

Warum  
Wirtschaft  
Werte  
braucht

# HALLO WIRTSCHAFT BRAUCHT WERTE

JOHN  
FENN  
FERR





# **WARUM WIRTSCHAFT WERTE BRAUCHT**

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

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

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

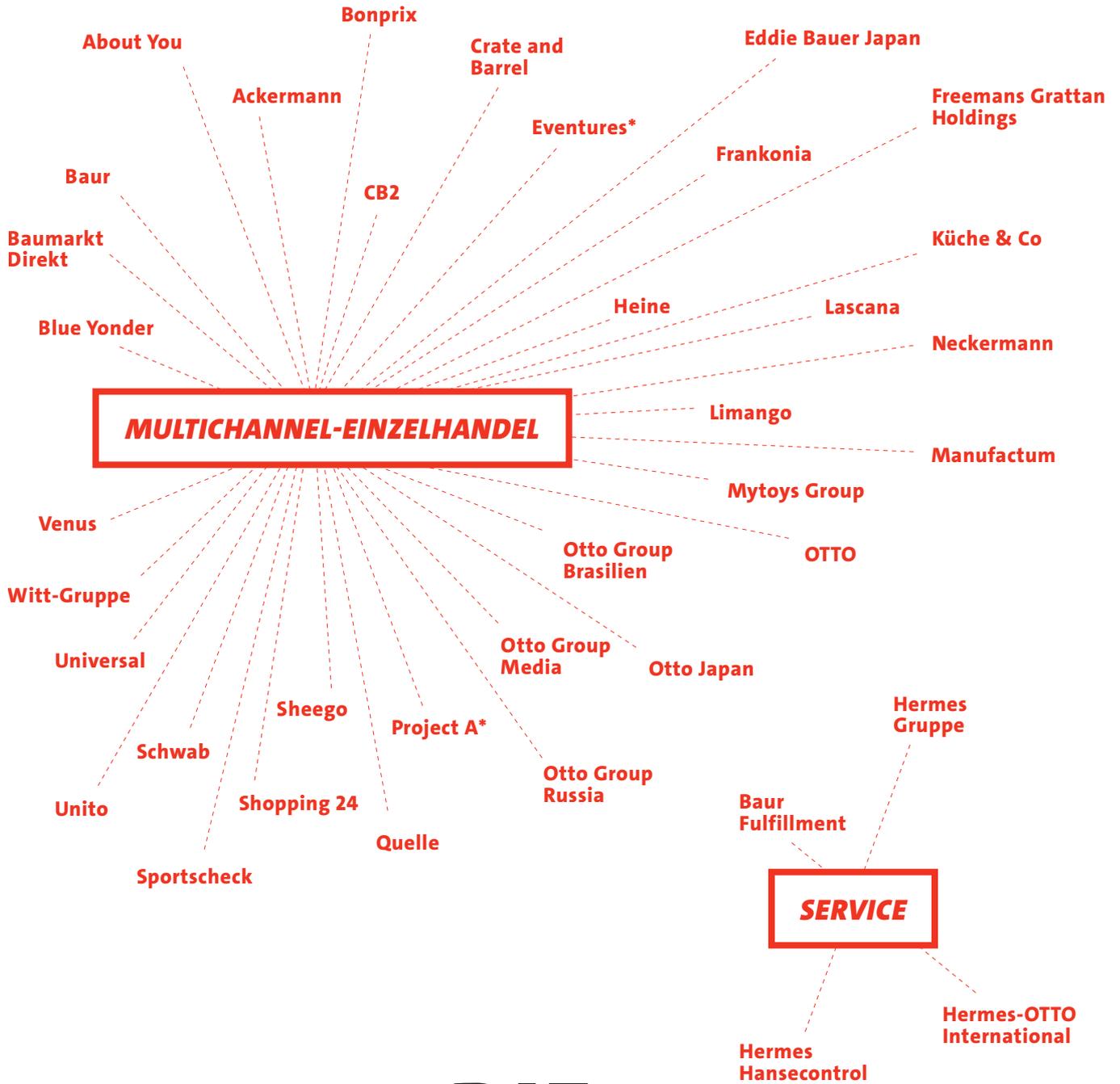
# DIE KENNZAHLEN

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

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

\* Beinhaltet auch Umsätze, die aus der Harmonisierung der Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften auf den Konzernabschlussstichtag resultieren. Nähere Informationen sind dem Konzernlagebericht (ab Seite 75) zu entnehmen.

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



# DIE KONZERN-ÜBERSICHT

Ausgewählte Unternehmen und Marken

\* Beteiligungsgesellschaften



<b>6</b>	<b>ALEXANDER BIRKEN</b> Vorstandsvorsitzender
<b>7</b>	<b>VORSTAND</b>
<b>8</b>	<b>PROF. DR. MICHAEL OTTO</b> Aufsichtsratsvorsitzender
<b>9</b>	<b>AUFSICHTSRAT</b>
<b>53</b>	<b>CHRONIK</b>
<b>220</b>	<b>IMPRESSUM</b>

## WERTE UND WERTSCHÖPFUNG



## 10 WIR MÜSSEN FÜR UNSERE WERTE EINSTEHEN

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

**15 SPRICH MIT MIR!**  
Warum Sprachsteuerung für den Onlinehandel eine Chance bietet

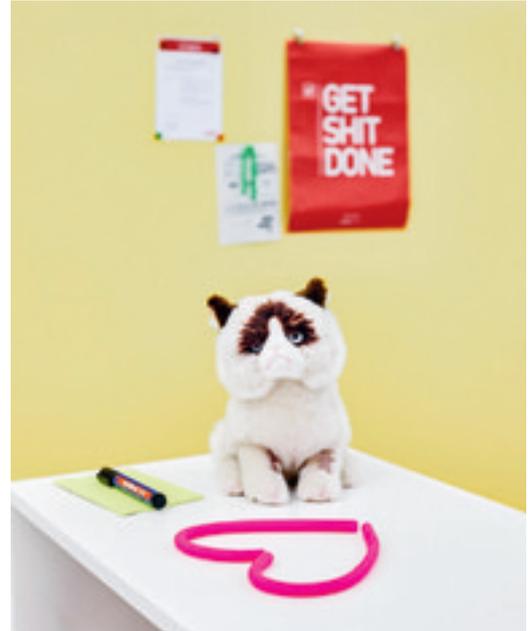
**16 VEREINTE KRÄFTE**  
Wie sich die Otto Group für externe Investoren und Partner öffnet

**17 DREI WEGE ZUM ERFOLG**  
Die Witt-Gruppe zeigt seit Jahren, was operative Exzellenz bedeutet

**18 ECHE MENSCHEN, ECHE LEIDENSCHAFT**  
People First: Warum OTTO auf Mitarbeiter als Jobbotschafter setzt

**19 KULTURWANDEL IM AUSTAUSCH**  
Neela Montgomery, CEO von Crate and Barrel, über Unterschiede und Gemeinsamkeiten

## UNTERNEHMENSKULTUR

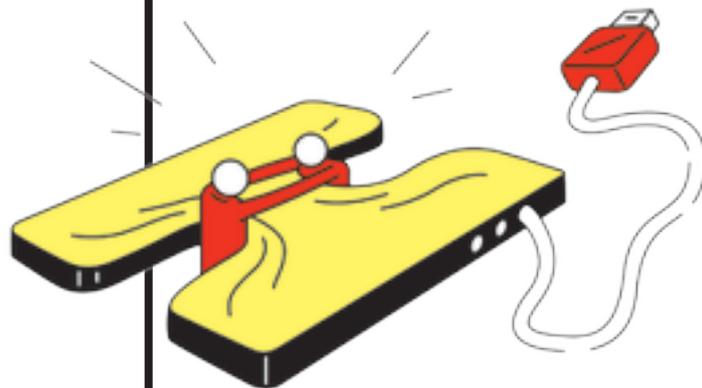


## 20 FLEXIBLE GRÖSSE

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

**25 ELASTISCHE STRUKTUREN**  
Mit dem Organisationsmodell MOVE erprobt About You die Möglichkeiten agilen Arbeitens

**26 FIT FÜR DIE ZUKUNFT**  
Wie die Otto Group die Arbeitswelt von morgen Realität werden lässt



**27 UND WIE MACHT IHR DAS?**  
Die Hospitationsplattform HOW lässt Mitarbeiter über den Tellerrand blicken

**28 OTTO GROUP AWESOME**  
Fünf Thesen zur Zukunft der Arbeit von Petra Scharner-Wolff, Finanzvorständin der Otto Group

## CUSTOMER CENTRICITY



### 30 ES GEHT UM RESPEKT

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

### 35 IT'S ABOUT YOU!

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

### 36 DIGITALE DIENER

Wie Kundenkommunikation bei der Otto Group von Künstlicher Intelligenz profitiert

