rechts — JESSICA NICKEL
Head of Corporate Communications / Public Relations,
Baur Fulfillment Solutions





„Nicht jeder muss Programmieren lernen.
ABER WIE MAN MIT DIGITALEN
MÖGLICHKEITEN UMGEHT, GEHÖRT AUF DEN
BILDUNGSPLAN. Wissen beschaffen und bewerten,
Quellen einschätzen: Das ist genauso relevant wie zu wissen,
warum Blätter vom Baum fallen.“

— TAREK MÜLLER
Mitgründer und Co-CEO von About You

HALLO VORSTAND

Mut, Vielfalt, Verantwortung:
unser Führungsteam auf dem Weg
in die digitale Zukunft.

— PETRA
SCHARNER-
WOLFF
Konzern-
Vorständin
Finanzen,
Controlling,
Personal



— DR. MARCUS ACKERMANN
Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel



links im Bild —
KAY SCHIEBUR
Konzern-Vorstand
Services

rechts im Bild —
SVEN SEIDEL
Konzern-Vorstand
Multichannel-Retail



links im Bild — SEBASTIAN KLAUKE
Konzern-Vorstand E-Commerce, Technologie, Business Intelligence
und Corporate Ventures (seit 01.05.2019)

rechts im Bild — DR. RAINER HILLEBRAND
Stv. Vorstandsvorsitzender, Konzern-Vorstand Konzernstrategie,
E-Commerce und Business Intelligence (bis 30.04.2019)



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

im vergangenen Geschäftsjahr haben wir unsere ambitionierten Ziele nicht erreichen können. Anstatt wie geplant um 5 Prozent, konnten wir den Gruppenumsatz auf vergleichbarer Basis lediglich um 3,5 Prozent auf rund 13,4 Milliarden Euro steigern. Die Onlineumsätze sind lediglich um 4,5 Prozent auf rund 7,7 Milliarden Euro gewachsen. Und auch beim Gewinn haben wir nicht das erreicht, was wir uns vorgenommen haben.

Nun wäre es ein Leichtes, die Schuld allein beim ungewöhnlich langen und heißen Sommer in Europa zu suchen, der die Textil- und Möbelbranche insgesamt durcheinandergewirbelt hat. Dass sich die Otto Group in diesem herausfordernden Marktumfeld besser als etliche Mitbewerber geschlagen hat, kann und darf uns nicht zufriedenstellen.

Deshalb gehen wir den vor zwei Jahren vom Vorstand definierten

„Otto Group Weg“ weiter. Wir halten an unserem Ziel fest, im Jahr 2022 einen Umsatz von 17 Milliarden Euro auf vergleichbarer Basis zu erzielen. Wir halten an unserer Strategie fest, fokussiert in ausgewählte Konzerngesellschaften zu investieren, die für rund 80 Prozent der Konzernumsätze stehen und im zurückliegenden Geschäftsjahr den Umsatz in Summe und auf vergleichbarer Basis um erfreuliche 6 Prozent steigern konnten. Und wir halten an unserem Prozess fest, durch einen kulturellen Wandel heute den Umsatz von morgen zu generieren.

Wir sind auf dem richtigen Weg. Doch wir wissen, dass wir in den kommenden Jahren gemeinsam noch härter an uns und für den Kunden arbeiten müssen. Dabei ist eine Reihe von strategischen, konzeptionellen und prozessualen Faktoren wichtig. Die bedeutendste Rolle spielt aber, gerade in der digitalen Transformation, der Mensch. Alle meine über 50.000 Kolleginnen und Kollegen arbeiten daran, ihre Haltung zu verändern. Eigenverantwortlich, frei und mutig wollen wir gemeinsam Maßstäbe setzen – für das Unternehmen und für die Gesellschaft.

Deshalb haben wir diesen Geschäftsbericht unter das Motto „Hallo Mensch“ gestellt. Wir diskutieren mit Experten und zeigen Beispiele mutigen, vielfältigen und verantwortungsbewussten Handelns. Sie als Partner und Freunde der Otto Group möchten wir gern dazu einladen, uns auf diesem Weg zu begleiten.

Ihr

— ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender



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

im vergangenen Jahr hat die Einzelgesellschaft OTTO den Hauptkatalog eingestellt. So sehr dieses Ereignis die Gemüter der Menschen bewegt hat, für unser Unternehmen markiert diese Entscheidung lediglich eine konsequente Etappe einer über zwanzig Jahre langen Entwicklung vom klassischen Katalogversender hin zu einer rein digitalen E-Commerce-Plattform. Mit ein wenig Stolz dürfen wir darauf verweisen, dass OTTO weltweit der einzige der einst großen Katalogversender ist, dem diese Transformation gelungen ist.

Bezogen auf die Otto Group ist die Einstellung des Hauptkatalogs ein weiterer Schritt auf dem Weg zum voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern. Dass dieser Weg steinig ist, zeigt das vergangene Geschäfts-

jahr. Es ist uns nicht gelungen, an das wachstums- und ertragsstarke Jahr zuvor anzuknüpfen. Gleichwohl bin ich zuversichtlich, dass der Vorstand und alle Kolleginnen und Kollegen erfolgreich die größten Anstrengungen unternehmen, um wieder auf den geplanten Wachstumspfad zurückzukehren. Ich bin davon überzeugt, dass der vor zwei Jahren eingeschlagene „Otto Group Weg“ richtig ist. Strategisch und investiv konzentrieren wir uns auf den konsequenten Ausbau von OTTO zu einer inspirierenden und persönlichen Plattform, die viele Händler und Marken anbindet und fair behandelt, auf erfolgreiche Marken und Händler wie About You, Bonprix, Crate and Barrel, die Mytoys Group und die Witt-Gruppe sowie auf die international breit aufgestellten Service-Gruppen Hermes und Eos und auf weltweit vielversprechende Start-ups. Mit dieser fokussierten Digitalisierungs- und Globalisierungsstrategie werden wir auch weiterhin eine bedeutende Rolle im digitalisierten Handel spielen.

Ebenso wichtig ist aber, dass wir auf diesem Weg weiterhin von unseren Werten geleitet werden. Im Unterschied zu vielen börsennotierten Digitalkonzernen treibt uns als familiengeführtes Unternehmen die Überzeugung an, dass wir als Teil der Gesellschaft eine besondere soziale und ökologische Verantwortung haben und leben. Dass sich der Vorstand gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen sowie externen Partnern und Stakeholdern intensiv mit der Frage beschäftigt, wie die freiheitlichen und verantwortlichen Werte der Sozialen Marktwirtschaft in die digitale Welt transformiert werden können, ist uns als Gesellschaftern ebenso wichtig wie der geschäftliche Erfolg.

Ihr

— PROF. DR. MICHAEL OTTO
Aufsichtsratsvorsitzender

DER AUFSICHTSRAT

Prof. Dr. Michael Otto

H A M B U R G

Vorsitzender/Kaufmann

Alexander Otto

H A M B U R G

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

Benjamin Otto

H A M B U R G

Gesellschafter/Kaufmann

Karl-Heinz Grussendorf*

H A M B U R G

Stv. Vorsitzender
Betriebsratsmitglied Otto (GmbH & Co KG)
bis 28.02.2019

Annette Adam*

K A H L / M A I N

Stv. Betriebsratsvorsitzende
SCHWAB VERSAND GmbH
bis 15.05.2018

Thomas Armbrust

R E I N B E K

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

Frederic Arndts

H A M B U R G

Vorstandsmitglied GSV
Aktiengesellschaft für Beteiligungen
seit 01.03.2019

Anita Beermann

A H R E N S B U R G

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

Horst Bergmann*

M I C H E L A U

Betriebsratsvorsitzender
Baur Versand (GmbH & Co KG)

Olaf Brendel*

H A M B U R G

Betriebsratsmitglied
Hermes Fulfilment GmbH

Dr. Thomas Finne

H A M B U R G

Geschäftsführer
Kommanditgesellschaft CURA
Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
bis 28.02.2019

Petra Finnern*

J E S T E B U R G

Betriebsratsvorsitzende
EOS Region Deutschland

Torsten Furgol*

M A G D E B U R G

Fachsekretär Handel ver.di,
Sachsen-Anhalt Nord
seit 15.05.2018

Michael Häberle*

K A R L S R U H E

Stv. Betriebsratsvorsitzender
Heinrich Heine GmbH
seit 15.05.2018

Heike Lattekamp*

H A M B U R G

Landesfachbereichsleiterin ver.di Handel

Dr. Wolfgang Linder

H A M B U R G

Geschäftsführer i.R.

Stefan Najda*

G L I E N I C K E

Gewerkschaftssekretär ver.di
Bundesverwaltung
bis 15.05.2018

Heinrich Reisen*

G R E V E N B R O I C H

Gesamtbetriebsratsvorsitzender
Hermes Germany GmbH
seit 15.05.2018

Lars-Uwe Rieck*

H A M B U R G

Landesfachbereichsleiter Postdienste
und Logistik ver.di

Birgit Rössig*

H I T T B E R G E N

Konzernbetriebsratsvorsitzende
Otto (GmbH & Co KG)
seit 01.03.2019

Hans-Otto Schrader

H A M B U R G

Geschäftsführer i.R.

Dr. Winfried Steeger

H A M B U R G

Rechtsanwalt

Monika Vietheer-Grupe*

B A R S B Ü T T E L

Betriebsratsvorsitzende bonprix
Handelsgesellschaft mbH
bis 15.05.2018

Sandra Widmaier-Gebauer*

H A M B U R G

Leitende Angestellte
Direktorin Konzern Personal

Prof. Dr. Peer Witten

H A M B U R G

Aufsichtsratsvorsitzender
GSV Aktiengesellschaft
für Beteiligungen

* Vertreter der Arbeitnehmer

Ausgewählte
Unternehmen und Marken

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

| | | | |
|------------------|------------------------|----------------------|-------------|
| About You* | Eddie Bauer Japan | Manufactum | Schwab |
| Ackermann | Eventures* | Mytoys Group | Sheego |
| Baumarkt Direkt | Freemans Grattan Group | OTTO | Sportscheck |
| Baur | Frankonia | Otto Group Brasilien | Unito |
| Bonprix | Heine | Otto Group Russia | Venus |
| Crate and Barrel | Küche & Co | Otto Japan | Witt-Gruppe |
| | Lascana | Project A* | |

DIE KONZERN-ÜBERSICHT

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

| | | |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Cofidis* | Hanseatic Versicherungsdienst (HVD) | Otto Group Digital Solutions (OGDS) |
| EOS Gruppe | | |
| Hanseatic Bank* | | |

SERVICE

| |
|---------------------------|
| Baur Fulfillment |
| Hermes Europe |
| Hermes Fulfilment |
| Hermes Hansecontrol |
| Hermes-OTTO International |

* Beteiligungsgesellschaft

HALLO MENSCH

Kapitel 1:

MUT

24–39

Wir zeigen, wie die Otto Group radikal und ehrlich mit anderen Unternehmen über die digitale Transformation diskutiert (S.24). Konzern-Vorständin Petra Scharner-Wolff betont im Gespräch mit Publizistin Miriam Meckel, warum Unternehmen heute mutig handeln müssen (S.30). Und wir erklären, wie viel Selbstvertrauen nötig ist, um Arbeitsorganisation und Berufe zukunftsfähig zu machen (S.38).

Kapitel 2:

VIELFALT

40–53

Vorstandsmitglied Sven Seidel diskutiert mit Unternehmensberaterin Antonella Mei-Pochtler die Vor- und Nachteile eines vielfältigen Geschäftsmodells (S.40). Wir stellen Frauen vor, die sich in männerdominierten Berufen durchgesetzt haben (S.47) und erläutern, warum sich Unternehmen Uniformität heute nicht mehr leisten können (ab S.48).

Kapitel 3:

VERANT- WORTUNG

54–68

Die Otto Group hat sich das Ziel gesetzt, eine wertorientierte digitale Marktwirtschaft aktiv mitzugestalten. Wir erklären warum (S.54). Außerdem zeigen wir die lange Geschichte ökologisch verantwortlichen Handelns des Konzerns (S.62) und legen dar, wie eine in die Zukunft gerichtete Innenstadtlogistik aussieht (S.66).

DAS GESCHÄFTSJAHR
IN ZAHLEN

MU

Entscheidungen treffen,
die unbequem erscheinen.
Ins Risiko gehen, Dinge
ausprobieren, mit Techno-
logie experimentieren.
Wandel vorleben. Flexibel
denken und seine Meinung
offen aussprechen. Aus
Fehlern lernen, Erfahrun-
gen und Wissen offen teil-
len. Das alles ist nötig,
um die Zukunft gemeinsam
zu gestalten. Und das al-
les erfordert von Unter-
nehmen, Menschen, der
Gesellschaft vor allem
eines: Mut.

24

T



OFFFEN FÜR RADIKALEN



Der vor rund drei Jahren begonnene Prozess des Kulturwandels 4.0 in der Otto Group hat in der Öffentlichkeit ein enorm hohes Interesse gefunden. Hunderte von Unternehmen und Institutionen klopfen bei der Otto Group an, um

zu erfahren: Was macht ihr da? Daraus machte das Kulturwandel-Team das, was es intern auch macht: eine Plattform. Das Ergebnis ist die Culture Development Experience (CDX), ein Barcamp mit Vertretern aus 100 Unternehmen, auf dem mutig offen Klartext gesprochen wurde.



AUS- TAUSCH

Die Bühne ist leer. Bunte Scheinwerfer tanzen über das glänzende Parkett. Aus dem Lautsprecher hallt es: „Bitte nehmt eure Plätze ein. Let's go!“ Das ist der Moment: Du zeigst Mut, indem du auf die Bühne steigst und das Mikrofon in die Hand nimmst. Du zeigst Mut, indem du transparent über deine Projekte sprichst. Und irgendwann kommst du in deinem Talk vielleicht an einen Punkt, an dem du auch keine hundertprozentige Antwort oder ideale Lösung kennst. Dann sagst du das einfach. Offen und direkt. Auch das ist mutig. Aber es fällt dir nicht schwer. Denn du bist nicht alleine. Willkommen beim Barcamp.

Bei der CDX, der Culture Development Experience im Otto Group Forum in Hamburg, gibt es keine Keynote Speaker, die ihre vermeintliche Wahrheit verkünden. Stattdessen treten Vertreter von mehr als 100 Firmen und Institutionen auf die Bühne – Axa, BP, Deutsche Bahn, E.ON, Lufthansa, Gruner+Jahr, Kuka, NDR – und berichten, worüber sie sich an diesem Tag gerne austauschen möchten: New Work, Musterbrüche, Guerilla-Taktik, Agilität, Shared Leadership, Systemischen Change Approach ... dann stimmen alle darüber ab, was die interessantesten Themen sind. Und dann werden die Stimmen immer lauter. Wahrscheinlich ist das die einzige Möglichkeit, wie eine gelungene Veranstaltung zum Kulturwandel ablaufen kann: im Barcamp-Format. Dynamisch. Bottom-up.

Die digitale Transformation hat die Geschwindigkeit erhöht und die Spielregeln verändert. Das weiß niemand besser als ein Handels- und Dienstleistungskonzern wie die Otto Group, deren Kulturwandel 4.0 mittlerweile weit über die Branchengrenzen hinaus als beispielhaft gilt. Mit der CDX hat sie nun erstmals eine Plattform zum Austausch über den Wandel der Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter geschaffen. Das Ziel: voneinander lernen, sich gegenseitig inspirieren und Ideen gemeinsam weiterentwickeln. „Wir haben früh beschlossen, dass wir den Wandel wollen: agil, digital, transparent, kollaborativ und

kundenfreundlich“, sagt Otto Group CEO Alexander Birken. „Dafür gibt es kein Patentrezept. Wir schaffen das nur gemeinsam.“ Das Besondere bei der CDX: Die Vertreter der Firmen, Behörden und Agenturen vergessen das alte Konkurrenzdenken, berichten von ihren Problemen und Lösungsansätzen, beraten einander und hören zu. Das ist neu. Dafür braucht es auch Mut. Alexander Birken zum Beispiel berichtet in seinem Impulsvortrag offen über manche Tiefschläge: „Oft genug sind wir im Vorstand in alte Haltungsmuster zurückgefallen und haben zu oft über Zuständigkeiten diskutiert statt über die Inhalte.“

Eine der großen Stärken der CDX ist die Vielfalt: „Manche Unternehmen sind schon weit gekommen bei ihrer Transformation, manche fangen erst an, manche Firmen sind sehr groß, manche eher klein und jung. Diese Vielfalt ist eine Ressource. Das ist euer Netzwerk“, sagt Tobias Krüger, Bereichsleiter Kulturwandel 4.0 bei der Otto Group, in seinem Vortrag. Und Alexander Birken betont: „Wir machen den Kulturwandel nicht, weil sich die Leute wohlfühlen sollen, sondern weil wir überleben wollen.“

Das Fazit: Die digitale Transformation stellt viele Unternehmen und Institutionen vor große Herausforderungen. Alle haben mehr Fragen als Antworten. Lösungen kommen nicht von oben, sondern von vielen. Im Zweifel von jedem Einzelnen.

**HABT
MUT,
EUCH ZU
ÖFFNEN!**



DENNIS CHAN

Change & Transformation Manager, Hamburger Sparkasse

„Die Banken haben ihren Mitarbeitenden lange das Gefühl gegeben, dass dieses Geschäft für immer ist. Aber das ist falsch. FinTech, Apple, Amazon, Google und neue Player im Markt setzen alles in Bewegung. Der geschäftliche Kuchen verändert nicht nur seine Größe, sondern auch Form und Geschmack. Und wer in Zukunft noch ein Stück abhaben will, muss sich ebenfalls verändern. Meine Hauptaufgabe im Alltag in der Bank ist es, Musterbrüche zu provozieren und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie man diese nachhaltig etabliert. Die Mitarbeitenden müssen lernen zu reflektieren: Wozu habe ich das eigentlich gemacht? Und noch wichtiger: Was habe ich daraus gelernt, was werde ich in Zukunft anders machen? Und wenn sie darauf eine Antwort finden, dann haben sie etwas für sich gewonnen. Auf der CDX treffe ich viele Kollegen, die ähnliche Challenges haben wie ich. Und wir wissen alle, dass der Wandel nicht warten kann. Die CDX ist deshalb ein ‚Safe Space‘. Hier kann ich ehrlich meine Herausforderungen teilen. Was sage ich, wenn mich die Kollegen in der Bank wieder fragen: ‚Was hat Kulturwandel mit dem Kerngeschäft zu tun?‘ Die Antwort ist eigentlich ganz einfach: Nur wer die Beziehungsqualität in der Bank verbessert, wer Fehler- und Lernkultur fördert, bekommt in Zukunft noch ein Stück vom Kuchen ab.“



JUMANA KLOTSCH
Head of Cultural
Transformation, Eos Gruppe

Bereichsleiter
Kulturwandel 4.0,
Otto Group

TOBIAS KRÜGER



„Auf der CDX sehe ich große Chancen im Austausch mit anderen Unternehmen. Zwar ist jedes Unternehmen einzigartig und muss seinen ganz eigenen Weg finden. Man kann keine Lösungen 1:1 übertragen. Aber man kann sich inspirieren lassen. Das Teilen von Perspektiven und Erfahrungen bereichert uns alle im Transformationsprozess. Mir gefällt, dass hier Menschen mit einem ähnlichen Mindset voneinander lernen. Denn Lernfähigkeit, und damit auch der Austausch, ist die Ressource der Zukunft. Es gilt nicht mehr das alte Motto ‚Wissen ist Macht‘. Ich stelle mir selbst in meinem Arbeitsalltag oft Fragen wie: Why is this so hard? Warum teilt Abteilung A mit Abteilung B keine Daten? Das hätte doch offensichtliche Vorteile. Aber wenn ich dann genau hinschaue, merke ich wieder: Menschliches Verhalten hat immer eine Funktion. Die Leute haben aus ihrer jeweiligen Sicht einen guten Grund dafür, wie sie sich verhalten. Diese Funktionen müssen wir uns ansehen, sie uns bewusst machen. Dann können wir auch daran arbeiten und Muster durchbrechen, die nicht mehr in den aktuellen Kontext passen. Das kann auch mal wehtun, aber es bringt uns nach vorne – menschlich und bezogen auf die Organisation. Und da kann jeder bei sich selbst anfangen. Denn jeder Einzelne prägt die Kultur, in der er arbeitet.“



BIRGIT PAHL
Industry Head Retail, Google

„Im Hamburger Google Office arbeiten wir agil, weil wir uns den sich kontinuierlich verändernden Bedürfnissen unserer User und Kunden anpassen. Unsere User sind mobil und erwarten ihre Ergebnisse schnell und individuell angepasst. Unsere Mission lautet ‚to organize the world's information and make it universally accessible and useful‘. Diese möchten wir auch in unserem Unternehmen und der Google-Arbeitskultur leben, indem alle Mitarbeiter über alle relevanten Informationen verfügen und wir die Möglichkeit zur Diskussion mithilfe von speziellen Tools anbieten, um eine lebhaftere Kommunikation zu fördern. Wichtig für uns ist, dass wir auch agil bleiben. Deshalb bin ich auf der CDX, da ich hier Impulse von anderen Unternehmen bekomme, um weiter zu lernen, wie wir die Arbeitskultur noch offener gestalten können. In unserem Hamburger Büro arbeiten wir mit Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Service, PR und der Rechtsabteilung – gerade bei crossfunktionalen Teams wollen wir nicht in Stillstand à la ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ kommen, sondern auch weiterhin agil bleiben.“

„Diese Offenheit, der ehrliche Umgang, die Begeisterung für die Herausforderung – das berührt mich. Ich hatte bei der CDX den ganzen Tag eine Gänsehaut. Und ich glaube fest daran: Nur wenn wir uns austauschen und zusammenarbeiten, können wir den Paradigmenwechsel schaffen. Es geht hier nicht darum, dass wir einen Kulturwandel von Phase A in Phase B abschließen. Wir müssen die Fähigkeit entwickeln, uns fortlaufend anpassen zu können. Frei nach Trotzki: die permanente Evolution! Richtig spannend wird es für mich, wenn man nach so einem Event wieder in den Arbeitsalltag zurückkehrt: Wie schafft man es, der inneren Haltung eine äußere Form zu geben? Wir müssen alle mitnehmen, sie fragen: ‚Was brauchst du, damit es für dich real wird?‘ Die Größe der Aufgabe macht mich demütig: Der Kulturwandel endet ja nicht mit dem Feierabend. Was bedeutet das für Bildung, für die Idee einer gerechten Gesellschaft, für die Demokratie? Es gibt noch viel zu tun!“

„WIE SCHAFFT MAN ES, DER INNEREN HALTUNG EINE ÄUSSERE FORM ZU GEBEN?“

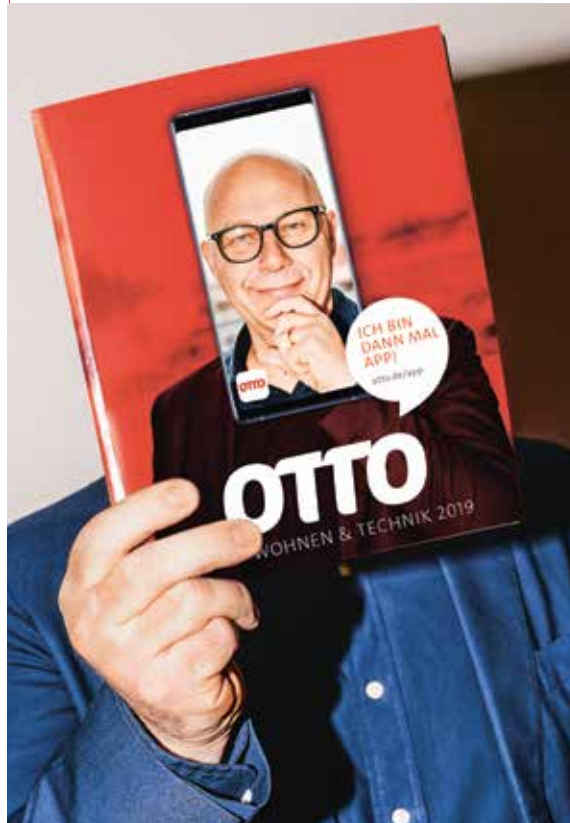
**TOBIAS
KRÜGER**

ALLES ZU SEINER ZEIT

Der gedruckte OTTO-Hauptkatalog ist Geschichte. Für das Unternehmen ist das nur ein konsequenter Schritt, der auf neue Kundenbedürfnisse reagiert.

Manche Veränderungen erfordern Mut. Etwa den Mut, mit lieb gewonnenen Routinen zu brechen. So geschehen mit dem gedruckten OTTO-Hauptkatalog. Seit Herbst 2018 ist der Geschichte. In der Nürnberger Prinovis-Druckerei liefen die letzten Exemplare über die Bänder. Die Presse reagierte zum Teil mit Wehmut auf das Ende. Und es stimmt schon: Wohl jeder hat Erinnerungen an das zu Hoch-Zeiten über 1.000 Seiten dicke Druckerzeugnis. Bei OTTO aber war man alles andere als nostalgisch. Vielmehr lässt sich die Stimmung so zusammenfassen: „Schön war’s – aber nun geht es weiter. Und zwar digital.“ Das wurde auch auf dem Titel des Katalogs deutlich, auf dem es selbstbewusst und ein bisschen kokett hieß: „Ich bin dann mal App“.

Marc Opelt, der Vorsitzende des Bereichsvorstands bei OTTO, erklärt: „Wir



MARC OPELT

Vorsitzender des Bereichsvorstands OTTO

denken und handeln kundenzentriert.

Wir haben immer gesagt, dass es den Hauptkatalog exakt so lange geben wird, wie ihn der Großteil unserer Kundinnen und Kunden nutzen möchte. Vielleicht wirkte es im digitalen Zeitalter – zeitweise unpopulär, einen dicken Katalog zu versenden, aber er war für einen Teil der Kunden noch ein relevanter Marketingkanal.“ Das hat sich in den vergangenen Jahren drastisch verändert. Über 95 Prozent der Käufe bei OTTO werden online

abgeschlossen, auch eine ältere Klientel ist längst vertraut mit den letztendlich viel bequemen und dynamischeren Möglichkeiten des Onlineshoppens. So hat der Kunde durch die Nutzung der digitalen Kanäle den Katalog gewissermaßen sukzessive selbst abgeschafft.

„Der Abschied war für uns nur eine Randnotiz, aber ein weiterer Nachweis für den erfolgreichen Wandel unseres Unternehmens – vom Katalogversender zum reinen Onlinehändler“, so Opelt. „Wir denken, dass die Kunden heute nichts mehr vermissen müssen. Unsere digitalen Kanäle fühlen sich hoffentlich

noch besser an als die ehemaligen Papiervarianten. Sei es auf mobilen Devices auf der Wohnzimmercouch oder zukünftig sogar vermehrt per Sprachsteuerung über digitale Assistenten. Wir freuen uns auf eine digitale Zukunft.“ Und klar ist: In dieser Zukunft wird man bei OTTO den Weg nur dann weiterhin so erfolgreich fortsetzen wie bisher, wenn das Handeln weiterhin vor allem von einer Devise geleitet wird – von Mut.

MIRIAM
MEICKEL

—
M



MENSCH, TRAU



BEI TRA SUCHT WO LIE T N Z E R I

— P S W

Künstliche Intelligenz, Robotik und Brainhacking: Die digitale Zukunft macht vielen Menschen Sorgen. Aber ist das gerechtfertigt? Nein, finden Publizistin und Digitalexpertin Prof. Dr. Miriam Meckel und Otto Group Konzern-Vorständin Petra-Scharner-Wolff. Im Gespräch diskutieren sie über Mut in digitalen Zeiten, die Chancen der technologischen Entwicklung und darüber, warum Zukunftsangst häufig ein deutsches Problem ist.

DICH!

Was bedeutet Mut für Sie?

M Der Begriff Mut ist in allen indogermanischen Sprachen zu finden und immer geht es darum, die Entscheidungskraft zu haben, etwas zu wagen und ein persönliches Risiko einzugehen. Diese Komponente sollte man nicht vergessen. Wenn man heute oft hört: „Es ist total mutig, etwas getwittert zu haben“, denke ich mir: Nein, das ist vielleicht respektlos oder provokant, aber es hat nichts mit Mut zu tun, denn es gibt keinen Einsatz. In diesem Sinne bin ich etwas vorsichtig, wenn heute ständig und inflationär von Mut die Rede ist.



Miriam Meckel, Gründungsverlegerin der Medienplattform Ada, die Menschen und Unternehmen auf das digitale Leben und Arbeiten sowie die Wirtschaft der Zukunft vorbereitet, Publizistin und Professorin für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen.

P Ja, das mit dem Inflationären stimmt schon. Aber daran störe ich mich gar nicht so sehr. Auch bei der Otto Group ist im Rahmen des Kulturwandels ja sehr viel von Mut die Rede, es ist eines unserer Schwerpunktthemen. Mut ist das Gegenteil von Angst und wir merken, dass es sich mit dem Begriff Mut sehr viel leichter arbeiten lässt als mit Angst. Alle reden gern von eigenen mutigen Entscheidungen. Wenn es darum geht, Angst einzugestehen, wird es schnell schmerzhaft und verklemmt.

M Ja, Mut ist ein Antreiber, Angst ist ein Bremser. In dem Zusammenhang muss ich an den Satz von Kant denken: „Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“, den vielleicht wichtigsten Satz der Aufklärung. Das macht aber auch klar, woher die Angst kommt. Wenn man plötzlich selbst entscheiden muss und also auch scheitern kann, ist das viel anstrengender, als immer nur auf die Chefin oder den Chef zu hören. Wichtig ist aber auch: Mut ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere ist Demut. Wer ständig von sich behauptet, Mut zu haben, ist wahrscheinlich nur wagemutig. Zum Mut gehört auch der Respekt vor Gefahren und manchmal auch die Entscheidung, sich der Gefahr zu verweigern.

Wann waren Sie das letzte Mal mutig?

P Ich denke spontan an unsere erste interne Fuck-up-Night. Die ist zwar schon etwas länger her, war aber besonders prägend, weil ich dort das erste Mal auf einer Bühne vor einem Publikum ganz offen und ehrlich von einem großen beruflichen Misserfolg erzählt habe. Das hat mich große Überwindung gekostet.

M Ich mache jedes Jahr etwas, was ich noch nicht gemacht habe, und manchmal liegt das dann deutlich außerhalb der Komfortzone. Und zwar bewusst. Letztes Jahr bin ich vom Fünfmeterbrett gesprungen.

Kann man lernen, mutig zu sein?

P Ja, durch eine vernünftig gelebte Fehlerkultur. Wie gehe ich damit um, wenn mal etwas nicht gut geht? Wer keine Angst davor hat zu scheitern, wird Neues ausprobieren.

Wie bringt man Leute dazu, Fehler zuzugeben?

P Im beruflichen Kontext sind hier die Vorbilder entscheidend. Wenn Führungskräfte sich selbst Fehler eingestehen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bestrafen, wenn mal etwas schiefgelaufen ist, trauen sich alle, mehr zu wagen. Man muss das sehr explizit machen und auch im Alltag leben.

M Da gibt es eine schöne Anekdote aus der Technikgeschichte. Thomas Alva Edison hatte ja wahn-sinnig viel erfunden, er meldete um die 2.300 Patente an. In seinem Forschungstagebuch schrieb er auch über all seine misslungenen Erfindungen. Und er sagt klar, dass diese Fehler als Lernschritt zum nächsten Erfolg nötig waren.

Wie macht man nach einem Fehler weiter?

P Meine Erfahrung ist, dass man sich darüber gar keinen Kopf machen muss. Denn es tut sich immer ein Weg auf, zum Beispiel, weil Leute kommen, die einem helfen. Wenn man sich das bewusst macht, schwindet die Angst von allein.

Eine Sache, die gerade vielen Angst macht, ist die technologische Entwicklung. Frau Meckel, Sie haben ein Buch über die Möglichkeiten und Gefahren des Brainhacking geschrieben. Was interessiert Sie an dem Thema?

M Mich interessiert, was passiert, wenn Mensch und Maschine, wenn Denken und Software immer weiter zusammenwachsen. Wir haben heute alles ans Internet angeschlossen. Kühlschränke, Autos, Hörgeräte. Sehr bald werden wir selbst auch direkt ans Netz angeschlossen sein. Sobald das der Fall ist, müssen wir uns mit der Tatsache auseinandersetzen, dass Gedanken lesbar sind.

Wann wird das so weit sein?

M Es gibt bereits Versuche im medizinischen Bereich. Da wird Locked-in-Patienten, die sich nicht mitteilen können, durch ein Hirnimplantat ermöglicht, wieder zu kommunizieren. Das ist natürlich fantastisch. Aber dann gibt es auch die Ankündigung von Facebook: Sie arbeiten an einem Gerät, das wir am Kopf tragen sollen und das in der Lage sein wird, unsere Gedanken in einer Geschwindigkeit von 100 Worten pro Minute zu dechiffrieren. Da stellen sich dann einige Fragen, die in den Kernbereich

32
"ZUM MUT GEHÖRT
DEMUT - SONST
IST MAN NUR
WAGEMUTIG."
MIRIAM MECKEL



Es gehört Mut dazu, einen Fehler einzugehen oder seine Komfortzone zu verlassen. Und es gehört noch viel mehr dazu, das auf einer Bühne zu tun. Aber genau darum ging es beim Mut-Festival, das die Otto Group im August 2018 veranstaltet hat – als einer der Höhepunkte im internen „Jahr des Muts“. Und natürlich ging es nicht nur darum, über Fehler zu sprechen. Über 200 Teilnehmer aus verschiedenen Konzerngesellschaften bekamen einen ganzen Tag lang Input in Sachen Mut: Es gab Workshops rund um eine positiv gelebte Fehlerkultur, um Innovationen und Experimentierfreudigkeit. Und nicht zuletzt eine Menge Programm zum Mitmachen. Denn, wie es der Schweizer Coach Matti Straub-Fischer vor Ort sagte: „Mut ist ein Muskel, der gestärkt wird, je öfter wir ihn brauchen.“

menschlicher Privatsphäre und Freiheit hineinreichen. Und die muss man jetzt stellen und nicht, wenn die Dinge auf dem Markt sind.

P Ich finde es zum Teil schockierend, wie schnell hier ein Bewusstseinswandel stattfindet. Wie viele Daten man heute über Fitnesstracking und ähnliches vollkommen freiwillig teilt, ist schon manchmal irrwitzig. Ich wuchs in einer Zeit auf, als Volkszählung ein großer Aufreger war. Das ist aus heutiger Sicht lächerlich. Die Debatte über all diese Dinge ist notwendig, denke ich. Allerdings sollte sie nicht angstfixiert sein.

Ist es eine typisch deutsche Eigenschaft, vor der Zukunft Angst zu haben?

M Ja, das scheint so zu sein. Es könnte sein, dass das grundsätzlich schon in der rückwärtsgewandten Melancholie der Romantik angelegt ist, die uns Deutsche ja historisch ausmacht. Es gibt aber auch Studien, die belegen, dass demographisch alternde Gesellschaften ängstlicher sind. Das ist auch ganz natürlich: Sie wollen Bestand bewahren und sind Veränderungen gegenüber erst mal skeptisch.

P Ein Problem ist, dass es heute kaum mehr ein Forum gibt, außer vielleicht die Kirchentage, in dem alle Stimmen, die Eilenden und die Warner, die Mutigen und die Ängstlichen, die Jungen und die Alten zu Wort kommen und sich austauschen. Heute finden Diskussionen online innerhalb einer Blase statt und hier hat man es dann mit einem stark polarisierten und polarisierenden Gesprächsraum zu tun.

Wenn Sie in die Zukunft und auf die Entwicklung von KI blicken, worauf freuen Sie sich persönlich?

P Ich freue mich auf selbstfahrende Autos.

S **M** Ich mich auch. Ich freue mich sehr darauf, im Auto lesen zu können. Oder zu schlafen.

Wovor fürchten Sie sich?

M Ich habe Angst davor, dass man aus allen Verhaltensweisen einen Mainstream berechnen kann. Und wenn das dann nicht nur Analysen sind, sondern Orientierungsmarken, werden wir eine Gesellschaft bekommen, die sehr stark vereinheitlicht wird. Das können wir heute auf ganz vielen Ebenen beobachten. Wir neigen dazu, Maschinen zu vermenschlichen. Gleichzeitig aber wird menschliches Verhalten immer maschinenähnlicher, immer genormter.

Bei der Entwicklung von KI ist die Lücke zwischen Europa auf der einen Seite und den USA und China auf der anderen riesig. Wie könnte man sie schließen?

P Wir waren mit dem Vorstand gerade in Israel und es ist großartig, wie normal es dort für junge Menschen ist, zu programmieren. Das hat etwas mit dem Schulsystem zu tun. Es wird dort nicht unbedingt Programmieren gelehrt, sondern vielmehr die Fähigkeit, sich in kurzen Zeiträumen komplexe Problemlösungsstrategien anzueignen.



Petra Scharner-Wolff, Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal bei der Otto Group, engagiert sich im Kulturwandelprozess insbesondere für die Themen „People & Empowerment“.

„PRAXIS NIMMT DIE ANGST VOR DER DIGITALISIERUNG.“

PETRA SCHARNER-WOLFF

M Ich war kürzlich in China und habe großen Respekt davor, wie schnell die Entwicklung dort vorangeht. Allerdings unter ganz anderen Bedingungen als bei uns. Shenzhen zum Beispiel war früher eine Sonderwirtschaftszone, heute sitzt dort Huawei. Die Chinesen setzen konsequent darauf, technologische Entwicklungen voranzutreiben und zu nutzen. Ich verstehe die deutsche und europäische Politik nicht, die immer alles reguliert und dämpft.

Etwa?

M Beispiel Gesichtserkennung: Es ist kein Wunder, dass das höchstbewertete Start-up in diesem Sektor, SenseTime, in Shanghai sitzt. Etwas Vergleichbares gibt es in Europa nicht. Und irgendwann wird diese Technologie, mit der man mit Gesichtserkennung seine Bürotür öffnet und seinen Kaffee bekommt, so ausgereift sein, dass sie weltweit genutzt wird. Und in diesem Moment sind wir dann auf eine Technologie aus China angewiesen. An der Stelle würde ich mir wünschen, dass die europäische Politik mutiger und nicht so angstgeleitet ist.

Die Angst vor der Digitalisierung hat ja oft auch damit zu tun, dass viele Menschen fürchten, mit den technologischen Entwicklungen nicht mithalten zu können, weil alles zu kompliziert ist. Wie gehen Sie bei der Otto Group gegen diese Angst vor?

P Durch Praxis. Und durch niederschwellige Angebote. Schulungen sind nun nicht mehr ganztägig, stattdessen gibt es kurze Videotutorials. Oder wir führen VR-Brillen auf dem Campus vor und alle, die Lust haben, dürfen sie mal aufsetzen. Das alles darf auch Spaß machen. Der andere Punkt, der Angst macht, ist die Sorge, dass man irgendwann durch eine Maschine ersetzt werden könnte. Auch hier gehen wir auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu und zeigen mit Workshops und Seminaren, dass alle sich so verändern können, dass wir zukunftsfähig bleiben. Unser Ziel ist, dass wir alle unsere mehr als 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Programmen erreichen.

M Ich finde die gesellschaftliche Kommunikation über das Thema sehr schwierig. Es gibt Studien, die „berechnen“, dass in den USA 50 Prozent aller Arbeitsplätze durch KI wegfallen werden. Das ist hanebüchen! Aus der Geschichte könnten wir eigentlich etwas gelernt haben: Alle großen technologischen Umbrüche waren schwierig, aber unter dem Strich sind mehr neue Jobs dazugekommen, als alte weggefallen sind. Ich wäre dafür, auch dieses Thema mutiger anzugehen. Wieso denkt man nicht mehr darüber nach, durch die Produktivitätsgewinne, die mit KI einhergehen, die klassische Verkopplung von Lohn und Produktivität aufzubrechen? Das muss nicht durch das bedingungslose Grundeinkommen geschehen. Aber kreative und soziale Tätigkeiten, die heute unterfinanziert sind, könnten querfinanziert werden. Darüber wird nicht geredet, sondern immer nur über die Angstsszenarien.

Sie bringen mit Ada ein Magazin auf den Markt, das den Menschen die Angst vor der digitalen Zukunft nehmen will. Wie funktioniert das?

M Indem wir erklären. Wir sind davon überzeugt, dass Digitalisierung keine Technologiefrage, sondern eine Zivilisationsfrage ist. Es wird in einigen Jahren nichts mehr geben, das nicht vernetzt ist. Wir beschreiben, wie die Digitalisierung ins berufliche und private Leben hineingreift. Und wir wollen zeigen: Da kommen eine Menge Perspektiven und Chancen. Zum Beispiel berichten wir aus Dänemark, wo Robotik im Arbeitsalltag schon sehr viel integrierter ist als bei uns. Und dort zeigt sich, dass gar keine Jobs wegfallen, sondern viele neue entstehen.

Frau Scharner-Wolff, die Otto Group ist Partner von dem flankierenden Ada-Fellowship-Programm, einer deutschlandweiten Bildungsoffensive für die digitale Transformation. Was hat Sie dazu bewogen?

P Es ist uns ein sehr großes Anliegen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die digitale Zukunft fit zu machen. Wir finden das Projekt sehr spannend und haben nicht erst im Kulturwandel gemerkt, dass es sehr guttut, wenn man sich auch für andere Firmen öffnet. Branchenübergreifendes Lernen ist ja auch ein typisches Digitalisierungsthema. Früher war man nur innerhalb seiner Themenbereiche unterwegs und orientierte sich ausschließlich an seinen Kolleginnen und Kollegen.

M Ja, es zeigt sich immer deutlich, wie man im Dialog ein anderes, sehr produktives Mindset kreieren kann. Dann lernt man: Es gibt überall ähnliche Probleme, aber eben ganz unterschiedliche Lösungen. Diesen Austausch wollen wir befördern. Und wenn es auf diese Weise immer mehr technologische Botschafterinnen und Botschafter gibt, die mit Mut Lust auf Zukunft machen, haben wir unser Ziel erreicht.

„Sowohl die Beratung als auch die Konzernstrategie in der Otto Group waren sehr wichtige Stationen für mich, hier habe ich viel gelernt. Dennoch hat es mich einfach gereizt, nach so viel Strategieerfahrung auch mal operativ an die Front zu gehen und die Dinge selbst zu gestalten und eigene Teams zu führen. Das damals ins Leben gerufene Projekt Collins der Otto Group, woraus wir 2014 About You gegründet haben, war also die ideale Möglichkeit, Mut zu beweisen und sich auch mal auf der grünen Wiese unternehmerisch auszutoben.“

HANNES WIESE

Mitgründer und Co-CEO von About You



BENJAMIN OTTO

Mitgründer von About You und gestaltender Gesellschafter der Otto Group

„Es erfordert immer Mut, in neuartige Geschäftsmodelle zu investieren, aber bei About You kann man schon von einem besonderen Wagnis sprechen, weil wir unsere gewohnten Bahnen ganz und gar verlassen haben und durch den hohen Invest viel auf dem Spiel stand. Gleichzeitig ist es aber unser Anspruch, Vorreiter zu sein und den Markt aktiv mitzugestalten – und da gehört Mut einfach dazu. Im Fall von About You kann ich sagen, dass mich das innovative Geschäftsmodell von Anfang an so überzeugt hat, dass die Gründung zwar mutig, aber vor allem konsequent war. Und damit lagen wir richtig. Es ist sicher eines der spektakulärsten Projekte, das die Otto Group bisher hervorgebracht hat.“

ABOUT MUT

Als die Otto Group 2014 About You gründete, war das hohe Investment umstritten. Zu riskant, zu unberechenbar. Doch der Mut hat sich gelohnt. Heute ist der Onlinemodehändler eines der am schnellsten wachsenden E-Commerce-Unternehmen Europas. Beteiligte erinnern sich.



DR. RAINER HILLEBRAND

Langjähriger stv. Vorstandsvorsitzender der Otto Group und verantwortlich für die Bereiche Konzernstrategie, E-Commerce und Business Intelligence

„Es gab 2014 nichts Vergleichbares auf dem Markt und daher kann man schon sagen, dass wir als Otto Group mit About You durchaus neue Wege betreten haben. Besonders weil sehr viele glaubten, dass wir uns mit dem Geschäftsmodell selber kannibalisieren. Dabei geht es in erster Linie darum, dass wir kundenzentrierte Lösungen entwickeln, und das ist uns mit About You ohne Frage gelungen. War die Investition also mutig? Klar. Mut gehört bei Investitionen dieser Art immer dazu. In einer sich permanent neu erfindenden Welt gehen eben nicht immer alle Dinge auf. Aber wer Innovationsführer sein will – und den Anspruch haben wir an uns –, der muss mutige Entscheidungen treffen, um Entwicklungen nicht zu verschlafen. Und dafür ist About You wirklich ein phänomenales Beispiel, das mich sehr stolz macht.“

„Wir bei About You sehen uns seit der Gründung in erster Linie nicht als Modeunternehmen, sondern als Technologieunternehmen. Unsere DNA ist datengetrieben, unsere IT-Infrastruktur ist selbstgebaut und unsere Prozesse werden maßgeblich von der IT gesteuert – das hat vor uns kein Onlinemodehändler gemacht. Mut ist für mich ein zentraler Faktor für unser innovatives Geschäftsmodell: So haben wir früh aufs Smartphone gesetzt und damit lagen wir richtig. Heute werden über 75 Prozent der Bestellungen über unsere mobile App gemacht – anfangs waren es nur 20 Prozent. Darum war es auch für uns eine logische Konsequenz, relativ schnell eine Geschäftsfeld-Erweiterung zum E-Commerce-Technologieanbieter zu wagen und unsere eigene, inhouse entwickelte IT-Infrastruktur – die About You Cloud – als Lizenzprodukt für andere schnell wachsende Onlinehändler anzubieten.“

SEBASTIAN BETZ

Mitgründer und Co-CEO von About You



TAREK MÜLLER

Mitgründer und Co-CEO von About You

„Nach fast zehn Jahren Unternehmertum und unabhängiger Selbstständigkeit war es für mich ein mu-

tiger Schritt, erstmals eine neue Firma in einem Konzern zu gründen. Doch wir als Gründerteam haben frühzeitig recht viel Zeit investiert, um mit der Otto Group ‚Spielregeln‘ zu verhandeln. Das war gut für beide Seiten. Am Ende kommt es aber sicherlich auch immer auf die Menschen an, mit denen man zu tun hat. Hier hatten wir großes Glück. Rainer Hillebrand war seit Tag eins unser Ansprechpartner und Beiratsvorsitzender. Er hat uns stets unterstützt, beraten und uns Mut zugesprochen, wenn der Gegenwind im Konzern zu groß wurde. Das war sehr wichtig, gerade am Anfang. Ich könnte mir keine bessere Konstellation vorstellen für ein Start-up wie About You.“



1 DOWN- LOAD

Der Einkauf beginnt mit dem Herunterladen der Bonprix-App. Sie ist ständiger Begleiter der Kundin, leitet sie durch die folgenden Stationen. Wer nicht sein eigenes Telefon benutzen will, bekommt vor Ort ein Leihgerät mit App.

Ohne Frage sorgen die Digitalisierung und der Onlinehandel dafür, dass sich das Bild der Innenstädte verändert. Mit dem Mut zu neuen Geschäftsmodellen entwickelte Bonprix in Zusammenarbeit mit der Otto Group ein experimentelles Ladenkonzept, das zeigt, wie das Einkaufen der Zukunft aussehen kann. Der Pilot Store, der im Februar in Hamburgs bester Lage eröffnet wurde, bietet ein einmaliges Shopperlebnis, bei dem Dank digitaler Unterstützung Aussuchen, Anprobieren und Zahlen fließend ineinander übergehen. Gedränge und Kleiderberge waren einmal.

ANALOG



CHECK- IN

Wenn man den Laden betritt, öffnet man die App und scannt den erscheinenden QR-Code an einem Terminal. Nun kann geshoppt werden.

2



3 SHOPPING BAG

Auf der Ladenfläche hängt von ausgewählten Hosen, Blusen oder Jacken nur ein Exemplar. Das lässt den Raum aufgeräumt erscheinen. Gefällt ein Teil, öffnet man die App, scannt den QR-Code am Etikett, wählt die gewünschte Größe aus und bestellt es zur nächsten Station der Shoppingreise: in den Fitting Room.





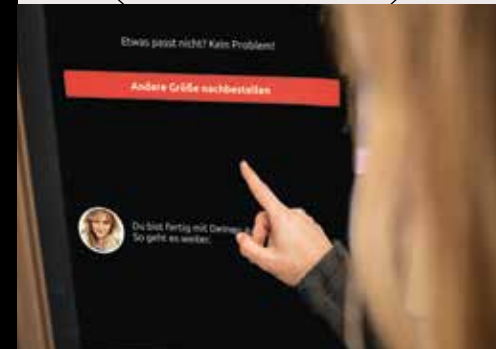
FASHION BAR

Bis die gewünschten Kleidungsstücke im Fitting Room bereitliegen, kann man sich an der Fashion Bar mit einem Getränk erfrischen und sich von den neuesten Modetrends inspirieren lassen.



Sobald die Kleidung in der großzügigen Kabine wartet, kann man diese in vier Beleuchtungsszenarien ausprobieren. Mithilfe der App, die auf einem Bildschirm gespiegelt ist, ordert man andere Größen oder bittet um persönliche Beratung.

FITTING ROOM



MEETS DIGITAL



CHECK-OUT

Hat man sich entschieden, stehen verschiedene Bezahlmöglichkeiten zur Wahl: in der App mit Paypal, per Karte an einem Terminal oder bar an der Kasse.



SICH SELBST (VER) TRAUEN



Rechnungen überprüfen, Transaktionen tätigen. Es gibt wenige Bereiche, in denen man den Einzug der Automatisierung schon heute so deutlich bemerkt wie in der Buchhaltung. Bei Otto Shared Services forscht etwa eine Software nach Fehlern bei Überweisungen. Sie macht das auch nachts, wenn die menschlichen Kollegen schlafen. Hier zeigt sich, wie effizient und partnerschaftlich Mensch und Maschine kooperieren können. Die Roboter-Anwendung haben eigens dafür ausgebildete Mitarbeiter von Otto Shared Services selbst entwickelt. Das Programmieren von intelligenter Buchhaltungssoftware ist ein Zukunftsfeld für das Unternehmen, mit hoher Relevanz auch für die Zusammenarbeit mit anderen Konzernfirmen. Ein technologischer Schub, mit dem Otto Shared Services in neue Bereiche vorstoßen kann.

Durch die Digitalisierung entstehen völlig neue Möglichkeiten, wie wir mit intelligenter Software und miteinander arbeiten. Statt vor dem Wandel Angst zu haben, sollten wir die Chance ergreifen, unsere Arbeitsprozesse neu zu gestalten. Drei Beispiele, wie das gelingen kann.

KOLLEGE PLANT SELBST

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Die einen stehen gerne früh auf, andere möchten sich nachmittags um ihre Kinder kümmern, wiederum andere arbeiten lieber abends. Ein normaler Schichtbetrieb nimmt darauf keine Rücksicht. Das OTTO-Kundencenter in Dresden schon, denn es bietet seinen Mitarbeitern inzwischen die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wann sie im Kundencenter ihre Wochenstunden erfüllen. Es ist jeden Tag von 7 bis 22 Uhr erreichbar. Während dieser Zeit müssen genügend Mitarbeiter für den Kunden da sein. Skeptiker befürchteten klaffende Lücken im Arbeitsplan, doch die treten bis heute nicht auf. Die Planungssoftware Teleopti hilft bei der Einteilung und sagt automatisch voraus, wann und wie der Bedarf an Mitarbeitern gedeckt werden muss. Und das mit großem Erfolg. Die Schichtplanung verkürzte sich von drei Tagen auf sieben Stunden,



und auch die Arbeitsatmosphäre hat sich erheblich verbessert. Die Mitarbeiter springen häufiger für ihre Kollegen ein, agieren eigenverantwortlicher und sind weniger krank. Inzwischen haben die weiteren sechs Kundencenter in Deutschland das Konzept der freien Planung übernommen. Und auch andere Unternehmen interessieren sich für die radikale Wende in der Einteilung von Mitarbeitern. Sie wollen lernen, wie man Kontrolle abgibt und dadurch zufriedenes Personal und mehr Zeit gewinnt.



MENSCH DENKT UM

Die Digitalisierung erfordert das Umdenken und Umgestalten von traditionellen Arbeitsstrukturen – und das auf allen Ebenen. OTTO hat diese Wende ernst genommen und schenkt seinen Mitarbeitern das Vertrauen, den Wandel mitzugestalten. Ein Beispiel dafür ist das Projekt Star Reloaded, in dem die Zukunft von Printformaten in der Kundenkommunikation analysiert wurde. Das Besondere daran: Die Mitarbeiter hatten von Anfang an die Möglichkeit, an künftigen Arbeitsprozessen mitzuarbeiten. Sie haben sich mit den Fragen beschäftigt, wie eine moderne Produktion von Printprodukten organisiert sein sollte bzw. welche Rollen und Tätigkeiten es dafür benötigt. Dazu gehörte auch der Mut zu ganz neuen Arbeitsmodellen wie der Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung. In der Konsequenz entstanden völlig neue Führungsrollen und zeitgemäße Arbeitsaufträge für die Mitarbeiter. So gelang es, im Team die grundlegenden Veränderungen abzufedern und sich mutig der Zukunft zu öffnen.

KO-MI-WAS?

Der Arbeitsalltag in allen Konzernfirmen der Otto Group ändert sich radikal und rasend.