### 38 DAS KOMMT

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

### 39 AUF ZEIT

Die Sharing Economy wächst. Davon profitiert auch OTTO Now



### 40 WIR MÜSSEN LIEFERN!

Hermes löst Lieferkonflikte in der Großstadt

## WERTEORIENTIERTES MANAGEMENT



### 42 GEMEINSAM IN DER VERANTWORTUNG

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

### 47 WILLKOMMEN!

Hermes Germany hilft Geflüchteten beim Neustart in Deutschland

### 48 HILFE DURCH HANDEL

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

### 50 WIR KÜMMERN UNS

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

### 51 WEICHEN STELLEN

Drei Beispiele für Umweltschutz und klimaverträgliches Wirtschaften

### 52 DIE GRÖSSTE CHANCE

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



### 55 NACHHALTIGKEIT BEI DER OTTO GROUP

### 75 ZAHLEN DER OTTO GROUP

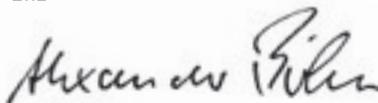
76	Konzernlagebericht
118	Konzernabschluss
134	Konzernanhang

# HALLO VORSTAND

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

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

Ihr



**Alexander Birken**

Vorstandsvorsitzender

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

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

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

## **Dr. Winfried Zimmermann**

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



**Petra Scharner-Wolff**

Konzern-Vorständin Finanzen,  
Controlling, Personal



**Dr. Rainer Hillebrand**

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



**Dr. Marcus Ackermann**

Konzern-Vorstand  
Multichannel Distanzhandel



**Hanjo Schneider**

Konzern-Vorstand Services  
(bis 31. Dezember 2017)<sup>1</sup>



**Neela Montgomery**

Konzern-Vorständin  
Multichannel-Retail  
(bis 31. Juli 2017)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nachfolge ab 1. April 2018: Kay Schiebur

<sup>2</sup> Nachfolge ab 1. April 2018: Sven Seidel

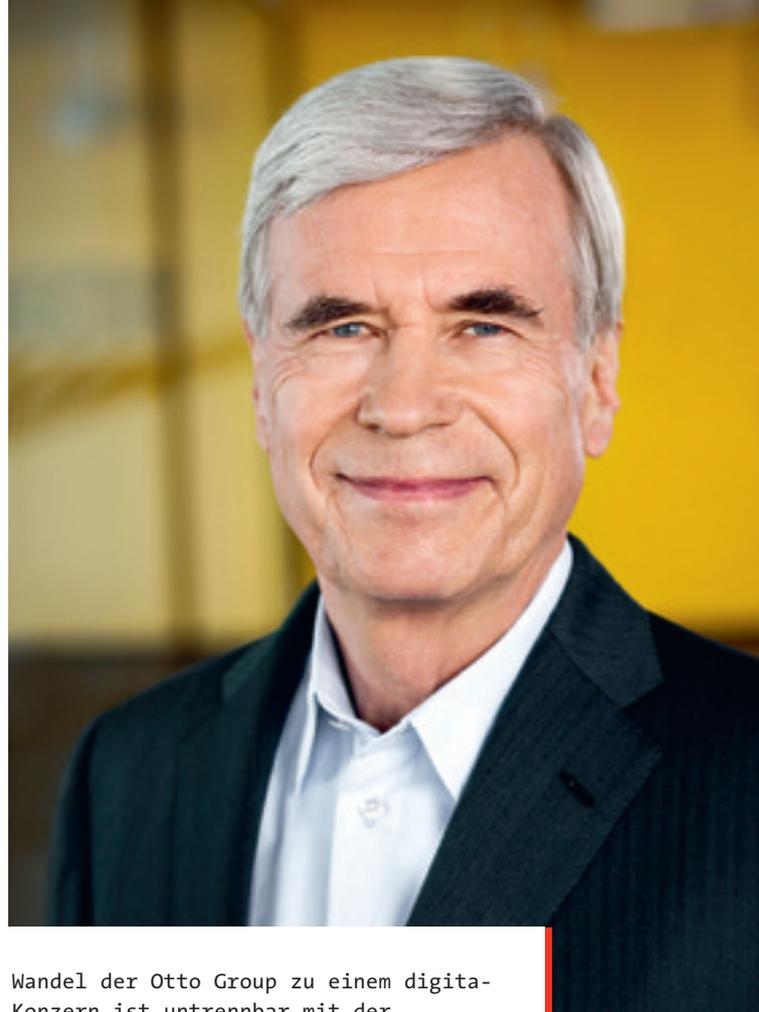
**Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Partner und Freunde der Otto Group,**

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

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

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

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



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

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

Ihr

**Prof. Dr. Michael Otto**  
Aufsichtsratsvorsitzender

# AUFSICHTSRAT

**PROF. DR. MICHAEL OTTO**

Hamburg  
Vorsitzender/Kaufmann

**ALEXANDER OTTO**

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

**BENJAMIN OTTO**

Hamburg  
Gesellschafter/Kaufmann

**KARL-HEINZ  
GRUSSENDORF\***

Hamburg  
Stv. Vorsitzender  
Betriebsratsmitglied  
Otto (GmbH & Co KG)

**ANNETTE ADAM\***

Kahl/Main  
Stv. Betriebsratsvorsitzende  
SCHWAB VERSAND GmbH

**THOMAS ARMBRUST**

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

**ANITA BEERMANN**

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

**HORST BERGMANN\***

Michelau  
Betriebsratsvorsitzender  
Baur Versand  
(GmbH & Co KG)

**OLAF BRENDEL\***

Hamburg  
Betriebsratsvorsitzender  
Hermes Fulfilment GmbH

**DR. MICHAEL  
E. CRÜSEMANN**

Hamburg  
Geschäftsführer i. R.  
bis 28. Februar 2017

**DR. THOMAS FINNE**

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

**PETRA FINNERN\***

Jesteburg  
Betriebsratsvorsitzende  
EOS Region Deutschland

**HEIKE LATTEKAMP\***

Hamburg  
Landesfachbereichsleiterin  
ver.di Handel

**DR. WOLFGANG LINDER**

Hamburg  
Geschäftsführer i. R.

**ANJA MARRECK\***

Holzkirchen  
Betriebsratsmitglied  
SportScheck GmbH  
bis 28. Februar 2017

**STEFAN NAJDA\***

Glienicke  
Gewerkschaftssekretär  
ver.di Bundesverwaltung

**LARS-UWE RIECK\***

Hamburg  
Landesfachbereichsleiter  
Postdienste und Logistik  
ver.di

**HANS-OTTO  
SCHRADER**

Hamburg  
Geschäftsführer i. R.  
seit 1. März 2017

**DR. WINFRIED  
STEEGER**

Hamburg  
Rechtsanwalt

**MONIKA  
VIETHEER-GRUPE\***

Barsbüttel  
Betriebsratsvorsitzende  
bonprix  
Handelsgesellschaft mbH  
seit 11. April 2017

**SANDRA  
WIDMAIER-GEBAUER\***

Hamburg  
Leitende Angestellte/  
Personal

**PROF. DR. PEER WITTEN**

Hamburg  
Ehrenvorsitzender der BVL,  
Bundesvereinigung  
Logistik e.V.