Damit entstehen auch neue Berufe und Aufgabengebiete mit neuen Titeln. Hier stellen wir die Jobs von heute für morgen vor.

Und erklären, was sich dahinter verbirgt.

Beruf:

AGILE COACH

Was ist das?

Die Coaches unterstützen Teams dabei, dynamisch und selbstlernend zu arbeiten.

Wieso ist der Job nötig?

Weil sich klassische Strukturen auflösen. Das bringt Freiheiten mit sich, aber auch Herausforderungen.

Welche Kernkompetenz ist nötig?

Einfühlungsvermögen.

Wann ist ein Agile Coach erfolgreich?

Wenn alle im Team zufrieden sind.



Katrin Gietemann, Shopping 24

„Für einige Kollegen war die Umstellung von klassischen Teamstrukturen mit festen Aufgaben und Abläufen hin zur Agilität mit viel mehr Eigenverantwortung erst mal ungewohnt. Diesen Prozess habe ich ganz individuell begleitet.“



Mirko Berginski, Eos Gruppe

„Früher haben Softwareentwickler oft nicht bedacht, dass ihre Software später stabil und sicher betrieben werden muss. DevOps sorgen dafür, dass Entwicklung und Betrieb mehr Verständnis füreinander haben und technisch alles rund läuft. Dafür muss unser Herz in beiden Welten schlagen.“

Beruf:

DEVOPS

Was ist das?

Eine Mischung aus Systemadministrator und Softwareentwickler.

Wieso ist der Job wichtig?

Weil Netzwerk und Betriebssystem in modernen Cloud-Umgebungen hochgradig automatisiert und dynamisch sind.

Welche Kernkompetenz ist nötig?

Technischer Sachverstand; Fähigkeit, zu vermitteln.

Wann ist ein DevOps erfolgreich?

Wenn keiner im Team mehr Angst vor der Technik hat.

Beruf: AUSZUBILDENDE ZUR E-COMMERCE-KAUFFRAU



Christina Lindner, Baur

„Letztes Jahr durfte ich den Mitarbeiter-Onlineshop von Baur übernehmen. Hier werden Musterartikel an Mitarbeiter verkauft, vor allem aber dient der Shop den Azubis im E-Commerce als Spielfeld. Dass der Shop so floriert, macht mich etwas stolz.“

Was ist das?

Spezialistin für Internethandel.

Wieso ist der Job wichtig?

Weil immer mehr online geshoppt wird.

Welche Kernkompetenz ist nötig?

Kundenwünsche verstehen und vorwegnehmen.

Wann ist eine E-Commerce-Kauffrau erfolgreich?

Wenn Kunden wiederkommen.

Beruf: GESCHÄFTSFÜHRERIN EINKAUF UND KOMIMA

Was ist das?

Konflikt- und Gestaltungs-Manager. Jeder im Unternehmen kann dabei aktiv mitmachen.

Wieso ist der Job wichtig?

Weil jede Störung Sand im Getriebe ist. Und diesen „Sand“ gibt es bekanntlich meist reichlich.

Welche Kernkompetenz ist nötig?

Sich selbst und andere kennen. Erspüren, was im Miteinander gerade los ist.

Wann ist ein KoMiMa erfolgreich?

Wenn Störungen aller Art entschärft werden konnten. Und der Zug auf dem richtigen Gleis wieder Fahrt aufnehmen kann.

Stefanie Zühlke-Schmidt, Witt-Gruppe

„Ich freue mich, dass viele KoMiMa bei ihren Aktionen auch selbst erkennbar an Format gewinnen. Und immer öfter berichten, dass ihr Engagement für ein besseres Miteinander an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz Wirkung zeigt.“



AGILE-WIE BITTE?

VI EL FAL T

Frauen und Männer, Alt und Jung, Menschen aller sexuellen Orientierungen und Ethnien müssen die gleichen Chancen und Möglichkeiten zur Entfaltung haben. Und um erfolgreich zu sein, braucht ein Unternehmen ihre Perspektiven, Erfahrungen und ihr Wissen. Denn es muss flexibel auf eine sich ständig verändernde Welt reagieren können. Es muss sich öffnen: für vielfältige Ideen, neue Arbeitsweisen, unterschiedliche Geschäftsmodelle – für Vielfalt.



UNTER EINEM DACH

VIelfÄLTIGE KUNDENGRUPPEN? VIELE MARKEN?

WIE ERREICHT MAN HEUTE DEN KONSUMENTEN?

Sven Seidel, Konzern-Vorstand Multichannel-Retail,
spricht mit der renommierten Marken-Expertin
und Unternehmensberaterin Dr. Antonella Mei-Pochtler
über die Strahlkraft von Marken,
sinnhaften Konsum und die Zukunft des Handels.

Antonella Mei-Pochtler & Sven Seidel



Was macht eine gute Marke aus?

ANTONELLA MEI-POCHTLER

Wenn wir über die Stärke einer Marke sprechen, geht es nicht nur um die Rendite- und Wachstumsstärke, sondern vor allem auch um Werte. Es geht um Glaubwürdigkeit und um die Fähigkeit, sich weiterentwickeln zu können. Es ist wie bei Menschen. Eine starke Marke sollte verwurzelt sein und doch große Flügel haben, um sich weiterentwickeln zu können.

SVEN SEIDEL

Richtig. Eine Marke muss eine Identität haben, denn Kunden erwarten Orientierung. Wir sehen heute, dass ständig neue Marken auf den Markt kommen. Und es ist kein Wunder, dass die meisten davon wieder verschwinden.

MEI-POCHTLER

Deswegen müssen Marken einen effektiven Mehrwert leisten und das in dreifacher Hinsicht. Erstens einen funktionalen Mehrwert: Die Performance der Marke muss stimmen. Dann einen sozialen Mehrwert: Dass ich Teil einer gewissen Community bin, zeigt sich auch in meinem Konsum. Und schließlich einen emotionalen Mehrwert: Man kauft eben immer auch ein gewisses Gefühl mit ein.

SEIDEL

Ich habe noch ein ganz konkretes Beispiel. Eine starke Marke muss auch eine sein, die es in Zeiten von Voice Recognition schaffen wird, der erste Treffer zu sein. Ein Beispiel: Wenn Sie heute über Alexa Batterien bestellen, bekommen sie als erstes Angebot die Amazon Eigenmarke. Dadurch haben Konkurrenten gerade eine harte Zeit. Die Marke auf Platz 2 ist der erste Verlierer.

Ein großes Stichwort in Sachen Marketing
ist die One-Brand-Strategie.
Die Strahlkraft einer omnipräsenten Marke.

M E I - P O C H T L E R

Ja, ich nenne das die starken Power-Brands. Die imperialistischen Marken, die klar definiert in die ganze Welt hinausgegangen sind. Früher nannte man da immer Coca-Cola als Beispiel. Diese großen Monobrandes sind aber nun in Sachen Popularität durch die starken Plattformmarken ersetzt worden. Das sind Marken, die weniger aus einer spitzen Fokussierung heraus leben, sondern Trägerraketen sind. Diese Plattformmarken schaffen es, für viele Produkte und Dienstleistungen offen zu sein.

S E I D E L

Apple und Amazon müsste man da an erster Stelle nennen.

Sie haben ein Ökosystem geschaffen, das sich vor allem durch eine spezielle Customer Experience auszeichnet.

Klar ist aber auch: Wir, also die Otto Group als Ganzes, sind das nicht und werden es auch in naher Zukunft nicht sein.

Dennoch haben wir mit OTTO einen Generalisten, den wir gerade zur Plattform ausbauen. Da gibt es Platz für Partner und Dienstleistungen. Daneben gibt es in der Otto Group viele Marken, die sehr präzise eine klare Zielgruppe ansprechen. Natürlich kann es sein, dass ein Manufactum-Kunde auch bei Sportscheck kauft und auf otto.de noch seinen Bedarf deckt. Aber es ist nicht Ziel der Otto Group, die eine Brand darüberzulegen. Wir leben von der Vielfalt der starken Marken unter einem Dach.

M E I - P O C H T L E R

Es ist eine nachhaltige Strategie, verschiedene Konsumentengruppen sehr präzise anzusprechen. Dem liegt ein gesellschaftlicher Prozess zugrunde, den wir schon länger als „Mikrosegmentierung“ beschreiben. Es gibt immer mehr unterschiedlichere Milieus mit ganz eigenen Konsumgewohnheiten. Für viele Unternehmen heute ist es nicht einfach, mit dieser sich ständig noch mehr auffächernden Vielfalt mitzuhalten.

S E I D E L

Das sehen wir auch. Die undifferenzierte Mitte ist unter Druck.

Deswegen setzen wir in der Otto Group auf Vielfalt.

Ich denke da an Sportscheck, an die Witt-Gruppe, aber auch an sehr spitze Angebote wie Frankonia.

Was ist das Gemeinsame dieser so unterschiedlichen Marken, die sich unter dem Dach der Otto Group vereinen?

S E I D E L

Ich gebe mal eine persönliche Antwort. Ich bin nun seit einem Jahr hier bei der Otto Group. Für meine Entscheidung, hierherzukommen, war die hiesige Arbeitskultur maßgeblich.

Man könnte das unter dem Motto zusammenfassen: heterogene Talente, homogene Werte. Bei der Otto Group kommt es auf die Werte an. Natürlich wollen wir Geld verdienen.

Aber, und das kann ich als „Neueinsteiger“ klar sagen, hier ist mehr Purpose dahinter, als es im Markt üblich ist. Das spürt man in der Zentrale, aber auch in den Konzerngesellschaften. Und das spüren auch die Kunden.

„SO
UNTERSCHIEDLICH DIE
ZIELGRUPPEN SIND,

EINEN GROSSEN TREND
GIBT ES
UND DER HEISST

SINN.“

Antonella
Mei-Pochtler



M E I - P O C H T L E R

Das ist sehr interessant. Denn eine Sache ist deutlich: So unterschiedlich und vielfältig die Zielgruppen heute sind, es gibt doch einen großen Trend und der heißt Sinn. Konsum ist heute zunehmend purpose-driven. Eine Marke funktioniert wie die Maslowsche Pyramide. Es gibt die Basis: Qualität und Sicherheit. Und es gibt die Spitze: das Sinnversprechen. Diese Spitze wird ständig relevanter, weil wir mit den Millennials eine Kundengruppe haben, die extrem nach Sinnstiftung und Weltverbesserung in der Marke sucht.

Was ist das Wertversprechen der Otto Group?

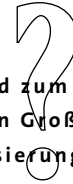
S E I D E L

Wir sind zum Beispiel extrem stark in die Schaffung und Aufrechterhaltung von Produktionsstandards in den Herkunftsländern involviert. Das kostet erst mal Geld. Aber es wird sich auszahlen. Das ist unsere feste Überzeugung, weil immer mehr Konsumenten ohne schlechtes Gewissen einkaufen wollen.



S E I D E L

Das ist uns auch sehr bewusst. Wenn die Preise zu hoch sind, dann wird die Konsumententscheidung immer für das günstigere Produkt ausfallen. Da gibt es Tests, die das nach wie vor ganz klar zeigen.



Wie geht der Trend zum sinnhaften Konsum mit dem eigentlichen Großtrend der Gegenwart, der Digitalisierung, zusammen?

M E I - P O C H T L E R

Letztlich reden wir hier von unterschiedlichen Blickrichtungen auf ein und dasselbe Phänomen. Wir haben es mit einer Mikrosegmentierung im Markt zu tun – immer kleinere, immer spezifischere Zielgruppen. Denen ist aber oft gemein, dass die Konsumententscheidung sinnhaft sein soll. Das alles funktioniert aber in einem Rahmen, den die digitale Entwicklung geschaffen hat. Man informiert sich digital. Die sozialen Netzwerke, die Communitys, die Influencer sind hier maßgeblich. Und nun kommen wir zu einem zentralen Punkt. Um diese Zielgruppen anzusprechen, ist ein intelligenter Umgang mit Daten nötig. Es geht darum, die Kunden noch schneller und bequemer zum sinngeleiteten und verantwortungsvollen Konsum zu führen. Das muss ein Versprechen der Otto Group sein. Und ich finde, das hat eine gute Tradition hier im Haus. Sie waren ja weltweit einer der Ersten, der mit Data-Analytics gearbeitet hat. Viele andere unserer Kunden kannten den Begriff noch gar nicht, da war das hier schon Standard.

S E I D E L

Am Ende des Tages ist die kleinste Zielgruppe der einzelne Kunde. Entscheidend in der Ansprache dieses „Segment One“ ist Datenintelligenz.

M E I - P O C H T L E R

Und beim Thema Daten sind wir wieder bei den Werten. Wir sind gerade an einem sehr interessanten Punkt, und es ändert sich radikal etwas. Noch vor zwei, drei Jahren waren dem Kunden die Themen Datensicherheit und Data Privacy, gelinde gesagt, egal. Zwei Datenskandale später sieht das ganz anders aus, und die Otto Group kann in diesem Spiel sehr authentisch auftreten.

S E I D E L

Das Thema Daten ist in zweifacher Hinsicht fest in der DNA der Otto Group verankert. Zum einen, weil Datenanalyse schon lange fester Bestandteil unserer Arbeit ist und die Standards hier für alle Konzernunternehmen nutzbar sind. Zum anderen wegen unseres Versprechens eines verantwortungsvollen Umgangs mit den Daten.

M E I - P O C H T L E R

Das ist ein ganz starkes Wertversprechen. Auch sehr hanseatisch, und so kann man auch gut an die Tradition der Otto Group anschließen. Lustigerweise ist aber die Zurückhaltung auch eine sehr hanseatische Eigenschaft. Insofern passt es gut ins Bild, dass OTTO und auch die anderen Konzerngesellschaften der Otto Group mit ihrem Wertversprechen bisher noch nicht hausieren gegangen sind. Aber meiner Meinung nach wäre es notwendig, da etwas lauter aufzutreten.

S E I D E L

Ja, das ist auch meine Meinung. Wir sind da noch viel zu leise. Klappern gehört auch zum Handwerk.

M E I - P O C H T L E R

Eine Sache ist aber auch klar. Die Millennials sind zwar postmaterialistischer als die älteren Generationen, ihnen geht es immer mehr darum, mit gutem Gewissen zu kaufen. Trotzdem muss das noch halbwegs zu Marktpreisen geschehen. Wer beides zusammenbringt, Sinn und Bezahlbarkeit, dem gehört die Zukunft. Der eigentliche Trend ist also nicht nur purpose-driven Konsum, sondern das, was ich „affordable Purpose Products“ nenne, also erschwingliche, sinnhafte Produkte. Bisher war es so, dass die sinnhaften Angebote oft von kleinen Firmen kamen.

Nun geht es darum, so etwas auch zu skalieren. Große Player wie die Otto Group sind hier klar im Vorteil.

Heißt das, dass die digitalen Kanäle in der Otto Group immer mehr ausgebaut werden?

S E I D E L

Ohne Datenanalyse geht heute nichts mehr und die Otto Group ist da sehr weit. Aber unsere Strategie einer großen Vielfalt unter einem Dach bedeutet auch, dass es nicht den einen Weg geben kann. Bei OTTO werden die digitalen Kanäle permanent weiter ausgebaut. Wir haben im vergangenen November die letzte Ausgabe unseres Hauptkatalogs gedruckt, übrigens ein Bestseller, ein Sammlerstück. Aber gleichzeitig setzt die Witt-Gruppe zunächst weiterhin auf gedruckte Kataloge, um ihre Kunden bestmöglich zu erreichen.

M E I - P O C H T L E R

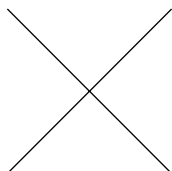
Der Kunde ist multichannel-orientiert. Jeder von uns hat unterschiedliche Bedürfnisse, die in unterschiedlicher Form befriedigt werden wollen. Deshalb gibt es ja inzwischen reine E-Commerce-Angebote, die plötzlich Kataloge rausbringen. Oder Onlineplayer, die auf die Fläche gehen oder Pop-up-Stores eröffnen.

S E I D E L

Darüber hinaus bietet ein Multichannel-Ansatz auch mehr Möglichkeiten, eine Marke ganzheitlich erfahrbar zu machen, als nur ein rein audiovisueller Kanal. Wir sehen gerade eine Konvergenz von Shopping, Gastronomie und Eventkultur auf ein und derselben Fläche. Das bietet für Marken unglaubliche Chancen. In der Otto Group gibt es dafür viele Beispiele. Bei Crate and Barrel in den USA wird es jetzt auch Food-and-Beverage-Angebote im Restaurant geben, somit wird das Angebot noch umfassender erlebbar gemacht.

M E I - P O C H T L E R

Ich finde das sehr spannend, weil das zum Anfang unseres Gesprächs zurückführt, eben zur Frage, was eine gute, eine starke Marke ist. Meiner Meinung nach wird heute der soziale und der emotionale Mehrwert einer Marke immer wichtiger. Das bedeutet aber auch, dass jede Marke auch ein Medium ist oder wie ein Medium geführt werden muss. Sie spricht direkt zu den Kundinnen und Kunden. Die Inhalte, die mit einer Marke transportiert werden, die Storys, das Gefühl und – hinter all dem – der Sinn. Das wird immer wichtiger. Um einen Markenauftritt heute gut zu gestalten, braucht es sehr viel. Zum einen den technischen Sachverstand, Stichwort Datenanalyse, zum anderen aber auch die emotionale Intelligenz. Zentral ist, dass das alles authentisch geschieht. Der Kunde merkt sofort, wenn etwas Fake ist.



„ES GIBT IN DER OTTO GROUP VIELE MARKEN, DIE SEHR PRÄZISE EINE KLARE ZIELGRUPPE ANSPRECHEN.

Sven Seidel

ABER ES IST NICHT UNSER ZIEL,

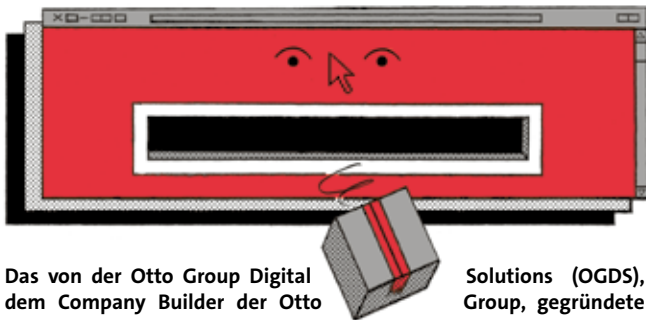
DIE EINE BRAND DARÜBERZULEGEN.“



EINES FÜR ALLE(S)

Das Otto Group Start-up odc (ondemandcommerce) bietet E-Commerce-Marken eine smarte und flexible Komplettlösung für Fulfillment und Retourenmanagement. Und zwar unabhängig davon, wie viele Pakete ein Unternehmen am Tag versendet.

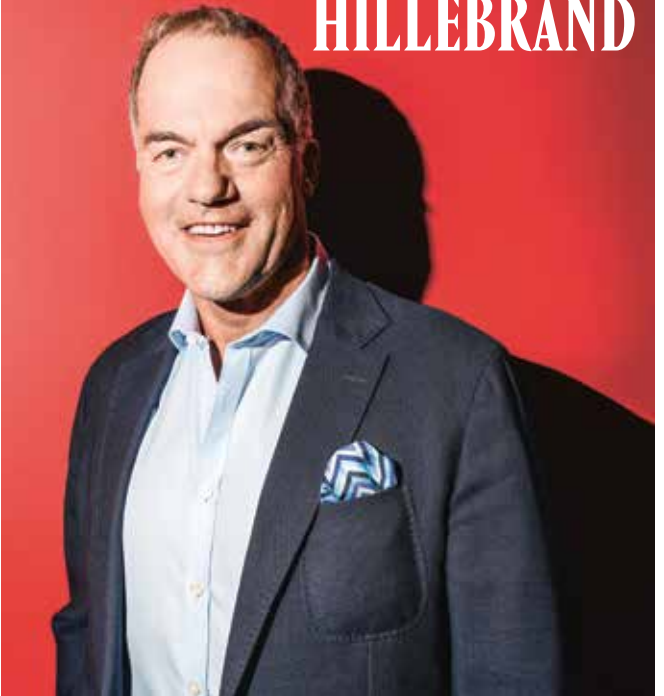
Mehr als hundert Kunden konnte odc seit seinem Start gewinnen. Dass das Start-up seit eineinhalb Jahren stetig weiter wächst, hat Gründe. Denn odc bietet für kleine Händler einen Service, den bisher nur die Großen genießen durften. Die komplette Abwicklung der Logistik, inklusive der Warenannahme, Einlagerung, dem Packen der Pakete, Versand der Bestellungen sowie dem Management der Retouren. Das Besondere: Bei odc geht das auch, wenn man als neuer E-Commerce-Anbieter startet und zu Beginn nur ein Paket am Tag versendet. Während andere Fulfillment-Anbieter den Preis nach Menge der zu verschickenden Ware bestimmen oder horrendes Onboarding-Gebühren verlangen, bietet odc schon ab kleinem oder mittlerem Paketvolumen hochwertige Leistungen und einen schnellen Go-live. So können die Händler dynamisch wachsen und sich auf ihr Kerngeschäft fokussieren.



Das von der Otto Group Digital Solutions (OGDS), dem Company Builder der Otto Group, gegründete Start-up hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Fulfillment zu demokratisieren, damit auch kleine Player konkurrenzfähig werden oder bleiben. Dafür setzt odc auf die Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse sowie auf die Kombination einer smarten Cloud-Software mit leistungsfähiger Lager- und Versandlogistik. Als Kunde verwaltet man seinen Warenfluss über ein Onlineportal und weiß dadurch immer, wo sich die Ware befindet. Aufträge müssen nicht mehr einzeln per E-Mail an den Logistiker verschickt werden, sondern werden automatisiert abgewickelt. Jeder Kunde, sei es das kleine E-Commerce-Start-up oder ein großer Händler, der ein Vielfaches an Paketen in der Woche verschickt, hat durch odc die Möglichkeit, auf ein flexibles Netzwerk aus Lagerstandorten zurückzugreifen. Momentan sind fünf Standorte über Deutschland verteilt, weitere werden folgen. Das Handling von verschiedenen Produktgruppen ist schon jetzt problemlos möglich. Als zusätzlicher Service kann jeder Kunde außerdem Pakete mit seinem eigenen Branding versenden und so seine Marke aufbauen.

Der flexible Ansatz macht odc zu einem wichtigen Teil in der Plattform-Strategie des Onlinehändlers OTTO. Denn das Unternehmen hat sein Geschäftsmodell zum Marktplatz weiterentwickelt, sodass auch andere Händler und Marken ihre Produkte über otto.de verkaufen können. Die Anbindung weiterer Partner ist geplant. Manche von ihnen brauchen Unterstützung, damit die Jeans, die Tasche oder die Vase beim Kunden ankommt. odc ist der ideale Partner dafür.

NACHGEFRAGT BEI DR. RAINER HILLEBRAND



Vor 28 Jahren fing er bei OTTO an und arbeitete dort bis 1999 in unterschiedlichen Funktionen. Danach war er Mitglied des Vorstands der Otto Group – zuletzt verantwortlich für Konzernstrategie, E-Commerce und Business Intelligence. Nun wechselt Rainer Hillebrand in den Aufsichtsrat.

Was sind Ihre wichtigsten Lehren aus Ihrer zwanzigjährigen Vorstandsverantwortung?

Um erfolgreich zu sein und nachhaltig im Wettbewerb bestehen zu können, kommt es mehr denn je auf LSD an, auf Lead, Speed und Data. Und natürlich auf die Impulse, die der Kulturwandel 4.0 setzt.

Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter „Lead“?

„Lead“ definiert eine Geisteshaltung. Es geht um den Willen, die Führung zu übernehmen. Dazu gehört Innovationsführerschaft, also der Vorsatz, am Puls der Zeit zu agieren, Trends zu setzen und ihnen nicht nur zu folgen. Leadership heißt aber auch, Verantwortung zu übernehmen, die Richtung vorzugeben und mutige Entscheidungen zu treffen. Das war vor zwanzig Jahren der Fall, als wir das Kataloggeschäft transformiert und parallel das Onlinegeschäft aufgebaut haben, und genauso bei der Gründung von About You.

Aber was, wenn die Geschwindigkeit, der „Speed“, fehlt?

Das exponentielle Wachstum im E-Commerce und in der technologischen Entwicklung setzt voraus, permanent und schnell zu reagieren. Wir müssen Technologien und Geschäftsmodelle entwickeln, die unseren Kunden nützen – bestenfalls bevor der Bedarf entsteht. „Speed“ heißt aber auch, Angebote schnell wieder einzustellen, wenn wir uns geirrt haben.

Inwiefern ist das Risiko geringer, wenn man die Kundin oder den Kunden kennt, Stichwort „Data“?

Für eine individualisierte und erfolversprechende Kundenansprache sind Daten längst unverzichtbar. Deshalb haben wir den Bereich Business Intelligence gegründet und inzwischen entsprechende Units in den Konzerngesellschaften. Für uns ist der verantwortungsvolle Umgang mit Kundendaten, die Kernwährung im E-Commerce, ein Erfolgsfaktor.

„Ich bin ein ganz gutes Beispiel dafür, weshalb Frauen in technischen Karrieren scheitern. Technologie begeistert mich seit Kindertagen, also begann ich ein Ingenieurstudium der Medientechnik. Ich war die einzige Frau unter gut 60 Männern und sehr verschüchtert. Das Studium schafft man nur mit Anschluss an Lerngruppen. Weil ich den nicht fand, suchte ich bald nach neuen Wegen. Bei der Otto Group treibe ich heute als Mitglied des Otto Female Networks PLAN F gemeinsam mit anderen das Thema Women in Tech voran; unter anderem organisieren wir Digital-Camps für Frauen unter dem Label develop<HER>. Die bisherige Resonanz war großartig. Das Ziel war eigentlich nur, dass jede Teilnehmerin mindestens ein paar Zeilen Code schreibt. Aber einige sind direkt drangeblieben und verändern sich gerade beruflich in Richtung IT.“



ISABELLE EWALD

Digital Communications
Consultant, Otto Group

DR. MICHAELA REGNERI

Senior Expert AI &
Cognitive Computing, OTTO



„Allgemein stimmt es schon, dass Frauen in meinem Feld unterrepräsentiert sind. Was schade ist, denn die Tatsache, dass ich eine Frau bin, hat in meiner Laufbahn nie eine Rolle gespielt. Ich war immer in einer Umgebung unterwegs, in der die Qualifikation wichtiger war als das Geschlecht. Das fing schon beim Studium an. Ich studierte Computerlinguistik, eine Mischung aus Sprachwissenschaft und Informatik. Heute bei OTTO beschäftige ich mich damit, wie KI auch mit wenigen Daten optimale Ergebnisse liefert. Rein statistisch gibt es, gerade in der IT, sicher mehr Frauen in Rollen, die mit kommunikativen und sozialen Fähigkeiten assoziiert sind. Meiner Erfahrung nach hat das aber nichts mit grundsätzlichen Talenten zu tun: Viele Männer leisten großartige kommunikative Arbeit mit viel Sozialkompetenz und Empathie, und viele Frauen tun sich mit viel analytischer Gabe und Leidenschaft für technische Aufgabenstellungen hervor. Weder die Möglichkeit noch die Fähigkeit dazu ist für mich eine Frage des Geschlechts.“

FRAUEN VON HEUTE

Immer noch sind Frauen in IT und Logistik stark unterrepräsentiert. Bei der Otto Group findet man sich damit nicht ab. Hier werden Mitarbeiterinnen gezielt unterstützt, die in vermeintlichen Männerdomänen ihren Weg machen wollen – auch, weil von vielfältigen Teams alle profitieren. Vier Frauen über ihre Karriere, ihre tägliche Arbeit, ihre Ziele, ihre Erfolge. Und darüber, was Männer von ihnen lernen können.



**JASMIN
STANISLAWSKI**

Operation Logistic
Manager, Hermes

„Vor meinem Studium habe ich eine Ausbildung in einer Spedition gemacht und schon am Tag meiner Bewerbung Blut geleckt. Die Spannung, die da in der Luft lag, die Geschwindigkeit: Das war genau meins. Natürlich war der Stresspegel hoch und der Umgangston oft rau. Das ist nun auch bei Hermes so. Aber ich hatte nie Probleme. Im Gegenteil, ich wurde gezielt gefördert. Und es ist klar, dass Frauen in männerlastigen Teams einfach nötig sind. Meiner Erfahrung nach kommen Frauen besser vorbereitet in Meetings. Männer konzentrieren sich oft nur auf die technischen Aspekte – Frauen wissen, dass es immer Menschen sind, die die Arbeit machen.“



KATRIN BEHRENS

Bereichsleiterin IT und
Controlling, Bonprix

„Ich habe schon früh meine Vorliebe für Mathematik und IT entdeckt. Da war das Studium der Wirtschaftsinformatik dann ein logischer Schritt. Tatsächlich war ich innerhalb des Studiums fast allein unter Männern. Ich empfand das immer als Vorteil. Ich wurde wahrgenommen – und es hat im Besonderen meinen Ehrgeiz gepackt, mein Können in sportlicher Form unter Beweis zu stellen. Bei der Otto Group lernte ich, eine meiner weiteren Stärken wertvoll einzusetzen: die Kommunikation. Gerade in meiner aktuellen Aufgabe, der IT-Transformation und der Verantwortung für das Zentralcontrolling, geht es darum zu überzeugen, natürlich auch mal einen Skeptiker. Hier bringt es mir Spaß, nicht nur mit technischen Argumenten und den analytischen Fähigkeiten, sondern zudem mit Empathie und persönlicher Zugewandtheit auch meine noch überwiegend männlichen Kollegen für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen.“



Hermes-Zusteller wie Carsten Stamer verwenden seit Kurzem einen neuen Scanner, der ihnen ihre Arbeit sehr erleichtert. Mit ihm scannt er unter anderem die Pakete, die er aus dem Lager in seinen Transporter lädt. Das neue Gerät ist kleiner und handlicher als das alte, und seine Akkulaufzeit ist erheblich länger.



TÜRÖFFNER SPRACHE

Hermes hat alle Zusteller in Deutschland mit hochmodernen, mehrsprachigen Handscannern ausgestattet. Während die Kunden von einer verlässlicheren und schnelleren Auslieferung profitieren, helfen die Scanner auch bei der Integration und Mitarbeiterbindung von Paketzustellern, deren Muttersprache nicht Deutsch ist.

Tour 901 beginnt mit einer Wende. Das Tablet auf dem Armaturenbrett hat dem Hermes-Zusteller Carsten Stamer eine Straße und Hausnummer angezeigt, an die er das erste Paket des Tages ausliefern soll. Er blickt auf eine riesige umzäunte Industriehalle. Wieder so ein Fall, wo Meldeadresse und tatsächlicher Zustellort nicht übereinstimmen. Stamer macht einen U-Turn mit seinem elektrisch betriebenen Transporter und biegt in eine Seitenstraße, die hinter das Gebäude führt. Er steigt aus, eilt mit dem Paket in den Händen über einen Parkplatz, fragt einen Lkw-Fahrer um Rat und landet schließlich vor einem halb geöffneten Rolltor. Angekommen, endlich. Barcode scannen, Unterschrift einholen – und schnell weiter. Noch 61 Pakete im Kofferraum und schon kurz nach zehn.

Für gewöhnlich bereitet Stamer, 57 Jahre alt, grau melierte Haare, in der Hermes-Zustellbasis Quickborn die Touren von 45 Mitarbeitern vor. Wenn sein Arbeitstag um sechs Uhr morgens am nördlichen Rand Hamburgs beginnt, überprüft er, ob alle Pakete richtig aufgeteilt sind. Dann werden sie auf Rollbehälter geladen, um den Transporter im Anschluss schneller bestücken zu können. Die Arbeit erleichtert ihm seit kurzem ein Gerät, das er in einer Tasche am Hosenbund mit sich trägt: ein Handscanner, mit dem er festhält, welche Pakete er in seinen Transporter lädt und wann er sie dem Kunden übergibt. 18.000 dieser elektronischen Helfer hat Hermes im Lauf des vergangenen Jahres an die Zusteller in Deutschland verteilt. Sie sind kleiner als die alten und verfügen trotzdem über ein größeres Display und eine bedeutend bessere Akkuleistung.

„Die Handhabung verbessert sich mit den neuen Geräten für unsere Zusteller deutlich und sie sind schneller und effektiver unterwegs“, sagt Roland Lazina, Leiter der Abteilung Process Design im Bereich Operations in der Hamburger Hermes-Zentrale. Lazina verantwortet ein Team, das die Anforderungen für die Zustell-App „Delta“ konzipiert hat, über die Stamer und seine Kollegen ihre Touren auf ihren Handscannern verwalten. Und er beobachtet, wie sie in der Praxis funktioniert. „Wir optimieren die App ständig weiter“, sagt er. Ziel ist es etwa, dass Stamer auch eine Fußgängernavigation innerhalb der App nutzen kann, sodass Umwege wie die im Norderstedter Industriegebiet, wo er heute unterwegs ist, durch noch flexiblere, intelligentere Routenplanung vermieden werden können. Schon heute ermöglicht der Scanner eine bes-

sere Planbarkeit, Transparenz und kurzfristiges Umrouten.

Besondere Rücksicht haben Lazina und das Entwicklerteam darauf genommen, dass viele der Hermes-Zusteller nicht aus Deutschland kommen – neben Stamer sind nur drei weitere Muttersprachler an der Zustellbasis Quickborn beschäftigt. Die App lässt sich deshalb auch auf Rumänisch, Bulgarisch, Polnisch, Türkisch, Russisch, Englisch und Französisch bedienen. Hermes betrachtet es als eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe, Menschen vielfältiger Herkunft in den Arbeitsmarkt zu integrieren – und möchte sie längerfristig an sich binden. Viele der Zusteller würden regelmäßig von der Konkurrenz umworben, erzählt Lazina. Um sie nicht zu verlieren, müsse Hermes ihren Arbeitsplatz so attraktiv wie möglich gestalten.

Auch Carsten Stamer ist von der App angetan: „Die Menüführung ist so schön einfach“, sagt er. Neue Kollegen – ob deutsche Muttersprachler oder nicht – müssten heute kaum noch eingearbeitet werden, denn „Delta“ sei selbsterklärend. Ganz besonders schätzt Stamer, dass es durch die App angenehmer geworden ist, Pakete bei Nachbarn zu hinterlegen. Gut die Hälfte der Kunden war nicht zu Hause, als seine Tour durch Norderstedt gegen 14 Uhr endet. Jedes Mal hat er bei Nachbarn geklingelt, die bereit waren, die Ware für sie anzunehmen. Früher hätte Stamer dadurch viel Zeit verloren. Er hätte immer wieder vor einer Haustür gestanden, eine Zustellkarte eingescannt, den Namen des Nachbarn notiert und ihn dann unterschreiben lassen. Heute kann er seine Fahrt pünktlich beenden, weil es genügt, dass der Nachbar mit dem Finger auf dem Touchscreen des Handscanners unterschreibt. So erledigt er alle weiteren notwendigen Schritte praktisch im Weitergehen, spart sich und den Kunden viel Zeit und bringt Tour 901 erfolgreich zu Ende.

Auf dem Scanner läuft die Zustell-App „Delta“, die in acht Sprachen bedient werden kann. Ein Großteil von Carsten Samers Kollegen hat Deutsch nicht als Muttersprache. Ein weiteres Feature: Kunden können jetzt direkt mit dem Finger auf dem Scanner unterschreiben.

MIT DIESEN INNOVATIONEN ÄNDERT SICH FÜR DEN KUNDEN ALLES.

ER IST NICHT MEHR NUR DER PAKETEMPFÄNGER, SONDERN DIRIGENT DER LOGISTIK.





„UNIFORMITÄT IST LANG- WEILIG“

Unternehmen müssen sich heute allen Lebensentwürfen öffnen, um erfolgreich zu sein. Das weiß kaum jemand so gut wie Gesa Heinrichs.

Sie hat einen abwechslungsreichen Werdegang in der Otto Group hinter sich. Dass sie lesbisch ist, war nie ein Geheimnis. Nicht zuletzt durch ihren Auftritt im Factbook Diversity von OTTO repräsentiert sie die vielfältige Arbeitswelt, die heute unerlässlich ist.

Fächer, die man mit dem betriebswirtschaftlichen Berufsfeld verbindet, das ich dann gewählt habe. Ich habe bei OTTO im Personalbereich begonnen und war dann als interne Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Konzerngesellschaften, Geschäftsführerin bei Otto Holland, in der IT oder nun im Corporate Procurement und Facility Management. Ein klares Muster gab es bei mir nie. Man könnte also sagen, dass ich ein Role Model für einen vielseitigen Berufsweg bin, der nicht der üblichen, stringenten Richtung folgt. Darüber hinaus bin ich eine Frau, die es von der Referentin bis zur Direktorin geschafft hat, was bis heute nicht selbstverständlich ist. Auch hier würden mich wohl manche als Role Model bezeichnen. Und schließlich bin ich lesbisch und vertrete das mittlerweile auch öffentlich. Mein Statement im Factbook Diversity, in dem ich gemeinsam mit meiner Ehefrau, die als Bereichsleiterin im Personalbereich arbeitet, Stellung beziehe, hat das ja auch noch einmal unterstrichen. So eine Offenheit wäre sicherlich vor neunzehn Jahren noch nicht möglich gewesen, dafür war das Unternehmen damals noch zu konservativ. Heute könnten Bewerberinnen und Bewerber aber in einem Vorstellungsgespräch bei uns sagen, dass sie homosexuell sind, und müssten keine Angst haben, den Job nicht zu bekommen. Wir haben uns in den vergangenen Jahren verändert. Verschiedene Lebensstile werden akzeptiert und wertgeschätzt.

„Ich arbeite seit neunzehn Jahren in der Otto Group und eigentlich stand ich von Anfang an für Vielfalt. Ein Grund ist mein Karriereweg, der ein bisschen ungewöhnlich ist. Ich habe Theaterwissenschaft und Allgemeine Erziehungswissenschaft studiert, also nicht gerade die

Es muss nicht mehr zwingend das Modell „Mann mit Frau zu Hause, zwei Kindern und einem Hund“ sein. Unser Unternehmen gestaltet aktiv einen Wandel mit, den es ja insgesamt in der Gesellschaft gibt. Wir sind nicht mehr so steif wie früher. Offen intolerant waren wir per se nicht, dafür waren alle zu gut erzogen. Aber heute sind wir frischer, mutiger, vielfältiger. Die Kultur der Distanz hat sich verändert.

Das gilt ein Stück weit auch für die Gesellschaft insgesamt. Wenn ich mich an meine Jugend erinnere, gab es für lesbische Frauen kaum Vorbilder, vielleicht noch Martina Navratilova. Heute ist das anders. Viele erfolgreiche Frauen outen sich: Anne Will oder Schauspielerinnen wie Jodie Foster und Kristen Stewart. Es wirft einfach niemanden mehr um, wenn man sagt, dass man lesbisch ist. Was aber nicht heißt, dass es gar keine Diskriminierung mehr gibt. Auch bei uns. Es ist aber ein gutes Zeichen, dass man seinen Lebensstil ansprechen kann und ernst genommen wird. Das spricht für eine offenere Kultur.

Diese Freiheit ist auch für mich als Führungskraft wichtig. Ich scheue mich nicht, etwas zu sagen, wenn in meiner Gegenwart jemand einen blöden Spruch abbekommt und diskriminiert wird. Ich möchte da auch nicht lange diskutieren, sondern klar machen, dass es so nicht geht. Heute muss jeder verstehen, dass Diversität unglaublich wichtig ist. Nicht nur gesellschaftlich, sondern auch für unternehmerischen Erfolg. Den wird es nicht geben, wenn man nur Menschen einstellt, die aus Hamburg kommen, einen sehr guten Abi-Schnitt vorweisen können und eine bestimmte Studienrichtung eingeschlagen haben. Das macht es einseitig und damit langweilig. Und ein Unternehmen, das innen langweilig ist, ist es auch nach außen. So läuft man Gefahr, vorhandene Potenziale, die eh rar sind, ungenutzt zu lassen. Stattdessen muss man alle Perspektiven, das ganze Know-how, alle Spielarten von Denken und Kreativität, die in einer Gesellschaft vorhanden sind, in sein Handeln einbeziehen. Introvertierte und extrovertierte, homosexuelle und heterosexuelle Männer und Frauen, Deutsche und Menschen aus anderen Kulturen. Nur wenn wir diese Vielfalt als Unternehmen aktiv leben, können wir heute wirklich erfolgreich sein.“

D R . G E S A H E I N R I C H S

Direktorin Corporate Procurement &
Facility Management, OTTO

WACHSTUM DURCH VIELFALT

Gastbeitrag von Frans Johansson, Gründer und CEO der New Yorker Medici Group, die Unternehmen zeigt, wie Vielfalt dazu beiträgt, innovativ zu sein, schneller voranzukommen und die Kultur zu verändern.

Google hat den Zugang zu Wissen neu definiert. Facebook hat die menschliche Vernetzung neu definiert. Spotify hat das Musikgeschäft neu definiert. Jeder dieser Giganten des digitalen Zeitalters gestaltet die Zukunft der Industrie, der Wirtschaft, des Lebens auf der Erde. Aber dass sie weiterhin Giganten bleiben, ist nicht selbstverständlich. Die Flut an Innovationen, die diese Organisationen auf die Weltwirtschaft losgelassen haben, kann zweifellos ihr Verderben sein, wenn sie eine sehr wichtige Tatsache nicht erkennen und danach handeln: Vielfalt fördert nachhaltiges Wachstum.



Die Beweise sind eindeutig: Vielfältige Teams übertreffen homogene Teams. Ich sehe dies häufig an der Arbeit, die meine Firma, die Medici Group, mit Tausenden von Teams in Unternehmen an der Schnittstelle von Innovation und Vielfalt auf der ganzen Welt geleistet hat. Unsere Erfahrungen werden auch durch die Forschung gestützt: Eine BCG-Studie (The Mix That Matters, 2017) ergab, dass Unternehmen mit Frauen im Vorstand eine höhere Eigenkapitalrendite und einen höheren Market-to-Book-Wert haben als jene ohne Frauen. Eine weitere Studie, veröffentlicht in der Zeitschrift Financial Management, ergab, dass Unternehmen, die über das gesamte Spektrum von Herkunft, Sexualität und Geschlecht hinweg einstellen, mehr Patente produzieren und in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs besser abschneiden als nicht-diverse Unternehmen. Viele Führungskräfte verbinden Innovation mit Experten aus Forschung und Entwicklung, deren Aufgabe es ist, das Unternehmen wachsen zu lassen. Aber die Wahrheit ist, dass es bei Wachstum und Innovation um Menschen geht. Es geht um die bahnbrechenden Ideen, die sie entwickeln können, indem sie in vielfältigen Teams zusammenkommen. Ich möchte Ihnen hier einen Einblick geben, warum Vielfalt der neue Motor für langfristiges Wachstum ist.

UNERWARTETE IDEEN KREIEREN

Ideen entstehen nicht aus dem Nichts. Sie werden von Menschen geschaffen – von Teams aus Menschen. Und wenn diese Teams vielfältig sind – in Kultur, Ethnie, Geschlecht, Sexualität, Alter sowie Erfahrung, Bildung, Fachwissen – können sie ihre Einflüsse kombinieren, um ungewöhnlichere, unerwartete Ideen zu entwickeln, die ein höheres Potenzial für Wachstum haben. Ein Beispiel: Vor einigen Jahren gab es in Bristol, England, ein Krankenhaus, das Schwierigkeiten hatte, Patienten von der chirurgischen Station ohne Zwischenfälle auf die Intensivstation zu verlegen. Es gab Missverständnisse, mangelnde Zusammenarbeit und einige tödliche Fehler. Aber anstatt sich anzusehen, was Experten in anderen Krankenhäusern machen, tat man sich mit McLaren Racing zusammen, dem renommierten Formel-1-Team, und wendete die Techniken einer Boxenstopp-Mannschaft auf das Patienten-Transfer-Modell an. Das Ergebnis: Die Fehlerraten sanken dramatisch. Anstatt sich an die „Experten“ zu wenden, suchte das Krankenhaus eine Perspektive, die scheinbar nichts mit dem Gesundheitswesen zu tun hatte. Mit Erfolg. Solche Zusammenschlüsse haben eine enorme Kraft und veranschaulichen wichtige Dinge: Erstens können wir Konzepte aus anderen Bereichen übernehmen, um wirklich innovative Ideen zu entwickeln. Zweitens sind Experten nicht immer die mit den besten Antworten. Drittens sind alle neuen Ideen Kombinationen aus bereits bestehenden Ideen. Das ist die Kernidee des Medici-Effekts: Die italienische Familie Medici brachte Bildhauer, Architekten, Philosophen und Erfinder aus ganz Europa nach Florenz. Gemeinsam erschufen diese Köpfe die Renaissance. Und auch Sie können eine moderne Renaissance in Ihrer Organisation starten. Aber dafür müssen Sie entscheiden, welche Ideen Sie weiterverfolgen wollen, was mich zu meinem nächsten Punkt bringt.

BESSERE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Es ist eine Sache, viele Ideen zu entwickeln. Aber dann müssen Sie sich entscheiden, welche Sie testen und mit Ressourcen unterstützen möchten. Und dabei treffen vielfältige und integrative Teams bessere Entscheidungen. Die von der App Cloverpop gesammelten Daten zeigen: je vielfältiger das Team (nach Geschlecht, Geographie und Alter), desto besser die Entscheidung. Das deckt sich mit dem, was wir bei unseren Kunden und Projekten konsequent erleben: je vielfältiger ein Team, desto höher die Chance, bessere Ideen auszuwählen, was sich direkt in Wachstum niederschlägt. Denn die Vielfalt des Denkens dehnt ein Team auf eine Weise aus, die unbequem, aber effektiv sein kann. Es erhöht die Ambitionen in Bezug auf das, was die Teammitglieder für machbar halten, und definiert die Parameter, mit denen sie sonst in homogenen Teams arbeiten. Vielfalt in der Entscheidungsfindung kann auch verhindern, dass Teams schlechte Entscheidungen treffen – solche, die Kunden entfremden, der Marke schaden oder das Wachstum behindern. Auch wenn vielfältige Teams bessere Entscheidungen treffen, bleibt der wichtigste Schritt: die Ideen, für die Sie sich entscheiden, tatsächlich zum Leben zu erwecken.

INNOVATIVE IDEEN BESSER UMSETZEN

Vielfältige Teams haben weitaus mehr Möglichkeiten, eine Idee umzusetzen. Dadurch können sie das Geschäft schneller und kostengünstiger ausbauen. Vielfältige Teams sind in der Lage, die Ressourcen des gesamten Unternehmens zu nutzen. Sie können sich mit einem knappen Budget bewegen und die in- und externen Netzwerke der Teammitglieder nutzen – Netzwerke, die einige Teammitglieder sonst vielleicht nicht selbst entdeckt hätten. Wenn das Netzwerk, das das Team nutzt, ebenfalls vielfältig ist, vergrößert sich sein Einflussbereich innerhalb des Unternehmens exponentiell. Diese Art der weitreichenden, zufälligen Zusammenarbeit fördert schnelles Handeln. Ein Disney World Park erreichte diese Art von schnellem Handeln, nachdem er über ein Jahr lang mit der Medici-Group zusammengearbeitet hatte, um Silos intern und extern mit anderen Disney Parks und Abteilungen abzubauen. Sie konnten die Umsetzungszeit einer Idee von vierzig auf sechs Wochen reduzieren. Eine wegweisende Verbesserung in jedem Unternehmen und jeder Branche.

Vielfalt und Integration sind für die Förderung einer Innovationskultur von größter Bedeutung. Für Unternehmen ist es wichtig, dies zu verstehen, wenn sie das Wachstum vorantreiben wollen. Nun, was bedeutet das jetzt für Sie?

VIELFALT NUTZEN, UM DAS WACHSTUM INNERHALB EINES UNTERNEHMENS VORANZUTREIBEN

Hier sind die drei Dinge, die Sie sofort tun können, um Ihr Unternehmen auf ein stärkeres Wachstum vorzubereiten.

1 Stellen Sie vielfältige Teams zusammen: Die Unternehmen, die die Zukunft Ihrer Branchen bestimmen werden, sind diejenigen, die schnell handeln, viele Ideen ausprobieren und sich an Veränderungen anpassen. Am besten gelingt dies, indem man Teams bildet, die divers zusammengesetzt sind. Eine einfache Möglichkeit ist, Personen mit unterschiedlichen Standpunkten in Ihre Meetings einzubeziehen.

Überdenken Sie Ihre Vorstellung von „Expertise“: Denken Sie daran, dass Experten nicht immer die richtigen oder besten Antworten haben. Tatsächlich läuft die Haltbarkeit von „Know-how“ von Tag zu Tag schneller ab und das wird durch die zunehmende Digitalisierung nur noch beschleunigt. Öffnen Sie sich der Möglichkeit, dass buchstäblich jeder überall die nächste große Idee Ihres Unternehmens katalysieren kann.

2 Nutzen Sie Ihr ganzes Selbst: Denken Sie daran, dass Sie als Individuum eine Fülle von Erfahrungen, Interessen und Leidenschaften zur Verfügung haben. Nutzen Sie das. Es mag sich unlogisch anfühlen, darüber nachzudenken, was beispielsweise mein Interesse an der Fischerei mit der Unterstützung eines Großkonzerns bei der Entwicklung seiner Wachstumsvision 2020 zu tun hat, aber ich bin immer wieder überrascht und erstaunt, wie sehr meine persönlichen Erfahrungen mein Denken anregen können, wenn es um meine Arbeit geht.

Die Welt verändert sich rasant und die Notwendigkeit, dass sich Unternehmen auf Wachstum konzentrieren, war noch nie so groß wie heute. Aber mein Ziel mit diesem Beitrag ist es nicht, Alarm zu schlagen. Es geht darum, zu inspirieren. Vielfalt ist eine reiche Ressource, die von jedem Unternehmen überall und zu jeder Zeit genutzt werden kann. Alles, was Sie tun müssen, ist, das Thema zu priorisieren.

Die Digitalisierung lässt keinen Bereich der Gegenwart unberührt und verändert uns alle. Gleichzeitig belasten unser Lebenswandel und unsere Art des Wirtschaftens Klima und Natur in einem Ausmaß, das nicht mehr vertretbar ist. Die Herausforderungen sind gewaltig. Unternehmen können ein Teil der Lösung sein: wenn sie zum Beispiel ihre Mitarbeiter auf die Umwälzungen der Digitalisierung vorbereiten oder ihr Geschäft mit strengen ökologischen Auflagen versehen, sich also einer Sache bewusst werden: ihrer Verantwortung.

VER
ANT

WOR

54

TUNG



VON DEN WERTEN DER ZUKUNFT

These: Die Digitalisierung wird unsere Welt umwälzen. **Fakt:** Sie hat es längst getan. 2009 hatte Facebook 337 Millionen aktive Nutzer, heute, zehn Jahre später, sind es über zwei Milliarden. Vor zehn Jahren konnte Künstliche Intelligenz sehr gut Schach oder Jeopardy spielen, heute kreiert sie Werbespots, hilft beim Erstellen von Behandlungsplänen für Krebspatienten und übersetzt Texte in hoher Qualität. Algorithmen können gesammelte Daten immer präziser analysieren und in Anwendungen übertragen, die wiederum von uns Menschen, von Unternehmen und vom Staat genutzt werden. Es sind machtvoll Instrumente, die uns in die Hände gelegt werden. Sie sind effizient und machen nur wenige Fehler. Doch mit Macht geht Verantwortung einher. Diese Technik erlaubt eine nie dagewesene Kontrolle und Überwachung der Gesellschaft, sie gibt tiefe Einblicke in unser Privatleben, sie dient zur Manipulation von Meinungen und Milieus, sie kann zu Spaltung und Ungleichheit beitragen. Es stellt sich die Frage, wie man sie einhegt, ohne Freiheit, Kreativität und Innovation einzuschränken. Man sollte sie als Chance für eine bessere Welt begreifen und nicht als Weg in die Apokalypse. Die Otto Group möchte deshalb einen interdisziplinären Diskurs über einen verantwortungsvollen Umgang mit der Digitalisierung anstoßen. Es geht um nicht weniger als eine digitale Transformation, die im besten Fall dem Menschen dient und ein neues Kapitel auf diesem Feld aufschlägt. Wie dieses aussehen könnte und was nötig ist, damit es Wirklichkeit wird, erläutern die folgenden drei Beiträge.

MG.