\* Vertreter der Arbeitnehmer

# WIR MÜSSEN FÜR UNSERE

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

links

**ALEXANDER  
BIRKEN**  
CEO der  
Otto Group

rechts

**DAVID  
KIRKPATRICK**  
Journalist  
und Autor





# **WERTE EINSTEHEN**



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

DAVID KIRKPATRICK



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**DK** Ich habe gehört, dass ihr versucht, eure Produkte nicht mit dem Flugzeug zu transportieren. Ich nehme an, wegen der CO<sub>2</sub>-Emissionen.

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

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

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

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

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



<sup>1</sup> Forsa-Vertrauensranking im Auftrag der RTL Mediengruppe, 2017



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

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

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

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

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

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

ALEXANDER BIRKEN

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

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

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

# SPRICH MIT MIR!

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

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

## CONVERSATIONAL COMMERCE IN DER OTTO GROUP



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



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



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



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

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

<sup>1</sup> Umfrage von Walker Sands: „Future of Retail“, 2017  
<sup>2</sup> Umfrage von Statista, 2017



# VEREINTE KRÄFTE

**Gemeinsam mehr erreichen: Konzerngesellschaften der Otto Group öffnen sich.**

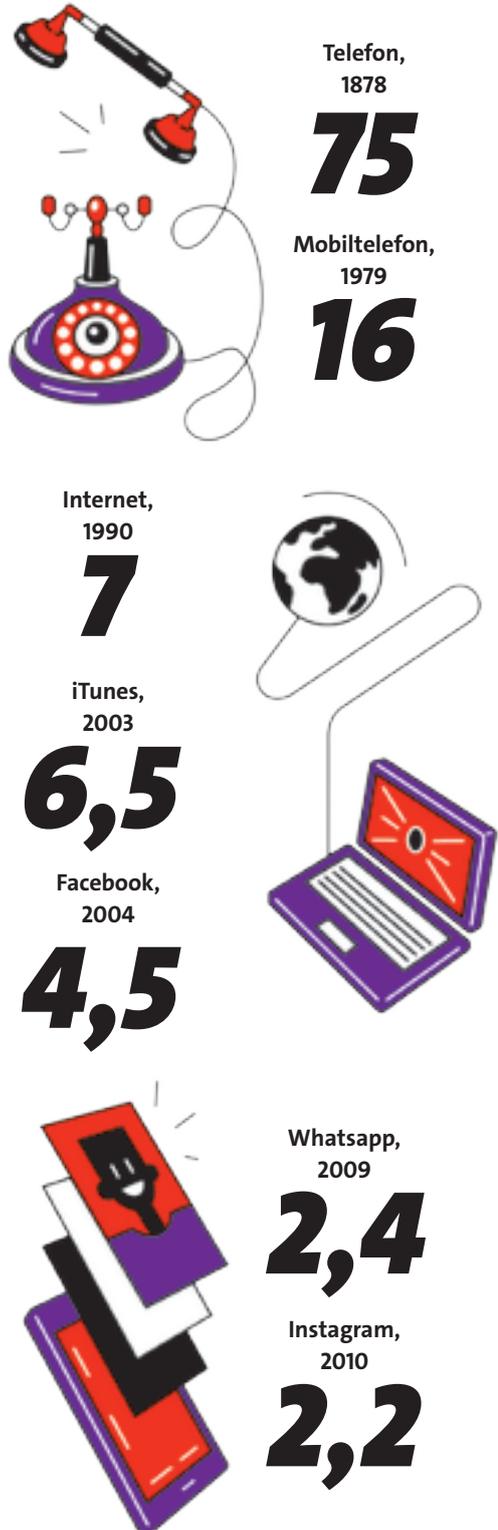
In der digitalen Transformation steht nichts still. Auf der einen Seite gibt es die großen Tech-Unternehmen wie Google, Alibaba und Amazon, mit denen die Otto Group konkurriert, aber auch kooperiert. Auf der anderen Seite erkämpfen sich neue Start-ups mit kreativen Geschäftsmodellen ständig neue Marktanteile.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

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

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

## BESCHLEUNIGTE VERNETZUNG

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



<sup>1</sup> OECD-Report 2017: Key Issues for Digital Transformation in the G20



# DREI WEGE ZUM ERFOLG

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



## 1 Frauenversteh 50+

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



## 2 Markendiversifizierung

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

## 3 Internationalisierung und Stärkung Stationärhandel

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

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

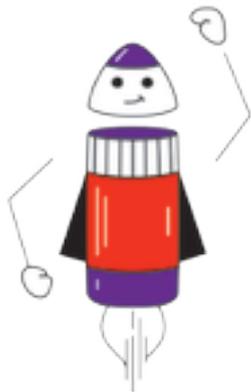
Gleichzeitig erlebte auch der Stationärhandel in den mittlerweile rund 130 Filialen in den letzten zehn Jahren einen großen Aufschwung; zwischenzeitliche Stagnationen konnten durch Ideen und Maßnahmen, die durch einen bewussten Kulturwandel angestoßen wurden, kompensiert werden. Jess erklärt: „Auch stationär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