MAJA GÖPEL

General-
sekretärin
des
Wissen-
schaftlichen
Beirats
der
Bundes-
regierung
Globale
Umwelt-
veränderungen

(WBGU)

Expertin
für
Klimapolitik

Die gesellschaftlichen und ökonomischen Zusammenhänge verändern sich durch die Digitalisierung gerade grundlegend. Das ist längst bekannt, nur die Frage, wie wir damit umgehen, ist bei Weitem noch nicht geklärt. Ich denke, ein guter Ansatz wäre, wertekonservativ und strukturkreativ zu handeln. Das heißt, ein Unternehmen sollte fortlaufend darüber nachdenken, welche Werte es mit seinem Wirtschaften schöpfen möchte, ob zum Beispiel Integrität, Respekt, soziale Kohäsion und ökologische Nachhaltigkeit Teil seiner DNA sind und ob diese auch bei sich verändernden Zusammenhängen den Anker bilden. Die Herausforderung liegt dann darin, Strukturen kreativ anzupassen, anstatt die Werte über Bord zu werfen, um Geschäftsmodelle zu erhalten. Dafür ist es auch wichtig, die ideologisch aufgeladene Diskussion um das Zusammenwirken von Staat und Unternehmen zu versachlichen. Denn auch Märkte sind menschengemachte Strukturen. Sie sollten es den Marktakteuren ermöglichen, verantwortungsvoll und nachhaltig zu handeln und trotzdem nicht um ihre Wettbewerbsfähigkeit fürchten zu müssen. Heute bestehen aber deutliche Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, die Kosten der Umweltverschmutzung und sozialen Absicherung externalisieren. Und Märkte haben die Tendenz zur Konzentration von Macht, das zeigt die Forschung zu komplexen Systemen genauso wie ein Blick in den Digitalmarkt. Letzterer wird von Wenigen kontrolliert, sie bestimmen dessen Regeln, etwa wie mit Daten umgegangen wird oder in welche Richtung sich Arbeitsstandards entwickeln. Deshalb brauchen wir endlich eine unideologische Diskussion darüber, wie Industriepolitik, Wettbewerbspolitik, Fiskalpolitik, Kartell- und Arbeitsrecht im 21. Jahrhundert aussehen sollten, um Innovations- und Investitionsenergie in Richtung nachhaltiger Lösungen und Geschäftsmodelle zu lenken. Ohne staatliche Regulierung wird das nicht gehen. Denn letztlich entscheidet jemand, wer unter welchen Bedingungen Zugang zu etwas bekommt. Deregulierung bedeutet in erster Linie, diese Entscheidungshoheit aus dem staatlichen in den privaten Raum zu übertragen. Und natürlich agiert jemand, der dem Profit verpflichtet ist, anders als jemand, der dem Allgemeinwohl verpflichtet ist. Ganz konkret sieht man das am derzeitigen Umgang mit Daten. Sie werden als Ressource oder Ware bezeichnet und gehandelt, weil insbesondere profitorientierte Unternehmen sie massenhaft einsammeln und die Hoheit über sie haben. Aber wem sollten welche Daten gehören? Warum und unter welchen Bedingungen? Ich kann heute nicht mehr nachvollziehen, wer wo was mit Informationen über mich macht und für welchen Preis. Und das ist nur eine von vielen Fragen, für die wir neue Antworten brauchen, die nicht nur die Finanzen im Blick haben, sondern auch ethische, soziale und ökologische Konsequenzen. Wenn es dafür einen Raum gäbe – wie ihn die Otto Group plant –, in dem Staat, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft offen, ehrlich und transparent diskutieren, dass wir an vielen Stellen Regulierung kreativ neu denken müssen, um unsere Werte im globalen digitalen Wirtschaften zu erhalten, würde ich das sehr begrüßen.

CHRISTOPH BORNSCHEIN

Vom Rad zur Dampfmaschine zur lernenden Maschine: Im Großen wie im Kleinen ist technologische Innovation stets mehr als nur ein Update aktueller Zustände. Sie bedingt immer auch sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen – kurz: gesellschaftlichen – Wandel. Damit fordert sie von allen gesellschaftlichen Akteuren eine Positionierung: Wo stehen wir in Zeiten radikaler Veränderungen? Dass die Digitalisierung diese radikalen Veränderungen mit sich bringen würde, ist längst eine Binsenweisheit. Doch der schleichend etablierte Status quo überrascht heute selbst Experten. Sehr graduell sind Anbieter praktischer Services, soziale Netzwerke, Cloudunternehmen und Handelsplattformen zum bestimmenden Teil digitaler Infrastruktur geworden. Heute haben Konzerne, die privateste Daten monopolisieren und kommerzialisieren, einen enormen Einfluss auf den digitalen Wandel und die Veränderung von Gesellschaften. Die Werte-DNA dieser Unternehmen, ihre ideelle Verankerung in auf maximales Wachstum und maximale Kontrolle ausgerichteten Systemen – China und den USA – muss dabei zu Konflikten führen. Europa hat sich mit eigenen Entwürfen einer digitalen Zukunft lange zurückgehalten. Zu groß war die Verlockung, Digitalisierung vor allem als produktivitätssteigerndes Update der Wirtschaft zu verstehen. Zu groß die Herausforderung, ein Zukunftsbild der Vielen zu formulieren, das mehr bietet als Risikovermeidung und hastiges Kopieren von als erfolgreich wahrgenommenen Strategien. Der aktuelle Diskurs – vom Feuilleton über Vorstände bis zum

Europaparlament – macht jedoch deutlich, dass die Akzeptanz monopolisierender und kommerzialisierender Datenkonzerne ihre Grenzen erreicht hat. Hier manifestiert sich ein Bedarf an tragfähigen, originär europäischen Alternativen. Dabei kommt Unternehmen wie der Otto Group eine Schlüsselrolle zu. Corporate Digital Responsibility versteht, wie grundlegend die Digitalisierung die Gesellschaft als Ganzes verändert. Sie hinterfragt dieselben Regeln darin kritisch und gibt Impulse für die gesellschaftliche Auseinandersetzung. Die mit dem Blick auf Möglichkeiten und Folgen des digitalen Wandels gestellte Frage „Wie wollen wir leben?“ kann nur im Polylog politischer, kultureller und wirtschaftlicher Akteure Antworten hervorbringen.

Doch auch im unmittelbar unternehmerischen Handeln öffnen sich Gestaltungsräume. Wertebasierte und verantwortungsbewusste digitale Geschäftsmodelle können europäisches Wertebewusstsein zum echten Wettbewerbsfaktor machen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist ein neuer, nachhaltiger Wachstumsbegriff, der generationenübergreifend das Wohl der Gesellschaft über quartalsorientierte Maximierung stellt.

Aus dieser Position heraus lassen sich auch Prinzipien für den eigenen Umgang mit datengestützten Leistungen und Produkten und für einen gemeinschaftlichen Entwurf einer europäischen digitalen Marktwirtschaft ableiten. Das ist, ohne es banalisieren zu wollen, letztlich nur eine Übersetzungsleistung. Der Wille ist da. Der Anfang ist gemacht.

C. B.

Mitbe-
gründer
und
Geschäfts-
führer der
Digitalagentur
Torben, Lucie
und die
gelbe Gefahr

(TLGG)



CEO der
Otto Group

A.

B.



ALEXANDER BIRKEN

Von Unternehmen wird gefordert, nicht nur profitorientiert zu handeln, sondern sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu werden. Die Geschichte der Otto Group ist seit vielen Jahrzehnten davon geprägt, Umwelt und Soziales in den Unternehmenszielen konkret zu verankern und durch große, nachhaltige Initiativen zu belegen. Nachhaltigkeit ist in unserer Vorstellung modernen Wirtschaftens eingeschrieben. Das gilt für den Umgang mit unserem Planeten, das gilt für unser Engagement für die Gesellschaft, und nicht zuletzt gilt das auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von uns Jobsicherheit, einen fairen Umgang und Entfaltungsmöglichkeiten erwarten. Diese grundlegende Haltung ist heute wichtiger denn je. Nicht nur, weil sich unser Klima besorgniserregend verändert, sondern auch, weil mit der digitalen Transformation eine Umwälzung stattfindet, die die Regeln unseres Zusammenlebens und unseres Geschäfts völlig neu schreibt. Wir geben deswegen aber unsere Werte nicht auf. Wir sind im klassischen Sinne wertkonservativ. Uns ist aber auch klar, dass es damit nicht getan ist. Wir müssen daran arbeiten, neue Rahmenbedingungen für eine soziale, digitale Marktwirtschaft zu gestalten. Es ist wichtig, dass sich unsere Kunden sicher fühlen und nicht das Gefühl haben, für einen guten Service ihre Privatsphäre aufgeben zu müssen. Und andere Unternehmen, die auf unseren Plattformen ihre Ware verkaufen, sollen sich darauf verlassen können, dass sie in uns einen verlässlichen Partner haben, der seine Marktmacht nicht zu ihren Ungunsten ausnutzt, indem man die Konditionen immer unfairer gestaltet.

Nur: Wenn wir das tun, heißt das noch lange nicht, dass sich andere Unternehmen zu einem ähnlichen Wertekatalog verpflichtet fühlen. Es stellt sich aber die Frage, ob dieser in einem gewissen Rahmen nicht für jedes Unternehmen verbindlich sein sollte. Denn sollten nicht für alle dieselben Regeln gelten? Und zwar solche, die neue Technologien nicht nur als Mittel für hohe Gewinne, mehr Effizienz und Geschwindigkeit einsetzen, sondern sie im Dienst der Menschen und der Gesellschaft sehen. Es reicht aber nicht, nur darüber zu diskutieren, ob, wie und wann das möglich ist. Deshalb haben wir vor Kurzem eine Initiative zur Corporate Digital Responsibility gestartet, mit der wir verschiedene Player aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien und Zivilgesellschaft an einen Tisch holen wollen, um eine digitale, sozio-ökologische Marktwirtschaft voranzutreiben. Wir möchten den Diskurs zur Digitalisierung versachlichen, das Schüren von Ängsten und Gegeneinanderauspielen von Staat und Wirtschaft hinter uns lassen. Es geht darum, die Chancen der Digitalisierung zu heben, die Risiken zu minimieren und in diesem Rahmen unsere freiheitliche demokratische Gesellschaftsordnung weiter voranzubringen. Es muss doch möglich sein, innovativ zu sein und sich trotzdem an sinnvollen und menschenfreundlichen Werten zu orientieren. Uns ist klar, dass wir das nicht allein schaffen können. Deswegen werden wir uns mit Partnern aus – wenn möglich – allen europäischen Ländern verbinden, um einen neuen Weg einzuschlagen, an dessen Ende eine europäische Form der digitalen Marktwirtschaft stehen könnte. Es wird Zeit.

DIE KRAFT DER VIELEN

Die Otto Group hat eine lange Geschichte des verantwortungsvollen Wirtschaftens, das immer Mensch und Natur im Blick hat. Sie war hier stets Vorreiter und öffnete sich Partnern, um gemeinsam in die Zukunft gerichtete Maßnahmen umzusetzen. Denn nur ein breites Engagement erzeugt eine nachhaltige Wirkung. Das zeigen die Erfolge der Otto Group in den vergangenen 30 Jahren.

UMWELTSCHUTZ ALS UNTERNEHMENSZIEL

67.497

Anzahl der Artikel im Möbel-Angebot der Otto Group aus FSC®-zertifiziertem Holz im Jahr 2018. Das entspricht einem Anteil von 59 Prozent aller Produkte. Das Ziel: 100 Prozent bis 2025.

Die Otto Group beginnt schon 1990, alle Produkte aus tropischen Hölzern aus ihrem Sortiment zu verbannen und hat bereits 1999 FSC-zertifizierte Produkte im Angebot.



WENIGER CO₂-AUSSTOSS

1986

Das Jahr, in dem Prof. Dr. Michael Otto den Umweltschutz zum offiziellen Unternehmensziel macht.

Die Nachhaltigkeit ist von nun an ein fester Bestandteil jeder Entscheidung und jedes Prozesses für alle wesentlichen Konzernunternehmen.

Die Otto Group setzt sich bis heute in enger Zusammenarbeit mit zahlreichen Partnern für die Natur und eine vielfältige und gerechte Gesellschaft ein.

KEIN PELZ MEHR

1988

0

Prozentualer Anteil der Echtpelzbekleidung in der aktuellen Produktpalette der Otto Group.

Die Otto Group beginnt bereits Ende der 1980er Jahre in enger Zusammenarbeit mit dem WWF mit der konsequenten Ausmusterung von Echtpelzen aus dem Sortiment. Seit 2014 ist die Otto Group Teil des Fur Free Retailer Programms der Fur Free Alliance, einem internationalen Zusammenschluss von 40 Tierschutzorganisationen.

1990

NACHHALTIGES HOLZ

1993

26

Jahre seit Gründung der Umweltstiftung Michael Otto im Jahr 1993.

Die Stiftung arbeitet eng mit verschiedenen Vereinen und Naturschutzbündnissen zusammen und unterstützt zahlreiche Projekte, unter anderem für den Schutz des Wassers, der Förderung von Kindern und Jugendlichen und den Schutz der Artenvielfalt. Das jüngste Projekt F.R.A.N.Z. zur Erhöhung des Artenschutzes erhielt 2018 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis.

1995

47%

Senkung der CO₂-Emission der Otto Group aufgrund klimafreundlicher Transporte seit 2006.

Die Verlagerung von Luftfracht auf See-, Schienen- und Straßentransport beginnt bereits in den 1990er Jahren.

GRÜNDUNG DER UMWELTSTIFTUNG MICHAEL OTTO



96%

unserer Lieferanten für Eigenmarken haben 2018 für alle Fabriken, die für die Otto Group aktiv waren, die Einhaltung sozialer Standards – und damit unseres Code of Conducts – nachgewiesen. 1996 führt die Otto Group den ersten Code of Conduct ein. Der Verhaltenskodex beinhaltet die Standards des Unternehmens hinsichtlich Arbeitsbedingungen und gilt verpflichtend sowohl für Mitarbeiter der Otto Group als auch für alle Geschäftspartner und Lieferanten. 2018 wurde dieser zuletzt aktualisiert.

**EINFÜHRUNG
CODE OF
CONDUCT**

1 MIO.

Kleinbauern werden 2018 durch die Initiative Cotton Made in Africa (CmiA) in neun afrikanischen Ländern unterstützt. Darüber hinaus werden heute über 82 Millionen Baumwollartikel nach dem CmiA-Standard von der Otto Group beschafft.

CmiA entsteht aus der Aid by Trade Foundation, die Prof. Dr. Michael Otto 2005 ins Leben ruft, um Entwicklungsländern nicht mit Spenden, sondern durch Handel zu helfen. Mehr als 30 Unternehmen sind Partner von CmiA, etwa Bonprix, Asos, Tchibo oder S.Oliver.

**GRÜNDUNG
AID
BY TRADE
FOUNDATION**



1.300

Anzahl der Maßnahmen, die die Mitglieder des 2014 ins Leben gerufenen Textilbündnisses verpflichtend umsetzen wollen. Dazu gehört der schrittweise Verzicht auf 160 gefährliche Chemikalien in der Produktion und der Einsatz von 35 Prozent nachhaltiger Baumwolle bis 2020.

Die Otto Group tritt dem aus 130 Mitgliedern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zusammengesetzten Bündnis 2015 bei, um sich dafür einzusetzen, die Lieferketten der Textilindustrie ökologischer, sozialer und fairer zu gestalten.

**BEITRITT
TEXTIL-
BÜNDNIS**

1996

2005

2007

2013

2015



2°

Name der Stiftung, in der sich erstmals 2007 durch einen Impuls von Prof. Dr. Michael Otto CEOs mehrerer deutscher Unternehmen zum Klimaschutz zusammenschließen, austauschen und vernetzen.

Die Unternehmen, darunter Telekom, Deutsche Bahn, Puma und EnBW, wollen die Politik dabei unterstützen, marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen zu gestalten, Klimaschutz möglich machen.

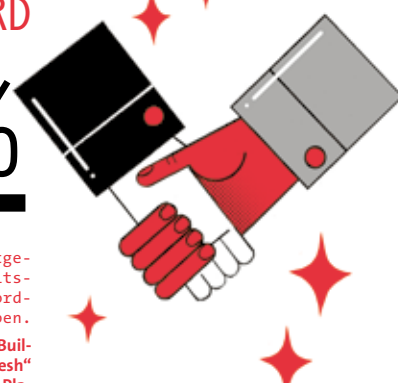
**START
DER
INITIATIVE
2°**

**BANGLA-
DESH
ACCORD**

85%

aller initial festgestellten Sicherheitsmängel in den Accord-Fabriken wurden behoben.

Der „Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh“ wurde nach dem Rana-Plaza-Einsturz 2013 mit dem Ziel gegründet, dass sich solche Katastrophen in der Textilindustrie Bangladeschs nicht wiederholen. Die Otto Group war an der Gründung maßgeblich beteiligt und ist ebenfalls Unterzeichner des im Jahr 2018 aktualisierten Abkommens.

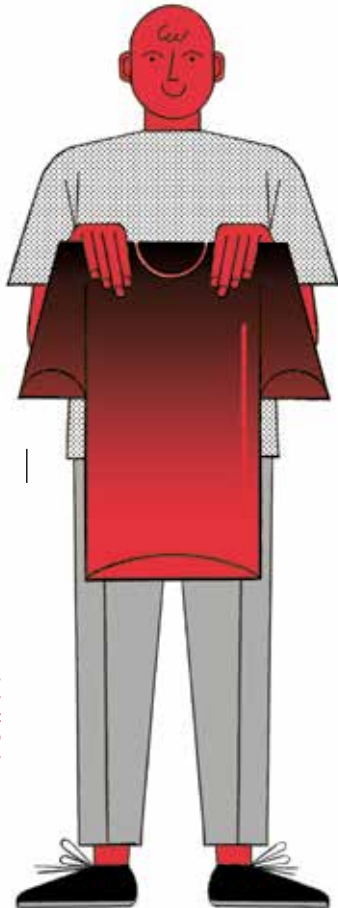


WASSER- LOSES FÄRZEN

25

Liter Wasser pro T-Shirt werden durch die Anwendung der Technologie DyeCoo in der ersten Fabrik für wasserloses Färben in Vietnam gespart.

Im Rahmen des Joint Ventures CleanDye arbeitet das Konzernunternehmen Bonprix mit den Mode-Importeuren Jolo Fashion und Tasse 21 zusammen.



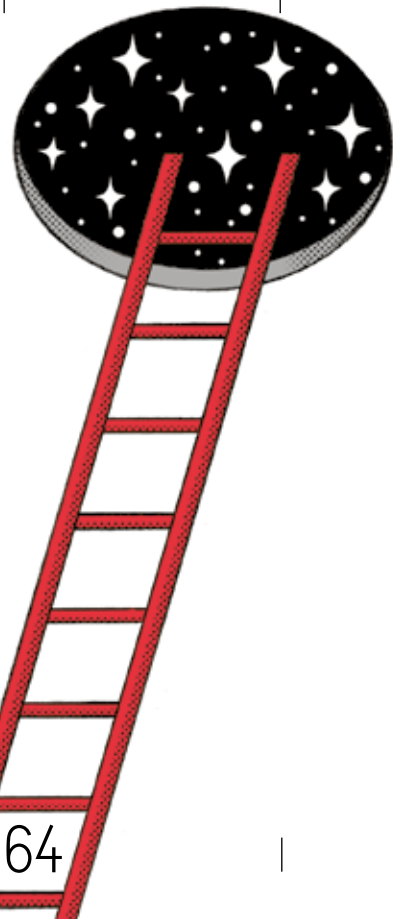
2017

2018

Das Jahr, in dem die Otto Group ihr Verantwortungsbewusstsein in eine neue Ära überführt.

Aufbauend auf dem Engagement von Prof. Dr. Michael Otto im Bereich Umwelt und Soziales bringt die Otto Group relevante Stakeholder aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen, um konkrete Ansätze und Umsetzungen für eine zeitgemäße Corporate Digital Responsibility zu erarbeiten.

START CDR- INITIATIVE



64

GEMEIN- SAM

GUT

Die Plattform Fashion for Good macht etwas Wegweisendes: Sie bündelt innovative Konzepte von Start-ups aus dem Nachhaltigkeitsbereich und stellt diese großen Textilunternehmen vor. Ein wegweisendes Konzept für die Otto Group, die Ende 2018 beitrug.

Textilien ohne Ausbeutung, Umweltverschmutzung und sinnlose Ressourcenverschwendung: Die Plattform Fashion for Good tritt an, um diese Vision zu verwirklichen.

Der Weg ist noch lang – und kann am besten gemeinsam beschritten werden. Und genau hier setzt Fashion for Good an. Ursprünglich initiiert von der C&A Foundation und dem weltweit größten Accelerator Plug and Play, ist die Plattform mittlerweile ein Zusammenschluss großer Player in der Textilwirtschaft und der digitalen Welt. Neben der Otto Group und ihren Konzerngesellschaften OTTO und Bonprix sind etwa Adidas, PVH oder die Galeries Lafayette Group mit im Boot. Im Alltagsgeschäft konkurrieren diese Konzerne durchaus. Bei Fashion for Good geht es um Kooperation. Die Idee der Plattform: Die unterschiedlichen Akteure – Marken, Einzelhändler, Lieferanten, gemeinnützige Organisationen, Entwickler, Geldgeber und die Öffentlichkeit – vernetzen sich, um gemeinsam Lösungen zu finden, wie Mode nachhaltiger werden kann.

Ein Team von Analysten screent über die verschiedenen Stufen der textilen Herstellung nach Innovationen: Baumwollanbau, Herstellung synthetischer Fasern, Faser- und Textilproduktion, Flächenherstellung, Färben und Waschen bis hin zur Mikroplastikablagerung in der Hauswäsche. Die besten Ideen gelangen über das Jahr in vierteljährlich statt-

findende Förderprogramme. Die Innovatoren werden hier geschult, bekommen bedarfsweise Coachings und können den Mitgliedern ihre Ideen vorstellen. Aber nicht nur Hersteller und Händler werden bei Fashion for Good angesprochen. Die Initiative „Take Action. Change Fashion.“ richtet sich auch an die Kunden. Die werden aufgefordert, beim Kauf weniger auf Masse denn auf Qualität zu achten, alte Kleidung weiterzugeben oder dem Lieblingslabel mit Nachfragen zu Produktionsbedingungen auf den Zahn zu fühlen.

Entscheidend bei all diesen Bemühungen ist, dass es sich dabei nicht nur um Lippenbekenntnisse handelt. Deswegen hat sich die Initiative ehrgeizige Ziele gesetzt: Bis zum Jahr 2022 sollen durch die Bemühungen von Fashion for Good jährlich fast 15 Millionen Tonnen CO₂ eingespart werden.





FABIAN SCHÜTZ

Teamleiter
Competence Center
Collaboration,
Otto Group

„Vor zwei Jahren erhielten wir vom Vorstand den Auftrag, ein Collaboration-Tool für die gesamte Otto Group zu finden, um die Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns weiter zu verbessern. Wir entschieden uns für Microsoft Office 365 und seitdem ist meine Aufgabe, diese neue Anwendung im ganzen Konzern zu etablieren und gleichzeitig die Haltung der Kollegen gegenüber direkter Kommunikation und Vernetzung zu verändern. Die Herausforderung: Der einzigartige Nutzen von Office 365 ist nicht sofort offensichtlich. Man kann erst einmal genauso weiterarbeiten wie zuvor, es ändert sich zunächst nichts. Doch wenn ich den Leuten dann erkläre, dass man dieses Tool genauso verwenden kann wie Whatsapp und sich mit jedem anderen Mitarbeiter problemlos vernetzen kann, sind sie interessiert, benutzen es und sind begeistert. Bisher setzte fast jede unserer Konzerngesellschaften unterschiedliche Technologien ein, was einer digitalen Trennung gleichkommt. Unser Ziel ist, dass in zwei Jahren alle Mitarbeiter des Konzerns über eine Plattform verbunden sind. So gibt es keine technologischen Hürden mehr und wir kollaborieren auf einer völlig neuen Ebene.“

NEUE CHANCEN

Jobs verändern sich und verlangen neue Fähigkeiten. Wir arbeiten flexibler, selbstverantwortlicher, ortsunabhängiger. Die Umstellung gelingt dem einen besser als dem anderen. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern helfen, die Belastungen einer solchen Transformation abzufedern. Damit niemand zurückbleibt, initiiert und unterstützt die Otto Group weitreichende Maßnahmen zur digitalen Weiterbildung, etwa als Initiativpartner des Ada-Fellowship-Programms, einer deutschlandweiten Bildungsinitiative für die digitale Transformation. Das interne E-Learning-Programm ‚Techucation‘ hilft Mitarbeitern beim Ausbau ihrer Digital- und Technologiekompetenz. Bonprix bietet Seminare und Coachings an, damit sich Mitarbeiter einer interdisziplinären und agilen Unternehmenskultur besser öffnen können. Darüber hinaus arbeitet die Otto Group mit dem Startup „Neue Fische“ zusammen, das Quereinsteiger zu Software-Entwicklern ausbildet, und führt mit Office 365 eine Anwendung ein, die alle Konzerngesellschaften digital verbinden wird. Und OTTO hat beispielsweise mit Mindful@otto ein Programm ins Leben gerufen, das Mitarbeiter dabei unterstützt, sich selbstwirksam und gesund durch veränderungsreiche Zeiten zu steuern. Und das sind nur ein paar Beispiele von vielen.



„Ich habe mich schon immer für die Technik hinter Websites oder Apps interessiert und auch privat angefangen zu programmieren. Nur: Viel Zeit hatte ich dafür neben meinem Job im Onlinemarketing nicht. Dann wurde ich auf das Coding-Bootcamp von ‚Neue Fische‘ aufmerksam und habe mich sofort beworben. Nach intensiven Auswahlgesprächen wurde ich genommen, und es begann ein sehr herausfordernder dreimonatiger Kurs. Hier beschäftigten wir uns mit Basics wie HTML und CSS, lernten das Programmieren in Javascript und warfen auch einen Blick auf verschiedene Backend-Technologien. Die Geschwindigkeit war sehr hoch und jeder von uns kam schon mal an seine Grenzen. Doch das Tolle war, dass wir uns alle gegenseitig unterstützt haben, wenn es mal nicht so lief. In diesem Job muss man beständig weiterlernen. Das habe ich dann auch gemerkt, als ich nach dem Camp bei OTTO angefangen habe. Ich arbeite dort an der Weiterentwicklung von otto.de und seit Neuestem an der App. Ich kann mich hier immer wieder neuen Herausforderungen stellen und wie bei ‚Neue Fische‘ jederzeit auf die Unterstützung in meinem Team zählen.“

Junior
Software
Entwicklerin,
OTTO

ALEXA WEBER



ANDRÉ STRUNZ

Bereichsleiter Gesundheits- und Eventmanagement, OTTO

„Die weltweite Zunahme psychischer Erkrankungen ist eine besorgniserregende Entwicklung. Allein in Deutschland ist jeder fünfte Erwerbstätige betroffen. Und die Krankheitsdauer ist dreimal so lang wie bei anderen Diagnosen. Die komplexen Herausforderungen der modernen (Arbeits-)Welt verlangen Mitarbeitern wie Führungskräften viel ab – fachlich, aber vor allem persönlich. Als Arbeitgeber haben wir die Pflicht, darauf zu reagieren. Das tun wir auf unterschiedlichen Ebenen mit unserem Programm Mindful@otto. Über das Training ‚Achtsame Selbstführung‘ zum Beispiel befähigen wir unsere Leute, sich auf neue Denkmuster und Handlungsoptionen einzulassen. Sie lernen, wie Meditation Selbstführung und -steuerung sowie Rollenflexibilität und -distanz ermöglicht. Beide Dimensionen sind Voraussetzung, um Agilität zu leben und gleichzeitig bei sich selbst und gelassen zu bleiben. Mit diesem Ansatz schützen wir nicht nur präventiv ihre Gesundheit, sondern leisten einen wertvollen Beitrag zu unserem Geschäftsmodell und zum Kulturwandel.“

95

Ein Mittel zur emissionsfreien Zustellung sind neue E-Lasten-fahrräder, die die Verteilung der Pakete aus Mikro-Depots übernehmen können.