# ECHE MENSCHEN, ECHE LEIDENSCHAFT

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

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



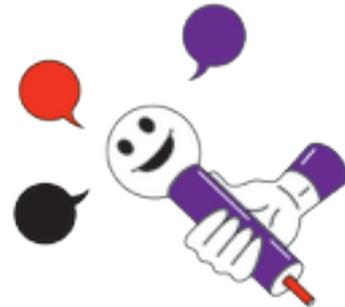
## Der Impulsgeber

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



## Der Fachexperte

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



## Der Co-Recruiter

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



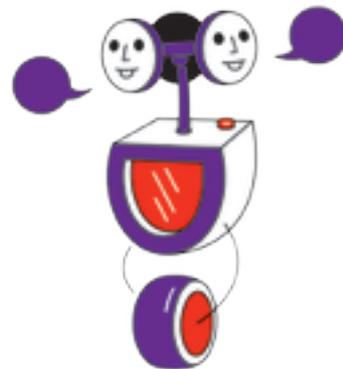
## Der Kontakter

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



## Der Multiplikator

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

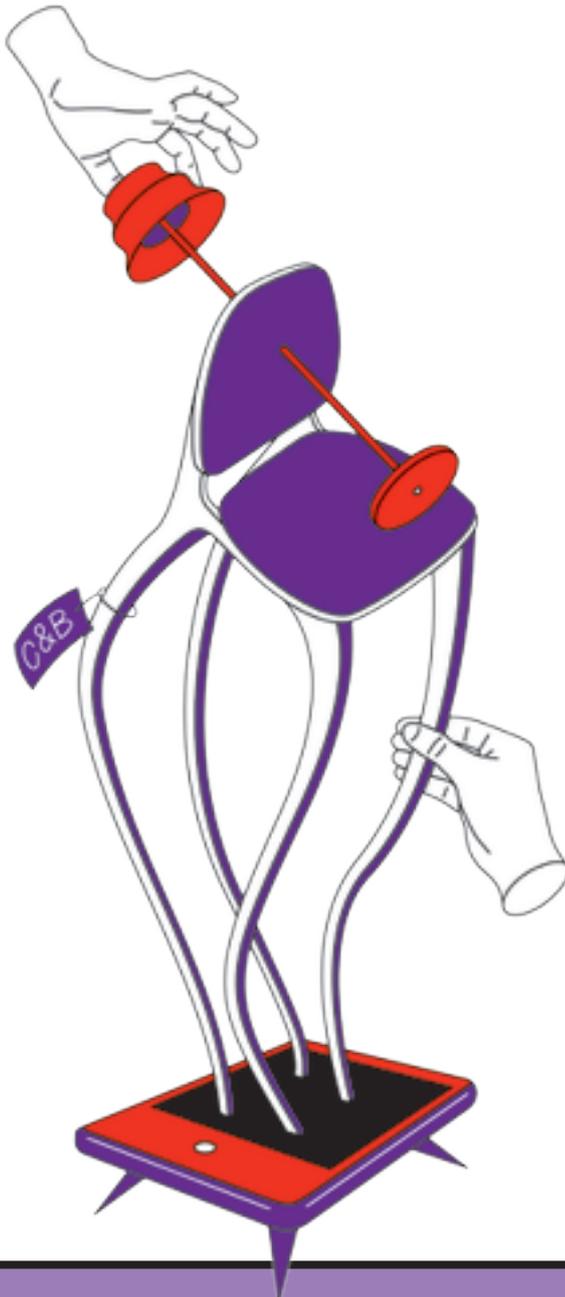


## Der Socializer

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

# KULTURWANDEL IM AUSTAUSCH

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



1

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

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

2

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

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

3

## Wir müssen offen sein für neue Lösungen.

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

4

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

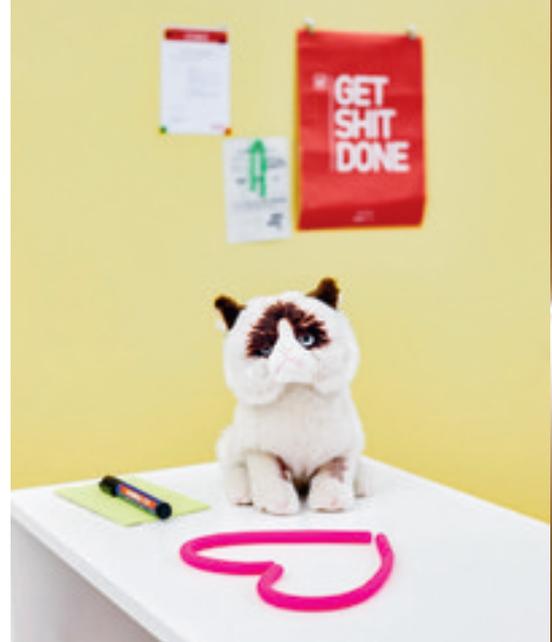
Man kann gar nicht genug kommunizieren, wenn es darum geht, unser „Purpose & Values“-Programm zu verankern. Um den Wandel aussagekräftig voranzutreiben, beschreiben wir unsere Werte mit Konzepten aus dem Kulturwandel 4.0, etwa Geschwindigkeit, Kollaboration und Kundenfokussierung. Unser Wert „Ergebnisse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

5

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

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

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



# ***FLEXIBLE GRÖSSE***



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





## **TOBIAS KRÜGER**

Bereichsleiter  
Kulturwandel 4.0,  
Otto Group

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

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

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

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

### **Worauf kommt es bei so einem Prozess an?**

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

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

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

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

### **Wie macht sich das konkret bemerkbar?**

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

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

### **Inwiefern?**

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



**PAUL HESS**

Auszubildender bei Schwab

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

**Herr Hess, warum arbeiten Sie bei Schwab?**

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

**Hat das geklappt?**

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

**Wie sind Sie vorgegangen?**

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

**Was genau machten Sie?**

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

**SANDRA HARTWIG**

Head of Communications bei Otto Group Digital Solutions

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

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

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

**Wie funktioniert das konkret?**

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

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

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

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



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

## MARINA JOZIĆ

Marketing Assistant,  
Eos Slowenien

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

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

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



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

**Was war das?**

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

**Wie haben Sie das umgesetzt?**

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

**Was ist jetzt anders?**

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

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



## SEBASTIAN PURPS-PARDIGOL

Autor und Coach

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

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

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

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

#### Der andere?

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

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

#### Nun ist der Prozess der Digitalisierung ja nicht mehr aufzuhalten.

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

#### Was bedeutet das konkret für die Otto Group?

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

# ELASTISCHE STRUKTUREN

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

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

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

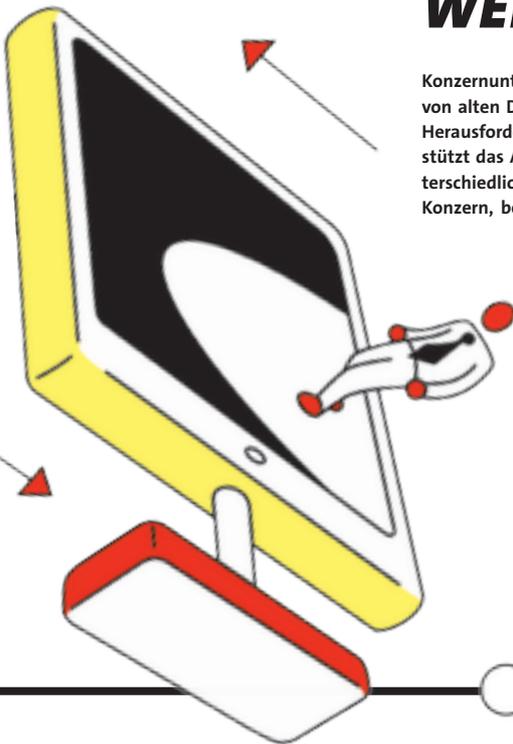


# FIT FÜR DIE ZUKUNFT

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

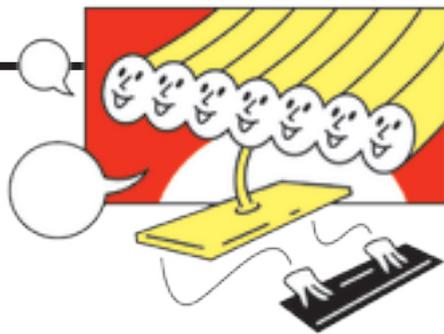
## BEWEGLICHER WERDEN

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

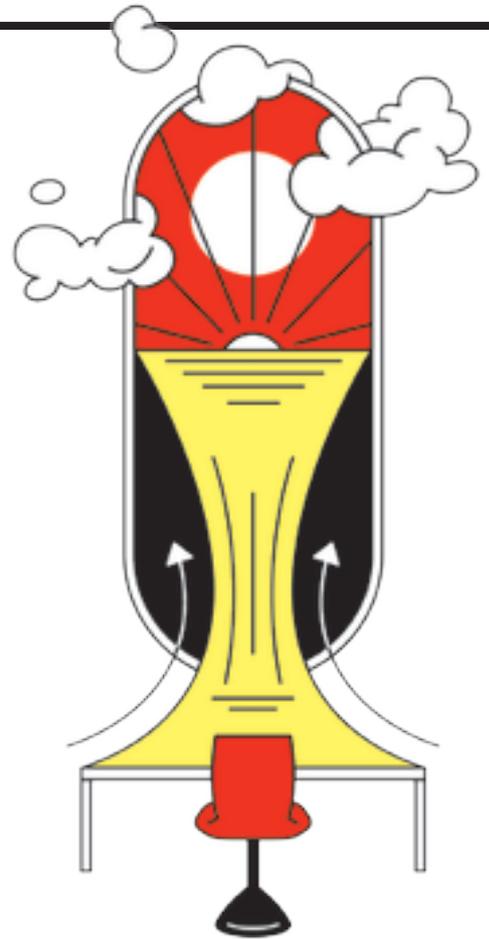


## MACHEN LASSEN

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



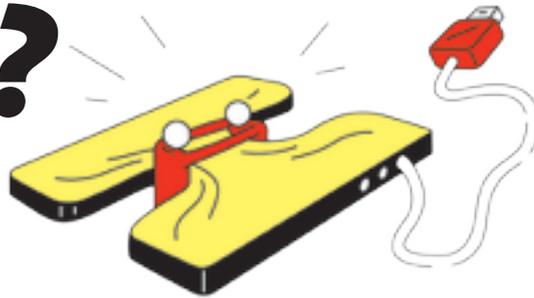
sualisieren, Themen konsequent priorisieren, sie dezentral steuern – all das soll die agile Methode leisten. OTTO organisiert sein Kanban-Board über drei Ebenen: operative Teams (Level 1), Bereichs- und Direktionsebene (Level 2), Vorstandsebene (Level 3). Mithilfe der jeweiligen Boards gehen die entsprechenden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



## WEITER DENKEN

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

# UND WIE MACHT IHR DAS?



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

## Lisa Pustal

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

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



„Ich habe mich für eine Hospitation entschieden, weil ich neue Erfahrungen sammeln wollte. Meine Vorgesetzten haben mich von Anfang an bei meinem Plan unterstützt. Im März 2017 kam ich zum E-Commerce-Team in Hamburg. Ich wurde gleich eingebunden, bekam eigene Aufgaben und ging mit zu Meetings. Einige davon waren auf Deutsch. Ich spreche die Sprache zwar etwas, aber das war dann schon schwierig. In England nutzen wir bei

der Arbeit ähnliche Tools. Ich war allerdings überrascht, wie viel größer alles in Hamburg ist, die Firma, die Teams. Die Interdisziplinarität im E-Commerce-Team war wahnsinnig hoch. Dadurch war die Arbeit spezialisierter und detaillierter. Die Leute haben sich sehr auf ihre Arbeit fokussiert, trotzdem herrschte eine lockere Stimmung – in den Pausen haben wir oft am Tischkicker gespielt. Mich hat erstaunt, wie viel Vertrauen OTTO in seine Mitarbeiter hat, wie viel Freiraum ihnen zugestanden wird. Durch meine Hospitation habe ich die Otto Group genauer kennengelernt: Ich verstehe jetzt zum Beispiel besser, wie Entscheidungen im Unternehmen zustande kommen und wie sie kommuniziert werden. Außerdem konnte ich meine Fähigkeiten schulen und eine andere Kultur kennenlernen. Die Dauer von acht Wochen fand ich genau richtig. Eine Hospitation kann ich uneingeschränkt empfehlen. Mein Team in

England wünscht sich übrigens, dass uns bald wieder eine Kollegin oder ein Kollege aus Deutschland besucht.“



## John Cook

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

# OTTO GROUP AWESOME

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

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



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

**1**

## Mehr Verantwortung, weniger Hierarchie

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



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

10:39 – 30. Nov. 2017



**2**

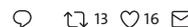
## Eine Frage der Haltung

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



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

10:22 – 30. Nov. 2017





Hanna Drabon  
@HannaDrabon

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



**Petra Scharner-Wolff @otto\_jobs @OttoGroup\_Com #Workawesome**

10:52 – 30. Nov. 2017

7 80 147

# 3

## Kommunikation

### statt Kommando

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



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

# 5

## Mehr Raum für Ideen

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

# 4

## Den Kunden verstehen

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



Alexander Kluge  
@alemcint

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

10:51 – 30. Nov. 2017

1 2 13

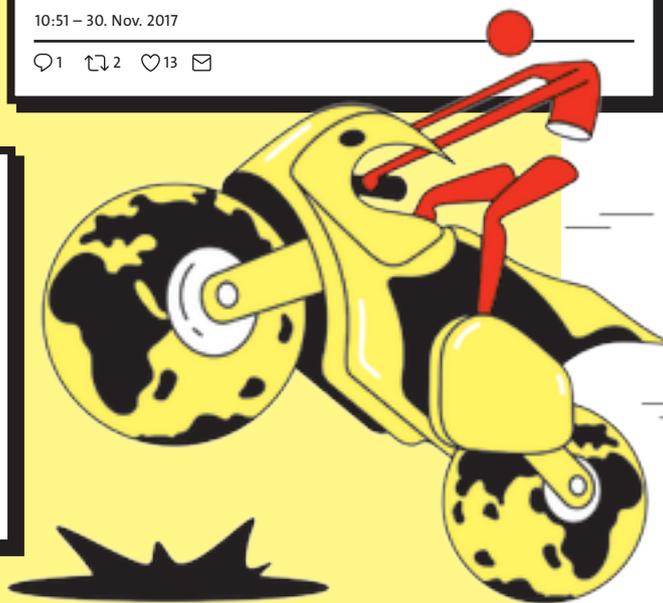


Tanja Wentze  
@tanjawnt

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

15:32 – 30. Nov. 2017

2 1 11





# ES GEHT UM RESPEKT



**PROF. DR. FRANK T. PILLER**

Professor für Technologie  
und Innovationsmanagement an der  
RWTH Aachen University

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



**DR. MARCUS ACKERMANN**

Konzern-Vorstand Multichannel  
Distanzhandel bei der Otto Group

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

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

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

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

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

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

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

**»Die Leute spüren es, wenn man es mit seiner**

**GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG ernst meint«**

**DR. MARCUS ACKERMANN**

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

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

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

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





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

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

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

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

PROF. DR. FRANK T. PILLER

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### Welche technischen Innovationen werden in den nächsten Jahren wichtig werden?

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

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

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

**DR. MARCUS ACKERMANN**

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

### Gerade sprechen alle über Augmented und Virtual Reality.

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

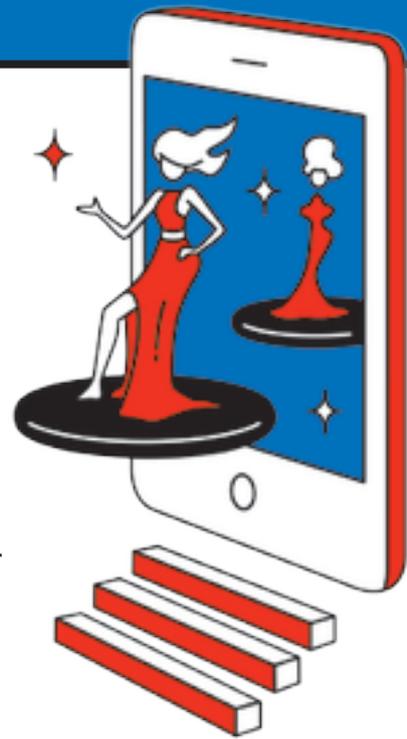
**FP** Ich bin im Aufsichtsrat bei der Doob Group AG, einer Firma aus Düsseldorf, die den besten Menschen-Scanner der Welt entwickelt hat. Das Unternehmen hat mit dem Modekonzern Uniqlo eine Kooperation, wo man deren Klamotten am eigenen Avatar ausprobieren kann. Ich dachte zuerst, dass es dabei um die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

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

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

# IT'S

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



**Julian Jansen**

Head of Relationship  
Marketing, About You

**Bonnie, was verbindet dich mit About You?**

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

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

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

**Worin siehst du deine Verantwortung als Idol?**

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

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

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



**Bonnie Strange**

It-Girl und  
About You-Idol

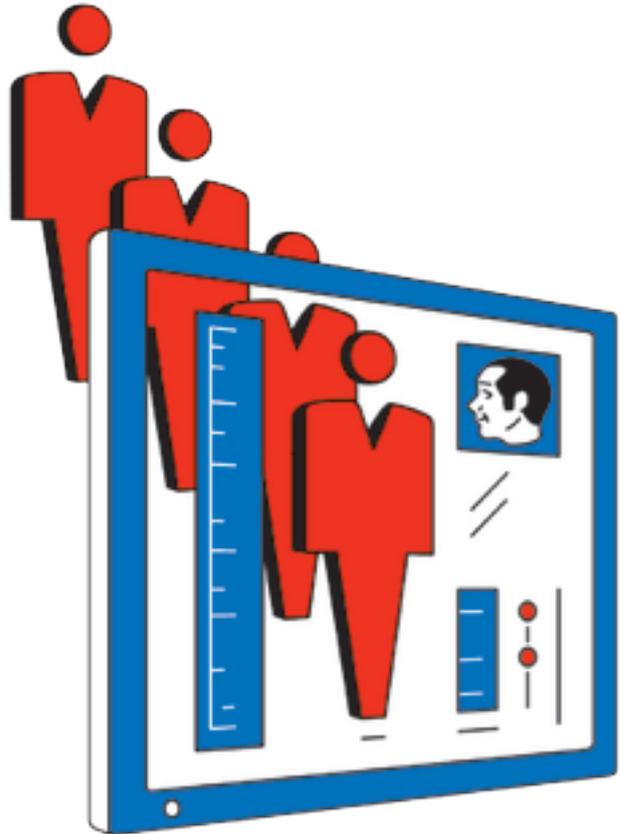
# ABOUT YOU!