E – KLAR!

Verstopfte Straßen, schlechte Luft. Für viele Probleme im Stadtverkehr wird der Onlinehandel verantwortlich gemacht. Auch wenn Studien diese Annahme widerlegen, kann noch einiges getan werden, um die Innenstadt-logistik zukunftsfähiger und klimafreundlicher zu machen. Hermes setzt daher bei der Paketzustellung immer stärker auf Elektromobilität. Wie ernst es dem Unternehmen damit ist, zeigt ein neues Logistikzentrum in Hamburg-Billbrook.

Immer mehr Pakete so schnell wie möglich hin- und hertransportieren und gleichzeitig die Umwelt schonen: Kann das gehen? Auf der einen Seite kaufen immer mehr Menschen online ein. Mehr als 80 Prozent von ihnen wünschen sich, Ware so schnell wie möglich direkt an die Haustür geliefert zu bekommen und sie im Zweifel auch bequem zurücksenden zu können.* Auf der anderen Seite betrachten laut Universität Hamburg zwei Drittel der Deutschen den Klimawandel als wichtiges oder sehr wichtiges Problem** – so sieht es auch die Otto Group. Tatsächlich aber schließt sich beides, gegen alle Annahmen, gar nicht aus. Denn wie eine Studie des CleanTech Instituts ergab, sorgt Onlineshopping für 30 Prozent weniger CO₂-Emissionen als der stationäre Handel. Das liegt unter anderem am Energiebedarf von Läden und Kaufhäusern und daran, dass auch nicht jeder Kunde mit

dem Fahrrad zum Einkaufen fährt. Und auch am Verkehrsinfarkt in den Städten hat der Versandhandel einen sehr viel geringeren Anteil als erwartet. Selbst wenn die Anzahl der Paketsendungen sich verdoppeln würde, ist dieser Anteil nur marginal. Das zeigt eine Untersuchung der Ballungsräume Hamburg, Berlin, Frankfurt, Düsseldorf und München, die im Auftrag des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel e.V. (bev) durchgeführt wurde. Trotzdem kann man sich darauf nicht ausruhen.

„Es war uns schon immer wichtig, eine Vorreiterrolle einzunehmen, was nachhaltiges Handeln angeht“, sagt Kay Schiebur, Vorstand Services der Otto Group. Bis 2020 soll der jährliche CO₂-Ausstoß der Unternehmensgruppe im Vergleich zu 2006 um 50 Prozent gesenkt werden. Besonders in der Verantwortung sieht sich der Konzern in den chronisch verstopften Großstädten. Die zuverlässige und schnelle, aber auch schadstoffarme Belieferung ist eine Herausforderung, der sich Hermes mit seiner Initiative „Urban Blue“ stellt – und dafür im vergangenen Jahr mit dem „Hanse Globe“ ausgezeichnet wurde, einem Preis für nachhaltige Logistik. Das Ziel: Bereits in sechs Jahren will Hermes in den 80 größten Städten des Landes komplett emissionsfrei unterwegs sein. Ein ambitioniertes Vorhaben. Ein erster Meilenstein ist jedoch schon erreicht.

Ende Februar 2019 hat Hermes in Hamburg-Billbrook ein hochmodernes Logistikzentrum eröffnet. Sechs von diesen insgesamt neun geplanten Neubauten in Deutschland sind bereits fertig. Das in Billbrook ist das erste, das in einer Großstadt liegt und dabei helfen soll, den Transport auf der „Letzten Meile“, also dem Transport an die Haustür, in Zukunft komplett emissionsfrei auszuführen. Die 9.000 Quadratmeter große Anlage ist dabei nicht nur hoch-



100.000 Pakete werden pro Tag im neuen Hermes-Logistikzentrum umgeschlagen. Sie werden weitgehend automatisiert den Zustellgebieten zugewiesen.

effizient, sondern setzt auch in Bezug auf den Umweltschutz neue Maßstäbe. „Sie haben die richtigen Weichen gestellt“, sagte Peter Tschentscher, Hamburgs Erster Bürgermeister, in seiner Eröffnungsrede.

Rund 300 Gäste waren bei der Einweihung der weithin sichtbaren blauen Halle dabei, in der pro Tag bis zu 250.000 Pakete umgeschlagen werden sollen. Aus großen Lkws läuft die Ware hier über Förderbänder, wird weitestgehend automatisiert nach Zustellgebieten sortiert und auf kleinere Transporter verteilt. Momentan liefern von hier aus Zusteller mit knapp 30 E-Transportern die Ware emissionsfrei in jene Stadtgebiete, die vom Verkehrsproblem besonders stark betroffen sind. Weitere werden folgen, sobald es ein verlässliches Netz von Ladestationen gibt – ein Thema, das Wirtschaft und Politik noch gemeinsam in Angriff nehmen müssen.

* Studie: „Social. Smart. Simple – Wie Händler über Social Media, Apps und Delivery-Services die Customer Experience erhöhen“, ECC Köln in Zusammenarbeit mit Hermes Germany, 2018

** Quelle: Climate Matters (Blog der Universität Hamburg), 2019



Für die Paket-Zustellung auf der „Letzten Meile“ hat Hermes unterschiedliche Lastenräder bereits in mehreren Städten im Einsatz.

Tatsache ist: An den Stau-Problemen der Großstädte würde sich nur dann etwas ändern, wenn weniger Transporter auf einmal in der Stadt unterwegs sind. Der „Vampire Delivery“-Service etwa sorgt momentan testweise in vielen Städten dafür, dass Pakete auch nachts zugestellt werden, wenn die Straßen leer sind. Ein digitaler Schlüsselbund ermöglicht es den Paketboten, ohne zu klingeln in Treppenhäuser zu gelangen. Wacht der Kunde dann am nächsten Morgen auf, liegt die Ware bereits vor der Tür. Aber auch für die Routen tagsüber gibt es Pläne. Eine neue, volldigitale Tourenplanung sorgt dafür, dass Hermes auch dann

effizienter unterwegs ist. Mehr als 11.000 Geräte wurden bereits deutschlandweit an die Zusteller verteilt: Sie sind präziser als die bisherigen Navis, reagieren auf die aktuelle Verkehrslage und schlagen bei sich anbahnenden Staus rechtzeitig alternative Wege vor.

Eine weitere Idee, den Verkehr grundlegend zu reduzieren, ist, mehr Paketshops zu etablieren. Jeder Kunde soll sich in Großstädten in maximal fünf Minuten sein Paket selbst abholen können. Weiß er bereits, dass er für eine Lieferung nicht zu Hause sein wird, soll er das idealerweise von vornherein so einplanen und Hermes mitteilen. Das verhindert unnötige Fahrten.

Auch die vermehrte Einrichtung von Mikro-Depots – kleine Lager an Verkehrsknotenpunkten – ist ein Hebel. Ein großer Transporter könnte sie ansteuern und Pakete zwischenlagern, die dann Zusteller mit Elektro-Lastenrädern weiterverteilen. Dies hat das Unternehmen bereits in mehreren Städten erprobt und will es nun von Hamburg aus ausbauen. Doch das Zwischenlagern von Paketen und das Parken von Lastenrädern braucht Platz – und der ist in Städten nun mal knapp. Das Pilotprojekt KoMoDo im Berliner Stadtteil Prenzlauer Berg reagiert darauf, in dem Hermes mit anderen Lieferdiensten zusammenarbeitet und dadurch die urbane Fläche höchst effizient nutzt. Es geht schließlich ums große Ganze – und da müssen Konkurrenten auch mal kooperieren.



Oben: Kay Schiebur, Konzern-Vorstand Services, am Steuer eines E-Sprinters bei der Eröffnung des Logistikzentrums.

Unten: Hermes transportiert Pakete in Ballungsgebieten mit E-Transportern.



„ES WAR
UNS SCHON IMMER
WICHTIG, EINE
VORREITERROLLE
EINZUNEHMEN, WAS NACHHALTIGES
DENKEN ANGEHT.“

KAY SCHIEBUR
KONZERN-VORSTAND SERVICES

CHRONIK

20

18

MÄRZ

Ab in die Cloud

About You integriert mit der Witt-Gruppe den ersten Kunden in die eigene E-Commerce-Infrastruktur „About You Cloud“, die Onlinehändlern als Lizenzprodukt zur Verfügung gestellt wird.



Sport ohne Ende

Sportscheck übernimmt alle Anteile des Hamburger Start-ups Fitfox. Die Plattform bietet Nutzern umfangreiche Sportangebote ohne Vertragsbindung.

APRIL

Die Werte der Zukunft

Anlässlich des 75. Geburtstages des Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Dr. Michael Otto veranstaltet die Otto Group in Hamburg das Symposium „Zukunftswerte“ zu Themen wie Klimaschutz, Digitalisierung und Globalisierung. Zudem wird das von Otto Group CEO Alexander Birken herausgegebene Buch „Zukunftswerte: Verantwortung für die Welt von Morgen“ vorgestellt.

Vielfalt auf der Bühne

Die Otto Group stellt ihre Diversity Conference 2018 im Rahmen der re:publica in Berlin unter das Motto „Create a Female Digital Footprint“ und gibt Expertinnen aus der Digital- und Tech-Branche eine Bühne.

MAI

Intelligent unterwegs

Hermes Germany führt eine neue, voll-digitale Tourenplanung für die Paketzustellung in Deutschland ein. Die neue Software auf Android-Basis sorgt für eine höhere Präzision und Produktivität auf der „Letzten Meile“ und hilft gleichzeitig, die CO₂-Emissionen zu senken.

JUNI

Neuer Chef

Mit dem bisherigen Bereichsvorstand Marc Opelt bekommt die vierköpfige Geschäftsführung der Einzelgesellschaft OTTO zum ersten Mal einen Vorsitzenden.

JULI



Hamburger Unicorn

About You bekommt mit Heartland A/S einen neuen Investor. Die Beteiligung erfolgt im Rahmen einer Kapitalerhöhung von rund 300 Millionen US-Dollar und auf Basis einer Unternehmensbewertung von About You in Höhe von über einer Milliarde US-Dollar. Damit ist About You das erste sogenannte Unicorn aus Hamburg.

Weniger ist mehr

Auf dem Weg zur Plattform investiert OTTO 2,6 Millionen Euro in die digitale Bildtechnologie und setzt somit verstärkt auf 3D-Produktbilder, die mittels Computer Generated Imagery erstellt werden – und vom klassischen Foto nicht mehr zu unterscheiden sind.

AUGUST



Ohne #Mut geht's nicht

Rund 200 Kolleginnen und Kollegen aus den Otto Group Konzerngesellschaften folgen der Einladung zum ersten #Mut-Festival in Hamburg, um den digitalen Wandel der gesamten Unternehmensgruppe an ihrem Arbeitsplatz weiter voranzutreiben.

SEPTEMBER

Ein Klick reicht

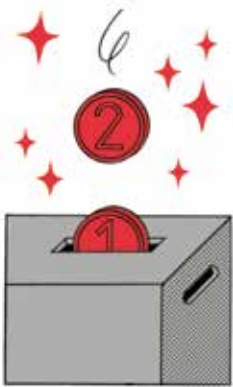
Die Otto Group schließt sich der European netID Foundation an mit dem Ziel, den offenen Log-in-Standard als Single-Sign-on-Lösung in die Webshops ihrer Konzerngesellschaften zu integrieren. Das Verfahren vereinfacht die Registrierung und Anmeldung auf Webseiten sowie die Nutzung von onlinebasierten Diensten.

Next day, no problem

OTTO investiert in ein neues Logistikzentrum für Großstücke im mittelfränkischen Ansbach und baut damit seinen Next Day Delivery Service aus. Die Inbetriebnahme soll 2020 erfolgen.

OKTOBER**Teilen ist alles**

Die Otto Group schafft mit dem Barcamp #CDX18 (Culture Development Experience) erstmals eine Plattform zum Austausch über den Wandel der Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. Unter den 200 Teilnehmern befinden sich auch 70 Vertreter aus anderen Unternehmen wie Daimler, Deutsche Bahn und Lufthansa Technik.

NOVEMBER**Hermes investiert in „Letzte Meile“**

Hermes Germany kündigt an, in den kommenden fünf Jahren über 100 Millionen Euro in Lohn- und Personalkosten in der Paketzustellung zu investieren. Für Hermes tätige Servicepartner werden dadurch in die Lage versetzt, ihren Zustellern perspektivisch einen Stundenlohn von mindestens 12 Euro zu zahlen.

Nachfolge vermeldet

Mit Wirkung zum 1. Mai 2019 wird Sebastian Klauke Mitglied des Vorstands der Otto Group als Verantwortlicher des Bereichs E-Commerce. Der Chief Digital Officer folgt auf Dr. Rainer Hillebrand, der nach 28 Jahren sehr erfolgreicher Arbeit die für Vorstände geregelte Altersgrenze erreicht hat.

Eine Plattform für alle

Die Otto Group Digital Solutions (OGDS) launcht mit odc eine Plattformlösung für Fulfillment und Retouren. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen profitieren von umfangreichen Services auf Enterprise-Niveau – jedoch ohne monatliche Grundgebühr, ohne Setup-Kosten und schon ab einem Paket pro Tag.

Ausgezeichnet

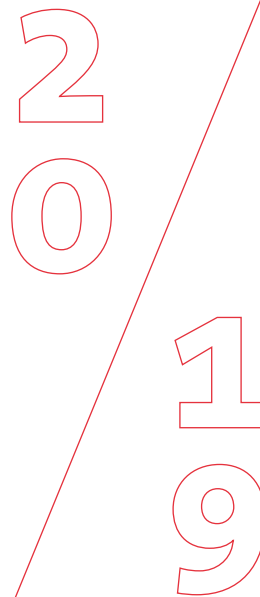
Für ihren Nachhaltigkeitsmanagementprozess impACT wird die Otto Group bei den Corporate Culture Awards in Frankfurt in der Kategorie „Shared Value“ für die gelungene Verbindung von wirtschaftlichem und sozialem Verhalten mit dem erstmalig verliehenen Award für Nachhaltigkeitsmanagement ausgezeichnet.

DEZEMBER**Ein Abschied**

OTTO versendet nach 68 Jahren zum letzten Mal seinen Hauptkatalog unter dem Motto „Ich bin dann mal App“ und setzt somit den digitalen Wandel des Unternehmens konsequent fort.

**Wichtige Ziele**

Die Otto Group ist Unterzeichner der neu gegründeten „Fashion Industry Charter for Climate Action“, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die Treibhausgasemissionen bis 2030 um 30 Prozent zu reduzieren. Unter dem Dach der Vereinten Nationen plädiert die Unternehmensgruppe für die Intensivierung des Klimaschutzes zur Erreichung der Ziele des Pariser Klimaabkommens.

**JANUAR****Bargeldfrei**

In Zusammenarbeit mit der Otto Group und der Hanseatic Bank kann OTTO als erstes Unternehmen in Deutschland die sogenannte Echtzeitüberweisung empfangen und verarbeiten. Bereits seit Dezember 2018 bietet die Eos Gruppe ihren Kunden bargeldloses Zahlen über Apple Pay an.

FEBRUAR**Smartes Shoppen**

Bonprix eröffnet einen neuen Pilot Store in Hamburg, der die Vorteile des stationären Handels und des Onlineshoppings verbindet. Dabei laden smarte Fitting Rooms, bequemes Bezahlen per App und ein Trend Floor mit Showroom-Charakter zu einem digital unterstützten Shopping-Erlebnis ein.

Neues Lager

Hermes eröffnet in Hamburg-Billbrook ein neues Logistikzentrum. Das 55-Millionen-Euro-Projekt dient als Modell für die emissionsfreie Paketzustellung in der Stadt.

**Zusammengebaut**

Crate and Barrel tut sich mit dem Dienstleister Handy zusammen und ergänzt das Angebot für seine Kunden damit um einen Aufbau- und Installationservice aus erster Hand.

DAS GESCHÄFTS- JAHR IN ZAHLEN

| | |
|----|--|
| 72 | Die Otto Group ist global aufgestellt |
| 73 | Der Weg in die Zukunft |
| 75 | Wir übernehmen Verantwortung |
| 76 | Unternehmen und Marken der Otto Group |
| 78 | Profitables Wachstum |
| 82 | Solide Bilanz |
| 85 | Große Pläne |
| 86 | Wie die Otto Group Nachhaltigkeit lebt |



Konzernumsatz
weltweit:

Geschäftsjahr
2018/19

13.446

in Mio. EUR

Steigerung um

+3,5%*

gegenüber Vorjahr

* auf vergleichbarer Basis

Die Otto Group ist global aufgestellt

Die Otto Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 52.600 Mitarbeitern und einem Umsatz von 13,4 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2018/19. Sie ist mit 30 wesentlichen Unternehmensgruppen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent. Die Unternehmensgruppe gehört mit einem E-Commerce-Umsatz von rund 7,7 Mrd. EUR 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 Einrichtungssaccessoires, 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.

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 der Beschaffung über Qualitätsprüfung, Transport und Lagerung bis hin zur Zustellung an Privat- und Geschäftskunden – und prägen damit das Segment.

**DIE OTTO GROUP GEHÖRT ZU DEN WELTWEIT
GRÖSSTEN ONLINEHÄNDLERN.**

Der Weg in die Zukunft

Der Otto Group Weg beschreibt den Entwicklungspfad der Otto Group. Er steht im Einklang mit dem Geschäftsauftrag und dem Leitbild, steckt die strategischen Ziele ab, setzt Leitlinien auf Ebene der Otto Group und gibt den Rahmen für die Portfoliostrategie sowie für die Strategie zur Einhaltung der sozialen und ökologischen Verantwortung (CR-Strategie 2020) vor.

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 differenzierte Strategie: Es wird gezielt in marktrelevante Geschäftsmodelle und jene Konzerngesellschaften investiert, denen man ein besonders gutes Leistungsvermögen im Hinblick auf Rendite bei gleichzeitig hohem Wachstum zutraut. Darüber hinaus legt die Otto Group

besondere Schwerpunkte auf die übergeordneten Leitlinien: Verbesserung der operativen Exzellenz; Nutzung der Chancen der Digitalisierung; Nutzung 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.

Digitale 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 zusammenarbeiten 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 ist existenziell für die Zukunftsfähigkeit der Otto Group – er muss integraler Bestandteil jeder Management-Agenda sein – ohne Ausnahme.

* Auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis.

Zur Sicherstellung der langfristigen Leistungsfähigkeit überprüft die Otto Group laufend die Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit jeder einzelnen Konzerngesellschaft. Außerdem stellt die Otto Group sicher, dass entlang der Strategien in den Segmenten gezielt in zukunfts-fähige und zukunftssträchtige Geschäftsmodelle, Technologien und Kompetenzen investiert wird.

Multichannel-Einzelhandel

Im Segment Multichannel-Einzelhandel ist die Weiterentwicklung des E-Commerce, der wachstumsstärksten und bedeutendsten Vertriebsart der Otto Group, über Endgeräte und Schnittstellen aller Art das dominierende strategische Ziel.

Die Otto Group setzt hier zwei Schwerpunkte: Zum einen haben der mit hohen Investitionen verbundene Geschäftsmodellwandel der Konzerngesellschaft OTTO von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform und die Weiterentwicklung der großen Handelsplattform About You eine hohe Priorität, zum anderen werden weiterhin der Ausbau und das Wachstum der Markenkonzeppte vorangetrieben. Hier sind vor allem die international vertretenen Marken Bonprix, Witt sowie Crate and Barrel zu nennen. Auch bei den weiteren Handelskonzepten liegt der Fokus auf der bereits laufenden Transformation wie dem weiter intensivierte Ausbau von Business Intelligence zur stärkeren Personalisierung des Angebots und eine klare Ausrichtung auf die Customer Journey mit besonderem Blick auf den Handel über verschiedene Endgeräte.

Auf das Segment Multichannel-Einzelhandel zielen auch die Venture- und Inkubations-Aktivitäten durch die bestehenden Beteiligungsunternehmen der

Otto Group (Project A und Eventures). Darüber hinaus profitiert die Otto Group von Dienstleistungen in den Bereichen Data Analytics, Suchfunktionen und -algorithmen; diese werden auch bereits erfolgreich an Dritte vermarktet.

Finanzdienstleistungen

Die Strategie der Otto Group im Segment Finanzdienstleistungen setzt vor allem auf die verantwortungsvolle internationale Entwicklung des Forderungsmanagementgeschäfts. Hier ist die Eos Gruppe hervorzuheben, die ihre Services über die letzten Geschäftsjahre konsequent ausgebaut hat und inzwischen in über 25 Ländern erfolgreich anbietet.

Daneben entwickelt die Otto Group auch in diesem Segment neue digitale Finanzdienstleistungen, wie zum Beispiel individualisiertes Mahnwesen und Betrugsprävention, und gestaltet somit auch in diesem Segment die fortschreitende Digitalisierung konsequent und aktiv mit.

Service

Services sind einer der bedeutendsten Faktoren im Endkundengeschäft. Einen weiteren Schwerpunkt der Strategie der Otto Group bilden daher B2C- und B2B-Services, die unter der Dachmarke Hermes gebündelt werden. Neben Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz der Lieferkette legt die Hermes Gruppe besonderen Wert auf die Servicequalität an allen Kontaktpunkten mit dem Endkunden. Hervorzuheben sind hier die Bereiche Paketdistribution, mit der in den größten europäischen E-Commerce-Märkten Deutschland, Frankreich und Großbritannien erfolgreich operiert wird, das Zwei-Mann-Handling, in dem in Deutschland die HERMES Einrichtungs Service klarer Marktführer ist, sowie Warehousing, das über die Hermes Fulfillment für die Handelsaktivitäten der Otto Group eine Schlüsselrolle spielt.

Wir übernehmen Verantwortung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Otto Group einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Ihre vielfältigen Kompetenzen, ihre Erfahrungen, ihre Leistungsfähigkeit und ihr Engagement fördern die weitere Entwicklung der Unternehmensgruppe.

Der kontinuierlichen Förderung und Qualifizierung der Belegschaft kommt in der Otto Group traditionell eine große Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels, der demographischen und gesellschaftlichen Entwicklung sowie des spürbaren Fachkräftemangels sind die Anforderungen an ein erfolgreiches Personalmanagement weiterhin hoch. Ein wesentliches Ziel der konzernweiten Personalstrategie ist es daher, die Entfaltung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale durch richtige Rahmenbedingungen und Angebote zu ermöglichen und konkret zu fördern.

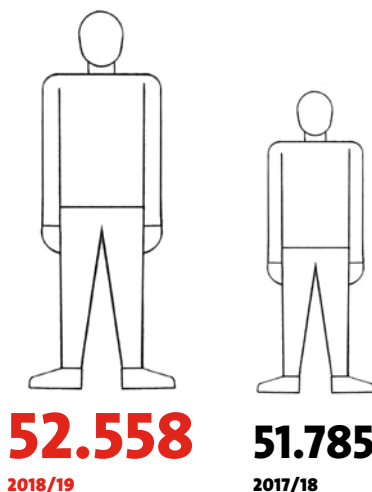
Als Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ (charta-der-vielfalt.de) will die Otto Group jedem Mitarbeiter – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität – gleiche Chancen bieten. Auch im Jahr 2018 ist die Otto Group wieder als Partner von Hamburg Pride öffentlich für Toleranz, Akzeptanz und Sichtbarkeit eingetreten. Vielfalt ist wichtig, um die Komplexität des digitalen Wandels innovativ nutzen zu können. Deswegen setzt das konzernweite Diversity Management auf die entsprechenden individuellen Perspektiven und Fähigkeiten von allen Mitarbeitern. Um dies zu unterstützen, werden die unternehmensspezifischen Diversity-Ziele der Konzerngesellschaften durch ein konzernweites Diversity Controlling kontinuierlich begleitet und nachgehalten.

Mitarbeiter nach Segmenten

auf Vollzeitkräfte umgerechnet

Konzern

Mitarbeiter gesamt



Multichannel-Einzelhandel

24.789 24.619

Finanzdienstleistungen

7.074 6.612

Service

20.274 20.153

Holding

421 401

■ 2018/19 ■ 2017/18

Die Unternehmen und Marken der Otto Group

(Auswahl)

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

About You*

Ackermann

Baumarkt Direkt

Baur

Das Warensortiment besteht aus Mode, Schuhen, Möbeln und Einrichtungsaccessoires für Kunden mit hohem Anspruch an Qualität und Service. Die Gruppe ist mit ihren Tochtergesellschaften in mehreren europäischen Ländern aktiv. Der Online Anteil am Umsatz liegt bei rund 93%.

Bonprix

Die Gruppe ist in 30 Ländern weltweit vertreten und vertreibt über ihre Eigenmarken Mode zu einem ausgezeichneten Preis-Leistungs-Verhältnis und in einer großen Stil- und Größenvielfalt. Die Marke Bonprix wird weiter zu einer starken Modemarke entwickelt. Der Online Anteil am Umsatz liegt bei der Bonprix-Gruppe bei rund 86%.

Crate and Barrel

Der Anbieter von Möbeln, Haushaltswaren und Wohnaccessoires für gehobene Ansprüche ist auf dem nordamerikanischen Markt tätig. Neben der Marke Crate and Barrel betreibt die Gruppe außerdem die Marke CB2. Mit über 100 Stores sowie Onlinehandel und Katalogen hat sich die Crate and Barrel-Gruppe als Multichannel-Händler in den USA und Kanada fest etabliert. Der Online Anteil am Umsatz beträgt rund 48%.

Eddie Bauer Japan

Eventures*

Freemans Grattan Group

Mit den Unternehmen der Freemans Grattan Gruppe 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 84%.

Frankonia

Heine

Die Heinrich Heine GmbH bietet mit der Marke heine eine klassisch-moderne Modemarke für stil-sichere, feminine Frauen. Der Online Anteil am Umsatz liegt bei rund 67%.

Küche & Co

Lascana

Manufactum

Mytoys Group

Unter der Marke Mytoys betreibt die gleichnamige Konzerngesellschaft den Nr. 1 Onlineshop in Deutschland für Spielzeug und Produkte rund ums Kind sowie 17 gleichnamige Filialen. Zusammen mit ihren Onlineshops Limango, Mirapodo und Yomonda 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 96%.

OTTO

Die Konzerngesellschaft ist einer der führenden Onlinehändler in Deutschland. Sie betreibt den vielfach prämierten Onlineshop otto.de und weitere Online Spezialshops. Bei OTTO steht derzeit der Wandel von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform im Fokus. Der Online Anteil am Umsatz liegt bei OTTO bei rund 94%.

**Otto Group
Brasilien****Otto Group
Russia****Otto Japan****Project A*****Schwab****Sheego****Sportscheck**

Die Konzerngesellschaft ist einer der führenden Sportfachhändler Deutschlands, deren Sortiment in 18 Filialen in Deutschland, im Web, im Mobile Shop, via Shopping-App sowie per Katalog auch in Österreich und in der Schweiz erhältlich ist. Mit der Tochtergesellschaft Fitfox werden Sporterlebnisse angeboten und auf dieser Plattform ein Ökosystem für den aktiven und sportlichen Lebensstil entwickelt. Der Online Anteil am Umsatz liegt bei rund 42%.