# DIGITALE DIENER

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

## MIT BESTER EMPFEHLUNG

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

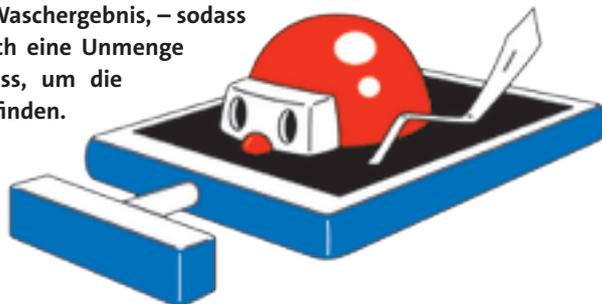


# 1.500.000

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

# 65 %

der Verbraucher nutzen Kundenbewertungen als Entscheidungshilfe beim Onlineshopping.<sup>1</sup>



# SMARTE WAHL

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

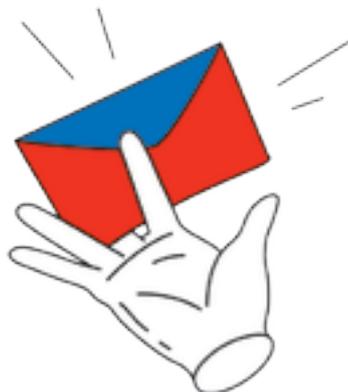


## 49 %

aller Firmen sagen, dass digitales Mahnwesen zu geringerem Zahlungsverzug führt.<sup>1</sup>

## 81 %

junger Schuldner (bis 24 Jahre) haben Verbindlichkeiten bei Onlinehändlern.<sup>2</sup>



## FAIRES FINTECH

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

<sup>1</sup> Studie „Europäische Zahlungsgewohnheiten 2017“; Kantar TNS im Auftrag von Eos  
<sup>2</sup> Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V., „Trendumfrage 2017“

# DAS KOMMT

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

## ROBOTIK

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

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

## SPRACH-ASSISTENTEN

## BLOCKCHAIN

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

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

## AUGMENTED REALITY



**Sebastian Klauke**  
Chief Digital Officer (CDO)  
der Otto Group

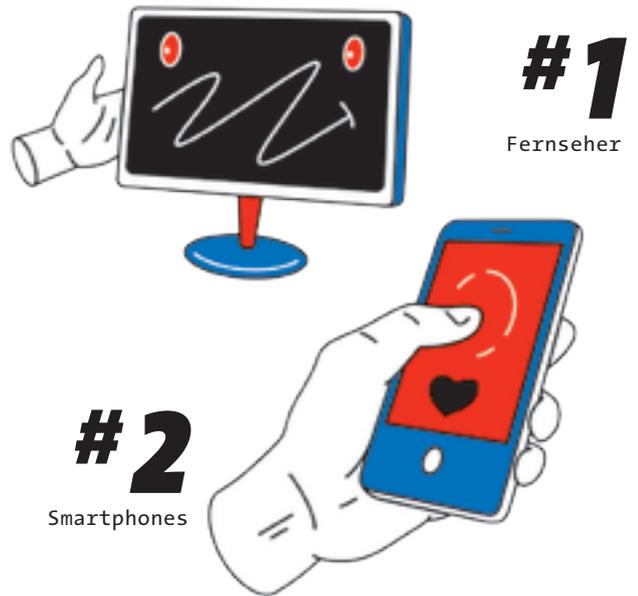
## DIE FÜNF BELIEBTESTEN SHARING-PRODUKTE VON OTTO NOW

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

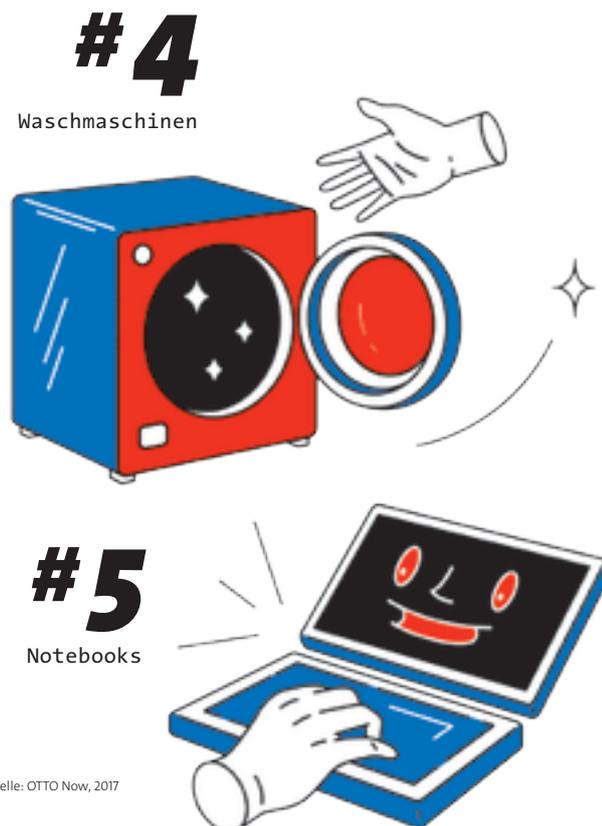
Um saubere Wäsche zu haben, muss man heute keine Waschmaschine mehr besitzen. Man muss auch nicht mehr in den nächsten Waschsalon laufen. Es geht viel einfacher. Mit Angeboten wie OTTO Now kann man diverse Alltagshelfer einfach mieten. Was zuerst nur eine verrückte Idee war, ist mittlerweile zu einer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

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

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



# AUF ZEIT



Quelle: OTTO Now, 2017

# WIR MÜSSEN LIEFERN!

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

## MIKRODEPOTS

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

## PAKETSHOPS

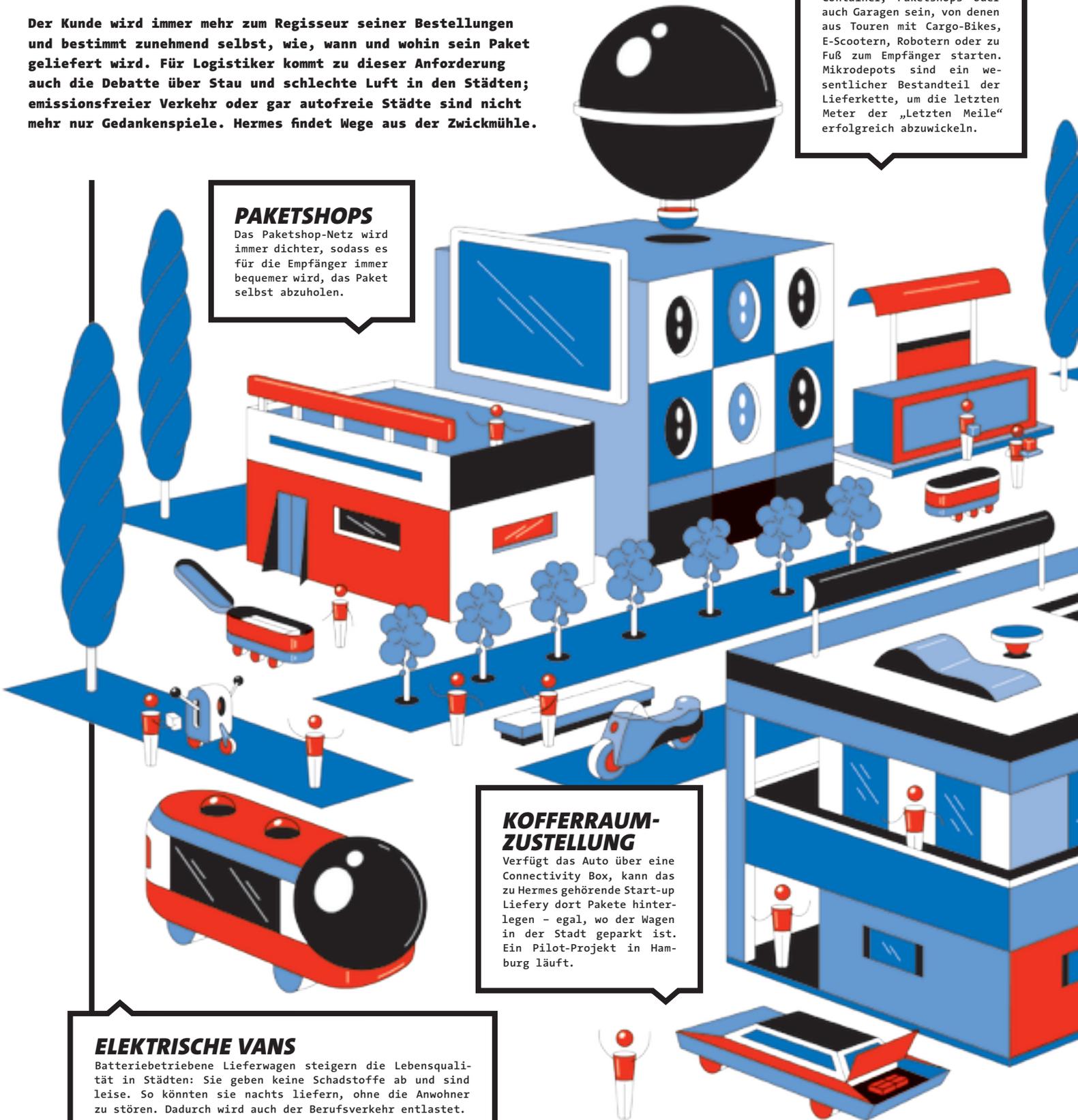
Das Paketshop-Netz wird immer dichter, sodass es für die Empfänger immer bequemer wird, das Paket selbst abzuholen.

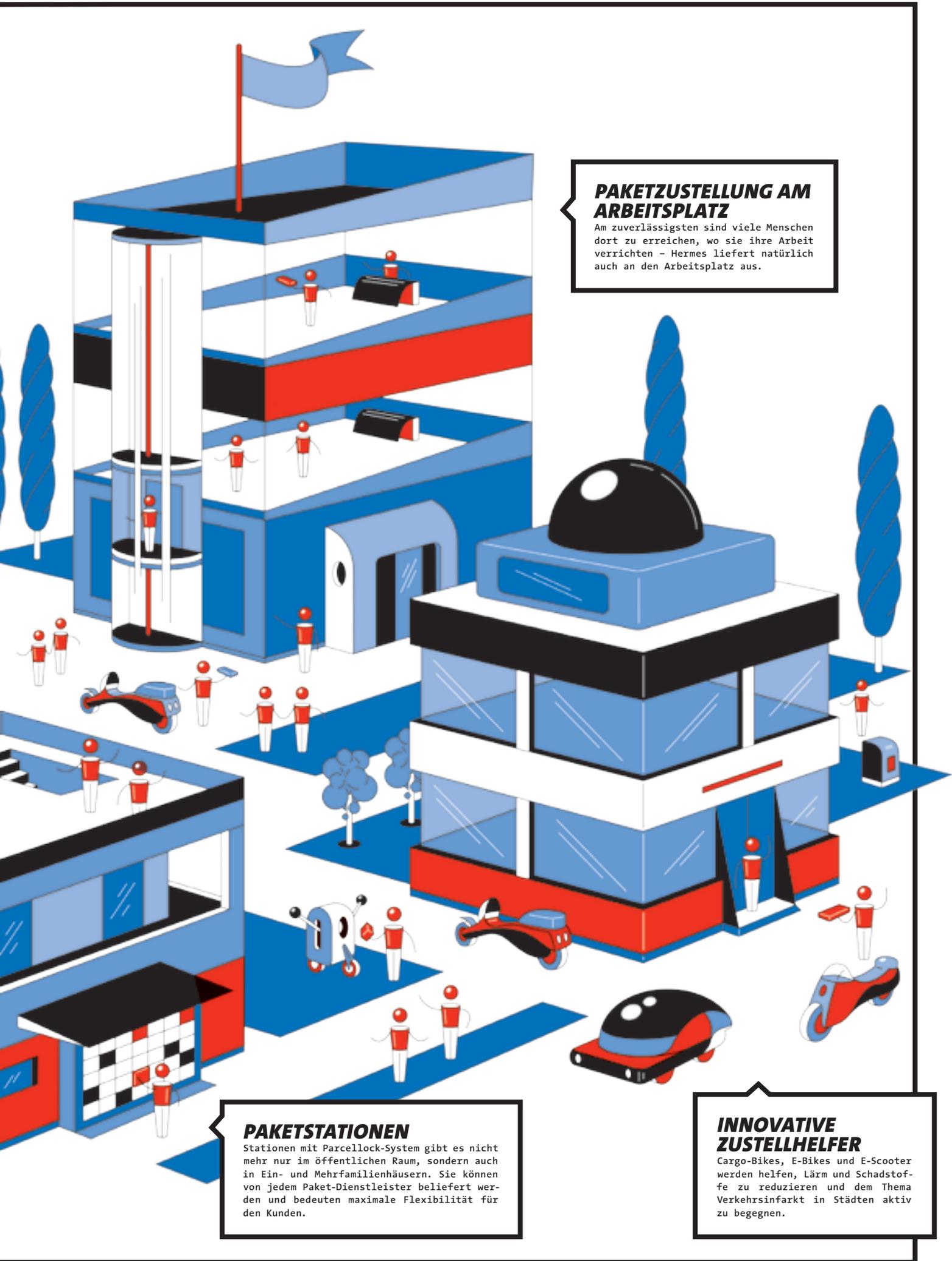
## KOFFERRAUM-ZUSTELLUNG

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

## ELEKTRISCHE VANS

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





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

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

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

# GEMEINSAM IN DER VERANT- WORTUNG

v.l.n.r.