Unito

Die Unito-Gruppe vertreibt Textilien und Hartwaren unter den Marken OTTO, Universal und Quelle in Österreich, unter mehreren Marken in der Schweiz sowie unter der Marke Quelle in Deutschland. Der Online Anteil am Umsatz liegt bei rund 92%.

Universal**Venus****Witt-Gruppe**

Die Gruppe zählt zu den führenden textilen Multichannel-Unternehmen für die Zielgruppe 50plus. Sie erreicht ihre Kunden über Onlineshops, Kataloge und rund 130 Filialen. Der Online Anteil am Umsatz liegt derzeit bei rund 21%.

SERVICE**FINANZDIENSTLEISTUNGEN****Cofidis*****EOS Gruppe**

Die Gruppe ist einer der führenden internationalen Anbieter von individuellen Finanzdienstleistungen. Den Schwerpunkt bildet hierbei das Forderungsmanagement. Durch ein internationales Netzwerk von Partnerunternehmen verfügt die Eos Gruppe über Ressourcen in über 180 Ländern weltweit.

**Hanseatic
Bank*****Hanseatic
Versicherungsdienst
(HVD)****Otto Group
Digital
Solutions
(OGDS)****Baur
Fulfillment****Hermes
Europe**

Unter der Dachmarke Hermes operieren Gesellschaften, 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.

**Hermes
Fulfilment****Hermes
Hansecontrol****Hermes-OTTO
International**

* Beteiligungsgesellschaft

Profitables Wachstum

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2018/19 ihre fokussierte Wachstumsstrategie fortgesetzt und konnte den Umsatz auf vergleichbarer Basis um 3,5 % auf 13,4 Mrd. EUR steigern. Neben den außergewöhnlichen Witterungsverhältnissen führten die geplant hohen Investitionen in die Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe zu einem Rückgang des EBIT von 388 Mio. EUR auf 222 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2018/19.

Der in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung ersichtliche Geschäftsverlauf des Geschäftsjahres 2018/19 ist durch eine Reihe von Sachverhalten geprägt, die insbesondere dazu führen, dass der ausgewiesene Umsatz der Otto Group beeinflusst ist. Dazu zählen die Entkonsolidierung der About You,

ALLE DREI SEGMENTE VERZEICHNETEN IM GESCHÄFTSJAHRE 2018/19 AUF VERGLEICHBARER BASIS EINE POSITIVE UMSATZENTWICKLUNG.

die letztjährige Harmonisierung des Geschäftsjahres etlicher Konzerngesellschaften, Währungskurseffekte sowie eine neue Systematik für Erlöse aus Verträgen mit Kunden (IFRS 15). Aufgrund dieser Sachverhalte

lag der in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung ausgewiesene Umsatz der Otto Group für das Geschäftsjahr 2018/19 leicht unter dem des Vorjahres, so dass die ausgewiesenen Umsätze um 1,6 % von 13,7 Mrd. EUR auf 13,4 Mrd. EUR zurückgingen. Für eine Vergleichbarkeit zwischen den beiden Geschäftsjahren erfolgt daher nachfolgend eine Betrachtung nach Bereinigung der oben genannten Sachverhalte inklusive der Eliminierung von Währungskurseffekten. Bei einer Bezugnahme auf den ausgewiesenen Umsatz erfolgt ein entsprechender Hinweis.

ALLE ERGEBNISEBENEN DER OTTO GROUP SIND PROFITABEL.

Die Umsätze stiegen um 3,5 % auf 13,4 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2018/19. Alle drei Segmente entwickelten sich positiv. Die Online Umsätze im Segment Multichannel-Einzelhandel sind um 4,5 % auf rund 7,7 Mrd. EUR, in Deutschland um 5,2 % auf 5,3 Mrd. EUR gestiegen.

Der ausgewiesene Umsatzrückgang in den einzelnen Absatzmärkten der Unternehmensgruppe wurde durch die bereits erwähnten Sachverhalte beeinflusst. Bereinigt um diese Sachverhalte hat sich für Deutschland und das übrige Europa (ohne Russland) ein Umsatzanstieg ergeben, der allerdings durch den ungewöhnlich langen und heißen Sommer gebremst wurde. In Deutschland betrug der Umsatzanstieg 2,9 % und im übrigen Europa (ohne Russland) 7,5 %. Nordamerika verzeichnete einen Umsatzanstieg von 3,7 %. Der Umsatzrückgang in Russland ist durch den Rückzug einzelner Konzepte der Otto Group aus dem russischen Markt geprägt. Hier wird sich die Otto Group zukünftig vor allem auf das Konzept Bonprix fokussieren.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen gingen um 174 Mio. EUR zurück. Dieser Rückgang ist insbesondere auf die Entkonsolidierung der About You zum Ende des Geschäftsjahres 2017/18 zurückzuführen. Das Beteiligungsergebnis weist im Geschäftsjahr 2018/19 einen Rückgang in Höhe von 69 Mio. EUR aus, der im Wesentlichen auf die About You entfällt. Darüber hinaus sind im Materialaufwand, in den Personalkosten und in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen rund 100 Mio. EUR für den Geschäftsmodellwandel der Konzerngesellschaft OTTO von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform enthalten. Durch den Umbau der

Logistikinfrastruktur bei der Hermes Gruppe in Deutschland sind zudem auch im Geschäftsjahr 2018/19 wesentliche Belastungen sowohl im Personalaufwand als auch in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Die außerplanmäßigen Abschreibungen lagen mit insgesamt 30 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert in Höhe von 62 Mio. EUR.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) in Höhe von 222 Mio. EUR ging gegenüber dem EBIT des Vorjahres in Höhe von 388 Mio. EUR aufgrund der vorstehend beschriebenen Effekte zurück.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) weist mit 278 Mio. EUR gegenüber dem entsprechenden Ergebnis des Vorjahres in Höhe von 622 Mio. EUR einen deutlichen Rückgang aus. Im Geschäftsjahr 2017/18 hatte im Wesentlichen die Entkonsolidierung der Konzerngesellschaft About You einen

außerordentlich positiven Effekt auf das Finanzergebnis und damit auch auf das EBT. Das Geschäftsjahr 2018/19 beinhaltet Gewinne aus der Fair-Value-Bewertung einiger Beteiligungen der Venture-Aktivitäten im Rahmen der erstmaligen Anwendung von IFRS 9 sowie positive Effekte aus der Entkonsolidierung der Zahnärztekasse AG und der assoziierten Unternehmen der Blue Yonder-Gruppe.

Die Otto Group bleibt auch unter den schwierigen Rahmenbedingungen und einem herausfordernden Marktumfeld profitabel und investiert weiterhin in nachhaltige Geschäftskonzepte und Technologien. Nach einem Konzernjahresüberschuss von 516 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2017/18 erzielte die Otto Group nunmehr einen Konzernjahresüberschuss von 177 Mio. EUR.

E-COMMERCE UMSATZ:

Geschäftsjahr
2018/19

7,7

Mrd. EUR

EBIT:

Geschäftsjahr
2018/19

222

Mio. EUR

Geschäftsjahr
2017/18

388

Mio. EUR

EBT:

Geschäftsjahr
2018/19

278

Mio. EUR

Geschäftsjahr
2017/18

622

Mio. EUR

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung (verkürzt)

| | 2018/19 in Mio. EUR | 2017/18* in Mio. EUR |
|---|------------------------|-------------------------|
| Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung | 13.611 | 13.788 |
| Umsatzerlöse | 13.446 | 13.660 |
| Erlöse aus Kundenfinanzierung | 165 | 128 |
| Sonstige betriebliche Erträge | 647 | 645 |
| Summe der betrieblichen Erträge | 14.258 | 14.433 |
| Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen | 42 | 51 |
| Materialaufwand | -7.287 | -7.185 |
| Personalaufwand | -2.414 | -2.386 |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen | -4.090 | -4.264 |
| Beteiligungsergebnis | 15 | 84 |
| Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) | 524 | 733 |
| Abschreibungen | -302 | -345 |
| Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) | 222 | 388 |
| Finanzergebnis | 56 | 234 |
| Ergebnis vor Steuern (EBT) | 278 | 622 |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag | -101 | -106 |
| Jahresüberschuss | 177 | 516 |

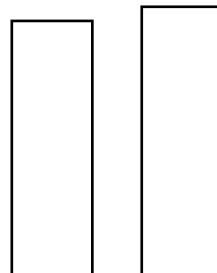
* Vorjahr angepasst

Multichannel-Einzelhandel

Das Segment Multichannel-Einzelhandel realisierte im Geschäftsjahr 2018/19 einen ausgewiesenen Umsatz von 10.320 Mio. EUR (2017/18: 10.548 Mio. EUR). Auf vergleichbarer Basis stieg der Umsatz in diesem Segment um 2,7%. Hierzu trugen im Wesentlichen die Konzerngesellschaften bei, in die im Rahmen der fokussierten Wachstumsstrategie investiert wurde. Neben der Konzerngesellschaft OTTO sind das die Bonprix-Gruppe, die Crate and Barrel-Gruppe, die Witt-Gruppe und die Mytoys Group. Zudem ist die About You durch die Einbeziehung nach der Equity-Methode nicht in den Umsatzerlösen der Otto Group enthalten. Der Rückgang des EBIT im Geschäftsjahr 2018/19 von 144 Mio. EUR auf 25 Mio. EUR ist vor allem durch Investitionen in den Geschäftsmodellwandel zu einer E-Commerce-Plattform bei OTTO in Höhe von rund 100 Mio. EUR beeinflusst.

Umsatz

10.320 **10.548**
in Mio. EUR in Mio. EUR

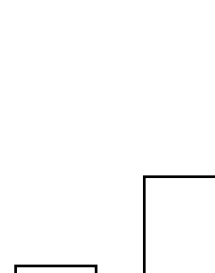


2018/19

2017/18

EBIT

25 **144**
in Mio. EUR in Mio. EUR



2018/19

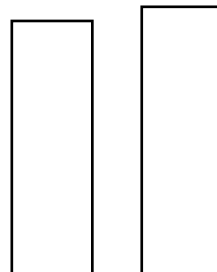
2017/18

Finanzdienstleistungen

Das Segment Finanzdienstleistungen, welches stark durch die Geschäftsaktivitäten der international tätigen Eos Gruppe geprägt wird, konnte im Geschäftsjahr 2018/19 auf vergleichbarer Basis einen Umsatzanstieg von 4,2% erreichen. Die ausgewiesenen Umsatzerlöse des Segments lagen bei 824 Mio. EUR (2017/18: 841 Mio. EUR). Die Eos Gruppe profitierte im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut von fortlaufenden Ankäufen von Forderungspaketen im Rahmen der Ausweitung der Forderungsmanagement-tätigkeiten. Gegenläufig entwickelten sich die Umsatzerlöse der Konzerngesellschaft 3 SUISES DE RE S.A. aufgrund der rückläufigen Geschäftsentwicklung. Das EBIT des Segments ging im Geschäftsjahr 2018/19 um 16 Mio. EUR auf 322 Mio. EUR zurück. Während die Eos Gruppe erneut einen hohen Ergebnisbeitrag leistet, ist der Ergebnisrückgang im Wesentlichen auf die Aktivitäten der Otto Group Digital Services zurückzuführen, deren Start-up-Aktivitäten plangemäß Anlaufverluste verzeichnen.

Umsatz

824 **841**
in Mio. EUR in Mio. EUR

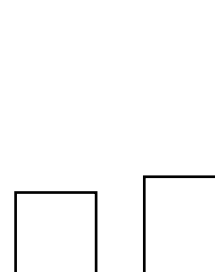


2018/19

2017/18

EBIT

322 **338**
in Mio. EUR in Mio. EUR



2018/19

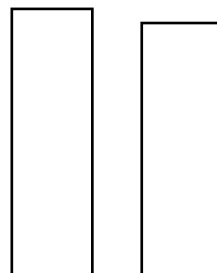
2017/18

Service

Im Segment Service konnte im Geschäftsjahr 2018/19 ein Anstieg des ausgewiesenen Außenumsatzes von 2.271 Mio. EUR auf 2.302 Mio. EUR verzeichnet werden. Bereinigt konnte das Segment deutlich zulegen und erzielte eine Umsatzsteigerung von 7,1%. Die Hermes Gruppe profitierte von den steigenden E-Commerce-Umsätzen und konnte ihre Umsatzerlöse in den drei großen E-Commerce-Märkten Deutschland, Frankreich und Großbritannien gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern. Neben steigenden Personalkosten führte ebenso die Neuausrichtung der logistischen Infrastruktur weiterhin zu außerordentlichen Belastungen in Deutschland von 29 Mio. EUR (2017/18: 29 Mio. EUR). Das EBIT des Segments verminderte sich im Geschäftsjahr 2018/19 von –6 Mio. EUR auf –33 Mio. EUR.

Umsatz

2.302 **2.271**
in Mio. EUR in Mio. EUR

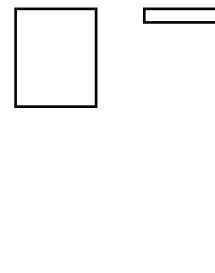


2018/19

2017/18

EBIT

–33 **–6**
in Mio. EUR in Mio. EUR

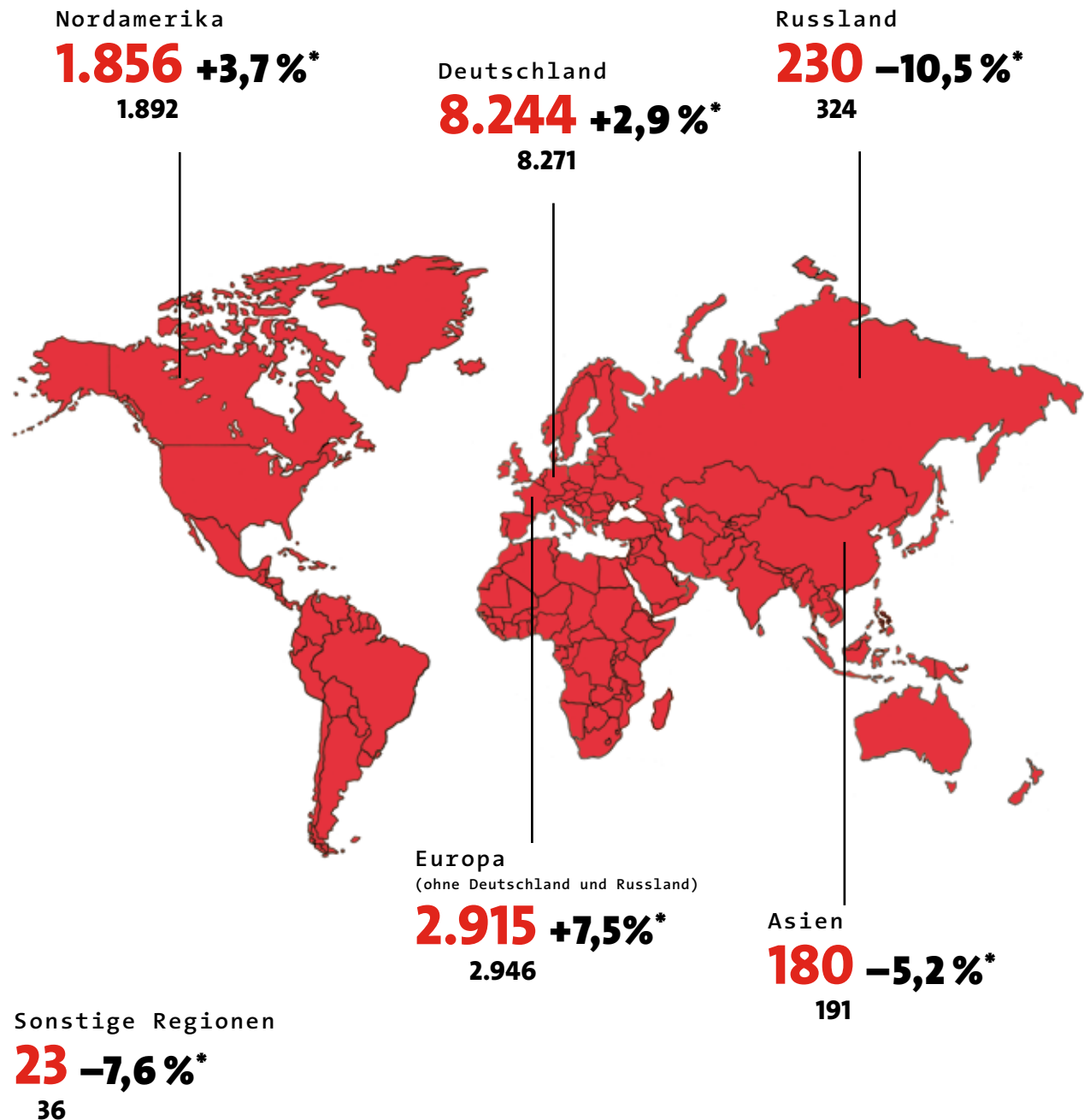


2018/19

2017/18

Umsatzerlöse nach Regionen

in Mio. EUR



Konzernumsatz weltweit:

Geschäftsjahr
2018/19

13.446

in Mio. EUR

Steigerung um

+3,5 %*

gegenüber Vorjahr

* auf vergleichbarer Basis

■ 2018/19 ■ 2017/18

Eigenkapital:

Zum 28.02.2019

1.706

Mio. EUR

Zum 28.02.2018

1.515

Mio. EUR

Solide Bilanz

Die Otto Group weist zum Geschäftsjahresende eine Bilanzsumme von 9,6 Mrd. EUR aus, die um 3,5 % gegenüber dem Vorjahr angestiegen ist. Der Free Cashflow liegt deutlich unter dem Vorjahreswert aufgrund hoher Investitionen in die IT- und Logistikinfrastuktur, insbesondere im Zuge des Plattformausbau bei OTTO. Das Eigenkapital steigt um 191 Mio. EUR. Die Vermögens- und Finanzlage der Otto Group ist solide.

Die langfristigen Vermögenswerte liegen leicht über dem Vorjahresniveau. Dies ist insbesondere auf anhaltend hohe Investitionen in die IT- und Logistikinfrastuktur zurückzuführen. Erhöhend wirkten auch die fortgesetzten Ankäufe von Forderungspaketen bei der Eos Gruppe. Beim kurzfristigen Vermögen haben die Vorräte bei den Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel, infolge der Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit, zugelegt. Zudem wirkt die Umgliederung aller Vermögenswerte der gemäß IFRS 5 dargestellten Veräußerungsgruppen (betrifft insbesondere die Beteiligungen der Eventures) in die kurzfristigen Vermögenswerte erhöhend.

Konzern-Bilanz (verkürzt)

Aktiva**Langfristige Vermögenswerte**

davon: Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

davon: Finanzanlagen

davon: Forderungen aus Finanzdienstleistungen

Latente Steuern**Kurzfristige Vermögenswerte**

davon: Vorräte

davon: Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

davon: Forderungen aus Finanzdienstleistungen

Bilanzsumme

28.02.2019

in Mio. EUR

28.02.2018*

in Mio. EUR

4.723**4.643**

2.184

2.077

809

1.357

1.064

879

123**140****4.778****4.514**

1.778

1.668

1.341

1.369

378

420

9.624**9.297**

* Vorjahr angepasst

Die deutliche Erhöhung des Eigenkapitals liegt insbesondere in der Begebung einer Hybridanleihe mit einem Volumen von 300 Mio. EUR begründet. Zudem trug der im Geschäftsjahr 2018/19 erzielte Konzernjahresüberschuss in Höhe von 177 Mio. EUR zum Anstieg bei. Belastend auf das Eigenkapital wirkten Ausschüttungen, überwiegend an Minderheitsgesellschafter. Die Entwicklung des kurz- und langfristigen Fremdkapitals wurde durch die Umgliederung von zwei im Geschäftsjahr 2019/20 fälligen Anleihen vom langfristigen in das kurzfristige Fremdkapital beeinflusst. Zudem wurde das langfristige Fremdkapital gegenüber Kreditinstituten aufgrund langfristiger Investitionsprojekte ausgeweitet. Gegenläufig wirkte der Rückgang der kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten. Kurzfristige Finanzierungen konnten mit Mittelzuflüssen aus langfristigen Darlehen und der Hybridanleihe zurückgeführt werden.

Passiva

| | 28.02.2019 | 28.02.2018* |
|---|--------------|--------------|
| | in Mio. EUR | in Mio. EUR |
| Eigenkapital | 1.706 | 1.515 |
| Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten | 3.845 | 3.770 |
| davon: Rückstellungen für Pensionen | 1.478 | 1.417 |
| davon: Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen | 955 | 1.272 |
| davon: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten | 858 | 555 |
| Latente Steuern | 96 | 85 |
| Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten | 3.977 | 3.927 |
| davon: Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen | 502 | 167 |
| davon: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten | 652 | 772 |
| davon: Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 1.594 | 1.624 |
| Bilanzsumme | 9.624 | 9.297 |

* Vorjahr angepasst

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag deutlich unter dem Vorjahreswert bedingt durch einen rückläufigen Brutto-Cashflow aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren EBIT. Zudem wirkten erneute Ausweitungen des Working Capital durch die fortlaufenden Ankäufe von Forderungspaketen bei der Eos Gruppe sowie der Aufbau von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bei Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel aufgrund der Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit belastend. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit wurde primär durch anhaltend hohe Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur geprägt. Zudem wurden weitere Beteiligungen bei der Eventures erworben. Einen positiven Effekt bewirkte der Zahlungsmittelzufluss aus dem Verkauf der Zahnärztekasse AG sowie der Ausgleich einer im Rahmen der Anteilsveräußerung an der About You entstandenen Kaufpreisforderung gegenüber der GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H. Im Vorjahr war im Cashflow aus Investitionstätigkeit eine hohe außerordentliche Einzahlung aus der beglichenen Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen enthalten. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wurde sowohl durch die Ausschüttungen, insbesondere an Minderheitsgesellschafter, durch die Begebung einer Hybridanleihe als auch durch den Anstieg der Nettofinanzverschuldung der Unternehmensgruppe geprägt.

Konzern-Kapitalflussrechnung (verkürzt)

| | 2018/19 | 2017/18* |
|---|-------------|-------------|
| | in Mio. EUR | in Mio. EUR |
| Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit | -10 | 168 |
| Cashflow aus Investitionstätigkeit | -203 | 75 |
| Free Cashflow | -213 | 243 |
| Cashflow aus Finanzierungstätigkeit | 80 | -96 |
| Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds | -133 | 147 |

* Vorjahr angepasst

Otto Group FDL at Equity

Quote des Konzern- Eigenkapitals:

Geschäftsjahr
2018/19
20,4
in %

Geschäftsjahr
2017/18
18,4
in %

Netto- Finanzverschuldung:

Geschäftsjahr
2018/19
1.653
in Mio. EUR

Geschäftsjahr
2017/18
1.594
in Mio. EUR

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 2019 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“

| | 2018/19 in Mio. EUR | 2017/18* in Mio. EUR |
|--|------------------------|-------------------------|
| Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung | 12.788 | 12.948 |
| Summe der betrieblichen Erträge/Aufwendungen | – 12.317 | – 12.260 |
| EBITDA | 471 | 688 |
| Abschreibungen | – 279 | – 326 |
| EBIT | 192 | 362 |
| Finanzergebnis | 39 | 200 |
| EBT | 231 | 562 |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag | – 65 | – 59 |
| Jahresüberschuss | 166 | 503 |

* Vorjahr angepasst

Bilanzstruktur „FDL at Equity“

| | 28.02.2019 in Mio. EUR | 28.02.2018* in Mio. EUR |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Anlagevermögen | 3.424 | 3.775 |
| Übrige langfristige Vermögenswerte | 639 | 293 |
| Latente Steuern | 137 | 153 |
| Kurzfristig gebundenes Vermögen | 3.862 | 3.688 |
| Summe Aktiva | 8.061 | 7.908 |
| Eigenkapital | 1.648 | 1.453 |
| Langfristiges Fremdkapital | 3.073 | 3.114 |
| Latente Steuern | 72 | 63 |
| Kurzfristiges Fremdkapital | 3.267 | 3.278 |
| Summe Passiva | 8.061 | 7.908 |

* Vorjahr angepasst

Otto Group FDL at Equity

Dynamischer Verschuldungsgrad (Netto-Finanzverschuldung / EBITDA):

Geschäftsjahr
2018/19
3,5
in Jahren

Geschäftsjahr
2017/18
2,3
in Jahren

Verschuldungskoeffizient (Netto-Finanzverschuldung / Konzern-Eigenkapital):

Geschäftsjahr
2018/19
1,0
in Jahren

Geschäftsjahr
2017/18
1,1
in Jahren

Große Pläne

Mit der fokussierten Wachstumsstrategie wird auch in Zukunft gezielt in ausgewählte Konzerngesellschaften investiert. Die Strategie ist auf langfristiges Wachstum und Profitabilität angelegt. Mit einem Umsatz von 17 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2022/23 – auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis – ist eine ambitionierte Zielmarke definiert, auf die sich die Otto Group mittelfristig ausrichtet.

Die fokussierte Wachstumsstrategie wird in den kommenden Geschäftsjahren segmentübergreifend fortgesetzt. Gezielte Investitionen in erfolgsversprechende Geschäftsmodelle, ein breiter Ausbau der Kundenbasis sowie die Öffnung der Unternehmensgruppe für externe Partner sind einige der relevanten Maßnahmen für das Prognosejahr und für die nachfolgenden Geschäftsjahre. Auch der Kulturwandel 4.0 bleibt in den kommenden Jahren ein bestimmendes Element für die Entwicklung der Otto Group.

Auf Konzernebene hat die Otto Group im Geschäftsjahr 2018/19 insgesamt betrachtet ein bereinigtes Umsatzwachstum von 3,5% erreicht. Für das Prognosejahr 2019/20 strebt die Unternehmensgruppe auf vergleichbarer Basis ein im Vergleich zum Vorjahr leicht höheres Umsatzwachstum an.

DER KULTURWANDEL 4.0 BLEIBT AUCH IN DEN KOMMENDEN JAHREN EIN BESTIMMENDES ELEMENT FÜR DIE ENTWICKLUNG DER OTTO GROUP.

Der geplante Umsatzanstieg resultiert insbesondere aus der Konzerngesellschaft OTTO, die wie schon in den vorherigen zwölf Monaten, enorme Investitionen in die Weiterentwicklung zur E-Commerce-Plattform plant, sowie aus der Bonprix-, der Crate and Barrel- und der Witt-Gruppe. Im Segment Service wird der Umsatzanstieg bei der Hermes Germany, Hermes Parcelnet in Großbritannien sowie Mondial Relay in Frankreich erwirtschaftet. Die Eos Gruppe wird weiterhin den Schwerpunkt im Bereich Forderungskäufe legen.

FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2019/20 IST EIN LEICHT HÖHERES UMSATZWACHSTUM ALS IM GESCHÄFTSJAHR 2018/19 GEPLANT (AUF VERGLEICHBARER BASIS).

Die international aufgestellten Markenkonzeppte, allen voran die Witt-, die Crate and Barrel- und die Bonprix-Gruppe, planen auch im Prognosejahr 2019/20 gute bis sehr gute EBT-Beiträge. Auch die Eos Gruppe wird erneut einen hohen Ergebnisbeitrag für die Otto Group leisten, wohingegen die Konzerngesellschaft OTTO ein weiterhin durch den Umbau zur E-Commerce-Plattform deutlich belastetes EBT erwartet. Die Otto Group Digital Solutions, die sich stark auf die Neugründung von Start-ups im Logistik-, E-Commerce- und Fintech-Bereich fokussiert, wird das EBT der Otto Group planmäßig mindern. Bei der Hermes Gruppe gewinnt die individuelle, passgenaue Zustelllösung weiterhin an Bedeutung. Weitere Belastungen des EBT im Prognosejahr resultieren aus dem Ausbau des internationalen, grenzüberschreitenden Paketgeschäfts, der fortschreitenden Digitalisierung sowie dem Ausbau des europaweiten Hermes Paketshop-Netzwerks. Zudem investiert die Hermes Germany in den kommenden Jahren beträchtlich in Lohn- und Personalkosten in der Paketzustellung.

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Einflussfaktoren wird für das Geschäftsjahr 2019/20 auf Konzernebene ein EBT erwartet, das operativ gegenüber dem Vorjahr leicht verbessert werden kann. Darüber hinaus können sich sowohl positive als auch negative EBT-Effekte aus der fortgesetzten Öffnung der Otto Group für Partner ergeben.

Wie die Otto Group Nachhaltigkeit lebt

Werteorientiertes Handeln ist für uns selbstverständlich. Seit über 30 Jahren verknüpft die Otto Group ihre Verantwortung für Mensch und Natur mit ökonomischen Zielen. Dafür entwickeln wir uns ständig weiter und reagieren auf Veränderungen.

IM WANDEL FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

Weltweit ist ein wachsendes Bewusstsein für drängende Nachhaltigkeitsthemen zu verzeichnen – die Bedeutung sozialer und ökologischer Herausforderungen wie dem Klimawandel steigt innerhalb der Gesellschaft. Regierungen scheren jedoch immer wieder aus ihrer Verantwortung aus und stellen diese bedeutenden Themen zurück, anstatt notwendige Maßnahmen einzuleiten. In diesem Kontext stehen Konzerne wie auch die Otto Group verstärkt in der Pflicht, Gesellschafts- und Umweltaspekte selbst anzugehen. Als international tätiger Handels- und Dienstleistungskonzern streben wir eine nachhaltige Entwicklung in allen Unternehmensbereichen an. Dies ist ein zentraler Bestandteil unseres Leitbildes – wir wollen weltweit Maßstäbe für ein menschliches Miteinander, eine lebenswerte Umwelt und eine vielfältige Gesellschaft setzen. Denn nur so können wir unsere wachstumsorientierte Ausrichtung auch langfristig mit einem wertorientierten, nachhaltigen Handeln in Einklang bringen und die Lebensqualität nachfolgender Generationen sichern. Dabei befinden wir uns im steten Wandel mit neuen Herausforderungen und Verpflichtungen. Um auch künftig Maßstäbe zu setzen und den Anforderungen unserer Stakeholder gerecht zu werden, arbeiten wir an unserer neuen Corporate Responsibility-Strategie (CR-Strategie). Sie wird die im kommenden Jahr auslaufende CR-Strategie 2020 ablösen und neue Impulse für die Zukunft setzen. Mit dynamischen Zielen passen wir uns kontinuierlich an neue Gegebenheiten an und können auf diese Weise flexibel reagieren. Das Fundament für die strategische Weiterentwicklung bildet der Managementprozess impACT.

* Eine Initiative der Serviceplan Gruppe, von dem Kulturanalyseunternehmen Deep White, der HR- und Transformationsberatung Promerit und der ZEIT Verlagsgruppe.

impACT ALS MANAGEMENTPROZESS FÜR VERANTWORTUNG

Mit dem Managementprozess impACT erarbeitet die Otto Group ihre Strategie zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung für Mensch und Umwelt. Bestehend aus den Elementen „impact“ (Auswirkung) und „act“ (Handeln) bildet ein dreistufiger Prozess die Basis, um alle Auswirkungen unserer geschäftlichen Tätigkeit zu erfassen und möglichen negativen Entwicklungen gezielt zu begegnen. Im ersten Schritt werden wesentliche Themen durch quantitative und qualitative Analysen identifiziert und priorisiert. Um diese Themen zu adressieren, entwickeln wir im zweiten Schritt Maßnahmen und bewerten diese nach Aufwand und Nutzen. Die effizientesten Maßnahmen werden unter dem Dach der CR-Strategie realisiert. So setzen wir unsere Ressourcen gezielt dort ein, wo sie die größte Wirkung für eine nachhaltige Entwicklung entfalten. Im Zuge der Entwicklung der neuen CR-Strategie haben wir die Analysen und Befragungen im Jahr 2018 aktualisiert.



FACT BASED
CR MANAGEMENT

1. ANALYSIEREN
2. BEWERTEN
3. HANDELN

ZUKUNFTSWEISENDE UNTERNEHMENSKULTUR AUSGEZEICHNET

Durch impACT macht die Otto Group die Bedeutung von Nachhaltigkeit sichtbar und zeigt auf, welche Mehrwerte nachhaltiges Wirtschaften stiftet. Als Managementthema ist nachhaltiges Handeln auf diese Weise selbstverständlich geworden und wird tief in die Organisation getragen. Da impACT nachvollziehbar Soziales und Ökologisches mit Wirtschaftlichem verbindet, fördert der Prozess den Austausch über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg und wirkt kulturprägend. Dafür wurden wir jüngst mit dem Corporate Culture Award* in der Kategorie „Shared Value“ ausgezeichnet. Dieser Preis wird für die beispielhafte Verbindung von wirtschaftlichem und sozialem Nutzen vergeben.

EIN MANAGEMENTPROZESS MIT ERFOLG: impACT WURDE IM JAHR 2018 MIT DEM CORPORATE CULTURE AWARD AUSGEZEICHNET.

Strategie für nachhaltiges Handeln

Auch die Ziele der aktuellen CR-Strategie 2020 basieren auf unserem Managementprozess impACT. Im Rahmen unserer fünf Teilstrategien setzen wir konkrete Ziele fest, die wir bis Ende 2020 erreichen wollen – so werden wir unserer Verantwortung für Mensch und Natur gerecht.

Als Bestandteil der Konzernstrategie fließt die Zielerreichung der CR-Strategie 2020 direkt in die variable Vergütung der Konzernvorstände ein. Damit verankert die Otto Group Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensgruppe. Die CR-Strategie 2020 setzt sich aus fünf themenspezifischen Teilstrategien zusammen, die mit konkreten Zielen hinterlegt sind – von der schonenden Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen über die Einhaltung von Sozialstandards in Fabriken bis zur Verbesserung der CO₂-Bilanz an den eigenen Standorten und bei Transporten.

Die Strategie gilt für 15 Konzerngesellschaften* der Otto Group. Mit ihnen steht der Holding-Bereich Corporate Responsibility im ständigen Austausch und kommt regelmäßig zu Arbeitskreistreffen zusammen, um gemeinsam Inhalte zu erarbeiten, zu diskutieren und Entscheidungen hinsichtlich unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu treffen.

KONKRETE ZIELSETZUNG

Mit ihren Zielen trägt die Otto Group Verantwortung, die sozialen und ökologischen Bedingungen in ihrem Geschäftsumfeld und darüber hinaus zu verbessern. Die Ziele wurden auf Basis vorangegangener Analysen und deren Ergebnissen aus unserem Managementprozesses impACT erstellt – weitere Informationen dazu sind im Geschäftsbericht 2017/18 der Otto Group zu finden.

Die fünf KPIs wurden durch die unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) nach dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 geprüft.

* siehe Seite 81 im Geschäftsbericht 2018/19 für die Einbeziehung der Konzerngesellschaften in die CR-Strategie 2020

Ziele in %

Textilstrategie

Ziel: **100 %** nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken



Möbelstrategie

Ziel: **100 %** FSC®-zertifizierte Möbel bei Eigen-, Lizenz- und strategisch relevanten Fremdmarken im Rahmen der Eigenbewirtschaftung*



Papierstrategie

Ziel: **60 %** FSC®-zertifiziertes Katalogpapier



Sozialprogramm

Ziel: **100 %** integrierte Lieferanten bei Eigen- und Lizenzmarken**



Klimastrategie

Ziel: **-50 %** Reduktion der CO₂-Emissionen (gegenüber 2006)



* In Abstimmung mit 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.

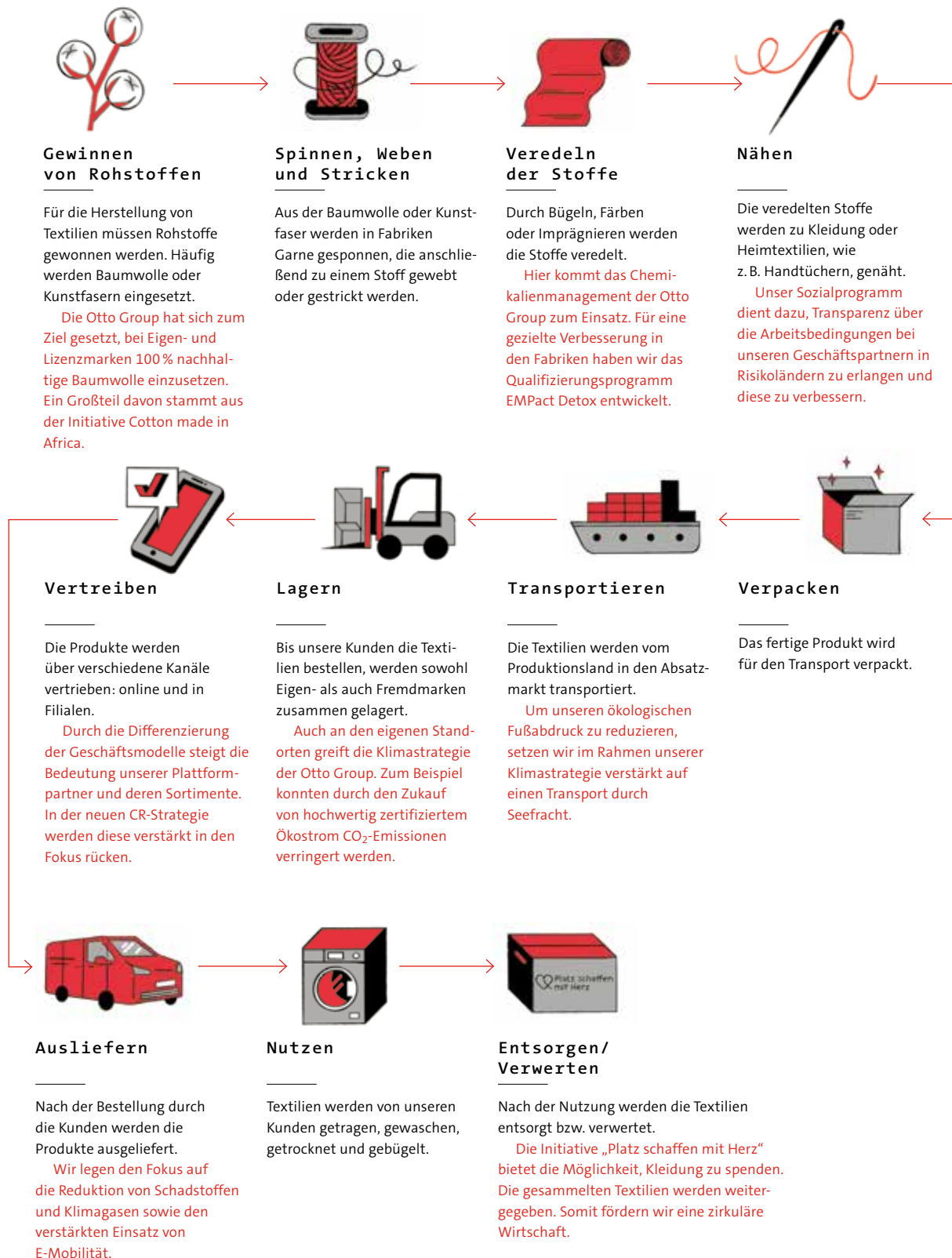
** Frankonia, Mytoys und Unito sind in das Sozialprogramm integriert, ihre Zielerreichungswerte werden jedoch noch separat erfasst und fließen nicht in den Zielerreichungswert der Otto Group ein.

*** Durch Veränderungen im Hermes Standort-Netzwerk steht eine finale Validierung der CO₂-Werte für die Distribution (1-Mann-Handling) für das Kalenderjahr 2018 noch aus, sodass bei diesen Daten auf die Vorjahreswerte aus Kalenderjahr 2017 zurückgegriffen wurde.

Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette

Das Nachhaltigkeitsmanagement der Otto Group schließt die gesamte Wertschöpfungskette ein – vom An- und Abbau der Rohstoffe über ihre Weiterverarbeitung, die Fertigung der Produkte und deren Transport bis hin zur Nutzungsphase und der Verwertung der Produkte:

Unsere Wertschöpfungskette am Beispiel Textil



Praxisbeispiele

Sustainable Collection

Im vergangenen Geschäftsjahr hat Bonprix an seiner ersten nachhaltigen Kollektion gearbeitet und diese ab April 2019 präsentiert. Die „Sustainable Collection“ für Damen umfasst beispielsweise wassersparend produzierte Jeans und T-Shirts, die mit natürlichen Farbstoffen gefärbt wurden. Darüber hinaus wurden Bio-Baumwolle, recycelte Baumwolle, TENCEL™ Lyocell, recycelter Polyester sowie CmiA-zertifizierte Baumwolle verwendet. Bonprix ist mit einem Anteil von 55 % größter Partner von CmiA innerhalb der Otto Group. Die nachhaltige Kollektion ergänzt das Engagement des Unternehmens im Produktbereich. Bereits heute erfüllt fast jedes zweite Textil die Kriterien für ein nachhaltiges Produkt. Die Kollektion wird künftig zweimal im Jahr herausgebracht und in insgesamt 23 Ländern erhältlich sein.

Nachhaltig hergestellte Verpackungen

Insbesondere im Onlinehandel wachsen die Anforderungen an Verpackungen: Sie müssen stabil sein, um die Ware nicht zu beschädigen. Gleichzeitig sollten sie nachhaltig hergestellt sein und möglichst wenig Rohstoffe verbrauchen. Die Otto Group hat sich dieses Themas angenommen und entwickelt Lösungsansätze zur Verpackungsoptimierung. So bestehen die Kartons der Konzerngesellschaft OTTO aus FSC®-zertifizierten Recyclingmaterialien. Durch eine regelmäßige Überprüfung konnten wir seit 2012 das Leervolumen der Kartons bereits durchschnittlich von 27,5 % auf 21,5 % reduzieren. Die Kunden werden durch den neuen Aufdruck auf den Kartons zudem animiert, diese wiederzuverwenden, um aussortierte Kleidung an die konzerneigene Initiative „Platz schaffen mit Herz“ zu senden. Außerdem besteht auch die Versandtüte von OTTO jetzt zu 80 % aus recyceltem Kunststoff und trägt den Blauen Umweltengel. Damit schonen wir die wertvolle Ressource Erdöl und halten die Materialien im Kreislauf.

Klimafreundliche Warenzustellung

Mit der Strategie „Urban Blue“ verfolgt Hermes Germany das Ziel, die Sendungen in den Innenstadtbereichen der 80 größten Städte bis zum Jahr 2025 emissionsfrei zuzustellen. Nach einer Pilotphase erfolgte Anfang 2019 der operative Start des Projekts: Daimler übergab die ersten 20 Elektrofahrzeuge an Hermes Germany. Insgesamt sind in diesem Jahr 300 Transporter mit Elektroantrieb unterwegs, bis 2022 sind 1.500 Elektrotransporter in ganz Deutschland geplant. Ergänzend starteten Hermes Germany und weitere Paketdienstleister einen gemeinsamen Pilottest mit Elektrofahrrädern an einem zentralen Mikrodepot in Berlin. Im Rahmen des rund einjährigen Feldversuchs mit dem Namen KoMoDo* soll operativ erprobt werden, wie Lastenräder in der Paketzustellung effizient eingesetzt werden können. Weitere Tests und Projekte mit alternativen Zustellfahrzeugen führen wir in verschiedenen Regionen Deutschlands – beispielsweise Hamburg, Rostock und München – durch und weiten sie in diesem Jahr sukzessive aus.

Nachhaltigkeit erleben

Der 8. Oktober 2018 stand für die Witt-Gruppe ganz im Zeichen der Nachhaltigkeit. Über 200 Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen kamen zusammen, um mehr zu nachhaltiger Baumwolle, Mülltrennung, CO₂-Emissionen oder das Sozialprogramm der Otto Group zu erfahren und über diese Themen zu diskutieren. Ein Nachhaltigkeitsforum sorgte darüber hinaus für einen regen Austausch. Das Highlight des Tages: Dr. Rüdiger Fox, CEO des Unternehmens Sympatex, erläuterte in seinem Vortrag eindrucksvoll die ökonomischen Vorteile von nachhaltigem Handeln. Dabei zeigte er auf, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein moralischer Imperativ sein sollte, sondern sich auch wirtschaftlich betrachtet lohnen kann. Mit dieser Aktion konnten wir dazu beitragen, Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern zu verankern – denn sie sind Wegbereiter und Treiber unserer verantwortungsbewussten Ausrichtung. Auch in der neuen konzernweiten CR-Strategie werden die Mitarbeiter und deren Bewusstsein für Nachhaltigkeit eine größere Rolle einnehmen.

* Kooperative Nutzung von Mikrodepots durch die Kurier-, Express-, Paket-Branche für den nachhaltigen Einsatz von Lastenrädern in Berlin

Im ständigen Austausch mit unseren Stakeholdern

Die Otto Group pflegt seit vielen Jahren den Dialog mit ihren Stakeholdern und bringt sich aktiv in politische Debatten zum Schutz der Umwelt und zur Verbesserung der Sozialstandards ein. Neben der Berücksichtigung von Stakeholder-Anforderungen innerhalb des impACT-Managementprozesses erfolgt der Austausch in Gesprächen, im Rahmen von Veranstaltungen und durch Brancheninitiativen – so gewährleisten wir einen stetigen Wissenstransfer und können Erwartungen und Anforderungen begegnen.

Um die internationale Zusammenarbeit zu stärken, haben wir im Dezember 2018 die neu gegründete „Fashion Industry Charter for Climate Action“ unterzeichnet. Die Klimacharta unter dem Dach der Vereinten Nationen setzt sich zum Ziel, Treibhausgasemissionen im Rahmen einer branchenweiten Zusammenarbeit systematisch zu reduzieren. So wollen wir unsere Klimaschutzaktivitäten intensivieren. Seit August 2018 ist die

Otto Group außerdem Mitglied der Sustainable Apparel Coalition (SAC), einem Zusammenschluss verschiedener Akteure der Textil- und Schuhindustrie, der gemeinsam an einheitlichen Standards zur Bewertung von Nachhaltigkeit arbeitet. Derzeit prüft die Konzerngesellschaft Bonprix im Rahmen einer Pilotphase den langfristigen Mehrwert und die Passfähigkeit sowohl zu den eigenen CR-Aktivitäten als auch zum Nachhaltigkeitsansatz der Otto Group.

Im Rahmen des Verbundprojekts „Weg in die <2°-Wirtschaft“ haben wir gemeinsam mit anderen Unternehmen Ideen und Projekte für eine klimaneutrale Wirtschaft entwickelt. Die Otto Group beteiligte sich konkret an der Erarbeitung von Lösungsansätzen für umweltfreundliche, bedarfsgerechte Mobilität und Logistik in den Städten. In einem weiteren Teilprojekt haben wir maßgeblich an der Entwicklung einer Onlineplattform mitgewirkt, um den unternehmensübergreifenden Wissensaustausch von Best-Practice-Lösungen für eine emissionsarme Logistik in Unternehmen zu fördern.

Darüber hinaus arbeitet die Umweltstiftung Michael Otto (UMO) seit 25 Jahren daran, die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren. Durch Bildungsprojekte und Veranstaltungen rückt die Stiftung umweltpolitische Themen stärker in das Zentrum der öffentlichen und politischen Debatte. Mit dem Projekt F.R.A.N.Z. zum Schutz der biologischen Vielfalt in der Landwirtschaft vereint die Stiftung Akteure aus Naturschutz und Agrarwesen. F.R.A.N.Z. wird sowohl vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft als auch vom Bundesumweltministerium gefördert sowie begleitet und wurde 2018 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Forschung“ ausgezeichnet.



Wie wir uns für die Zukunft aufstellen

Wie schaffen wir es, künftig weiterhin verantwortungsvoll als Unternehmensgruppe zu agieren? Um diese Frage zu beantworten, hat die Otto Group ihren Managementprozess impACT weiterentwickelt. Dieser bildet auch in Zukunft die Basis für unsere strategische Ausrichtung.

GRUNDSTEIN FÜR DIE NEUE STRATEGIE: impACT

Der Managementprozess impACT der Otto Group dient dazu, ihre Geschäftsprozesse auf Nachhaltigkeit auszurichten und folgt den drei Schritten Analysieren, Bewerten und Handeln. Im Rahmen der Entwicklung der neuen CR-Strategie haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse im Berichtsjahr weiterentwickelt und aktualisiert. Zur Weiterentwicklung gehörte beispielsweise eine Ausweitung der betrachteten Wirkungskategorien. Diese differenziertere Betrachtung ermöglicht uns, im zweiten Schritt zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln. So stellen wir sicher, künftig noch besser steuern und die relevanten Themen mit mehr Flexibilität adressieren zu können. Für die Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse haben wir unseren ökologischen und sozialen Fußabdruck berechnet und unterschiedliche Stakeholderbewertungen durchgeführt. Die Ergebnisse bilden die Basis für die Schwerpunkte der neuen Strategie.

WIR ENTWICKELN UNS STÄNDIG WEITER – AUCH UNSEREN MANAGEMENTPROZESS FÜR NACHHALTIGKEIT: impACT.

STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG

Unsere neue CR-Strategie wird durch die Leitlinien des Kulturwandels in der Otto Group und unsere Konzernstrategie – den Otto Group Path – geprägt. Außerdem bleibt sie weiterhin Teil der Gesamtstrategie des Konzerns. Damit bringen wir zum Ausdruck, dass CR ein fester Bestandteil unserer unternehmerischen Verantwortung bei den Mitarbeitern und in der Gesellschaft ist. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen steht dabei im Zentrum unseres Handelns: als Gesellschaftsveränderer, Erfolgsgarant für unser Unternehmen, Bewahrer unserer natürlichen Grundlagen und Gestalter der Zukunft. Mit dem Leitbegriff „Stay Human“ wollen wir dieses tiefe Empfinden in das Zentrum unserer neuen CR-Strategie stellen und all unseren Kolleginnen und Kollegen einen Zugang zu unserer unternehmensweiten Grundausrichtung ermöglichen. Die zentrale, handlungsleitende Frage, der wir uns stellen, lautet: Wie können wir die Globalisierung und die Digitalisierung unserer Wirtschaftsweise und Gesellschaft menschenfreundlich gestalten? Dazu gehören natürlich die Fragen nach dem Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen, der Sicherstellung von fairen Arbeitsbedingungen und einer menschenfreundlichen Gestaltung einer neuen digitalen Gesellschaft.

Wir wollen mit der Umsetzung der CR-Strategie nach 2020 unser Unternehmen verändern, aber auch darüber hinaus in die Gesellschaft wirken und ihre Zukunft mitgestalten. Das heißt, wir blicken zum einen auf unsere Wertschöpfung und die durch uns zu beeinflussenden Faktoren und Möglichkeitsräume, insbesondere in unseren Lieferketten. Wir nennen diesen Teil auch „die Arbeit im System“. In der konkreten unternehmensbezogenen Ausgestaltung werden wir an den Handlungsrahmen der CR-Strategie 2020 anknüpfen und gemeinsam mit unseren verschiedenen Konzerngesellschaften anspruchsvolle Ziele im Hinblick auf unsere Lieferketten, Standorte und Transporte, Produkte, Mitarbeiter und Kunden definieren.

Zum anderen blicken wir auf die Rahmenbedingungen in unserer Gesellschaft und arbeiten zusammen mit anderen Akteuren an den großen transformatorischen Vorhaben unserer Zeit. Hier sprechen wir von „der Arbeit am System“. Dazu gehört u.a. die Dekarbonisierung, die Bekämpfung von globaler Armut insbesondere in Subsahara-Afrika, die Förderung von fairen und ökologisch verantwortungsvollen Lieferketten und die Gestaltung einer wertebasierten, dem Menschen zugewandten digitalen Marktwirtschaft.

Aktuell erfolgt die Konzeption unserer neuen Strategie. Im Jahr 2020 werden wir diese konzernweit implementieren, um einen nahtlosen Übergang zwischen aktueller und neuer Strategie zu gewährleisten.

HALLO OTTO GROUP

OTTOGROUP.COM
OTTOGROUP.COM/HALLOMENSCH

FOLGEN SIE UNS



— HAFTUNGS AUSSCHLUSS 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.

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



HERAUSGEBER

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

VERANTWORTLICH

Thomas Voigt
Group Vice President Corporate
Communications and Political
Affairs
Telefon: (040) 6461-4010
Telefax: (040) 6461-4490
E-Mail: thomas.voigt@ottogroup.com

IMAGETEIL

Kristina Drews,
Kathrin-Luise Fiesel,
Robert Hägelen,
Kristin Koopmann

NACHHALTIGKEITSTEIL

Dr. Johannes Merck, Group Vice
President Corporate
Responsibility, Laura Martin
Gomez, Mara Hartig, Akzente
Kommunikation und Beratung GmbH,
München

FINANZTEIL

Peter Krohn, Group Vice
President Accounting & Assurance,
Andre Karowski, Tom Klimkeit,
Alexandra Miklaszewski

KONZEPT UND KREATIVE UMSETZUNG

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

LEKTORAT IMAGETEIL

Katja Strube, Hamburg

BILD- NACHWEIS

Charlotte Schreiber,
Jewgeni Roppel,
Matthias Haslauer, Kai Müller,
Jan Philip Welcherling,
Ivo von Renner,
Martin Johannes Kielmann,
Thomas Lehmann,
Kai Uwe Oesterhelweg,
Andrew Hetherington,
Wolfgang Stahr, Kim Keibel,
Jeremy Liebman, Carlos Osorio,
Simone Scardovelli,
Hermes, Crate and Barrel

ILLUSTRATION

Moritz Wienert, Hamburg
André Gottschalk, Berlin