**DR. JOHANNES  
MERCK**

Direktor Corporate  
Responsibility  
bei der Otto Group

**RENATE  
KÜNST**

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

**RIEN  
JANSEN**

Geschäftsführer  
Einkauf, Marketing  
und Retail  
bei Bonprix

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

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



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

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

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

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

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

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

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

**Und wie lautet die Antwort?**

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

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

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

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

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

**RK** (lacht) Ich war einfach zu kurz Ministerin.

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

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



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

RENATE KÜNAST



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

DR. JOHANNES MERCK

### Was wollen Sie denn noch konkret verbessern?

**RJ** Wir wollen unsere gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig gestalten. Deswegen haben wir im vergangenen Jahr in Ergänzung des Engagements in der Gruppe unsere eigene CR-Strategie vorgestellt. Mit spezifischen Schwerpunkten für das Geschäftsmodell von Bonprix. Gerade bauen wir in Vietnam eine Fabrik namens Clean-Dye, in der T-Shirts ohne Wasser gefärbt werden. Üblicherweise verbraucht man circa 25 Liter Wasser pro T-Shirt, wir werden dort mit CO<sub>2</sub> färben. Es bringt uns keinen Profit, aber es passt zu unseren Markenwerten. We do care. Deswegen machen wir es. Sie sehen: Unternehmen können durchaus von sich aus verantwortlich agieren.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## „KLEIDUNG muss wieder einen WERT bekommen“

RIEN JANSEN

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

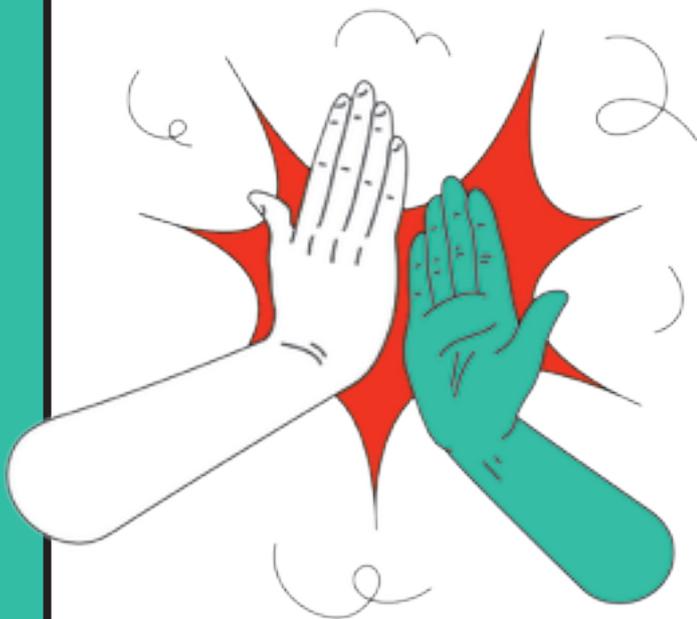
**JM** Reputationsrisiken spielen auch im Textilsektor schon eine große Rolle. Der Trend geht ja eindeutig zur Transparenz. Wir haben heute eine sehr hohe Rechtfertigungspflicht, und im Vergleich zu früher sind wir nahezu gläsern. Durch die Digitalisierung wird sich das noch verstärken, weil sich Informationen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

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

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



# WILLKOMMEN!



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

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

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

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

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

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

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

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



**Oualid El Kilouli**

Schichtleiter  
und Starthelfer bei  
Hermes Germany  
in Bad Rappenau

# HILFE DURCH



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



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



# HANDEL

## BILDUNG

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



# 1 MILLION

Baumwollbauern profitieren von der Initiative „Cotton made in Africa“



## ANBAU

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



## BEWÄSSERUNG

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



## SCHUTZ UND ERNTE

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



# WIR KÜMMERN UNS

**Dörte Lehne**  
Teamleitung re:Blog,  
das Nachhaltigkeitsblog von OTTO



## Was ist das Konzept von re:Blog?

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

## Wie sieht das dann konkret auf dem Blog aus?

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

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

## Welche Werte möchte re:Blog vermitteln?

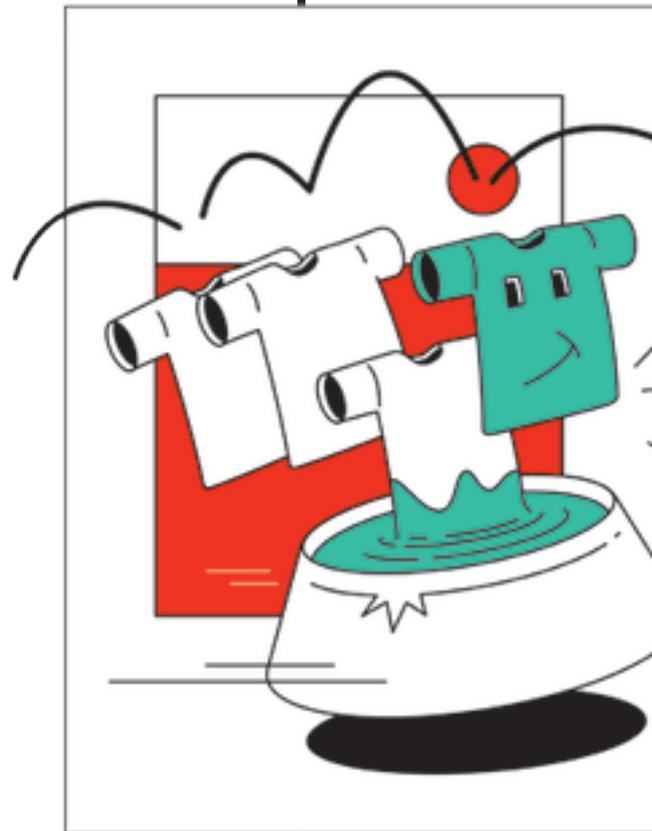
Wir möchten niemandem vorschreiben, wie sie oder er zu leben hat. Vielmehr möchten wir zeigen, wie jeder schon mit kleinen Verhaltensänderungen etwas bewirken kann. Diese Werte beißen sich nicht zwangsläufig mit Konsum. Es wird vielmehr gezeigt, wie man auch nachhaltig und ethisch bei OTTO konsumieren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

## Was sind die nächsten Ziele des re:Blog?

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

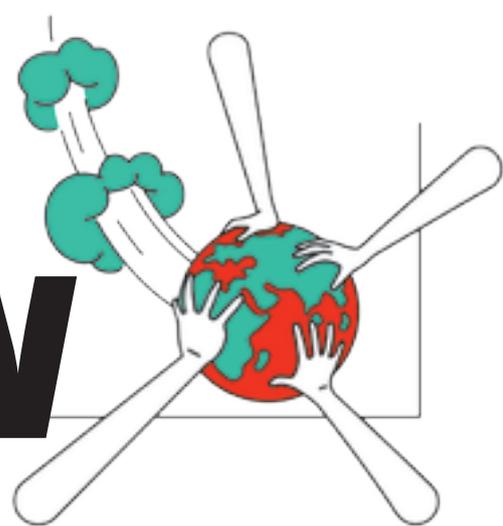
# CLEAN-DYE

Färben ohne Wasser und Chemikalien galt lange als unmöglich. In einer neuen Fabrik in Vietnam, an deren Aufbau Bonprix im Rahmen eines Joint Ventures beteiligt ist, wird ab diesem Jahr genau das passieren. Durch ein neuartiges Verfahren mit dem Namen „Dye-Coo“ erhalten Textilien dort ihre Farbe über flüssiges Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>). Die Qualität ist die gleiche wie beim Färben mit Wasser – nur sehr viel ressourcenschonender, auch weil weniger Energie verbraucht wird. Die Ware muss zudem nicht getrocknet werden. Nach dem Prozess wird das CO<sub>2</sub> zu 95 Prozent recycelt. Sauberer kann man kaum färben.



# WEICHEN STELLEN

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



## F20

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

## E-MOBILITY

Im Frühjahr 2017 schlossen Hermes und Mercedes-Benz Vans eine strategische Partnerschaft. Gemeinsam arbeiten der Autohersteller und der Paketdienst nun an einer Elektrifizierung der Fahrzeugflotte. Erste Pilotfahrzeuge werden 2018 durch Hamburg und Stuttgart rollen. Bis 2020 sollen dann 1.500 der E-Transporter in zahlreichen deutschen Ballungszentren Pakete ausliefern. Die Initiative ist Teil der Hermes-Strategie, bis 2025 die Innenstadtbereiche der deutschen Großstädte zu 100 Prozent emissionsfrei zu beliefern. Darüber hinaus ist sie für das Ziel der CR-Strategie 2020 der Otto Group relevant, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2020 im Vergleich zu 2006 zu halbieren.



# DIE GRÖSSTE CHANCE

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Was bedeutet dies nun für Unternehmen?

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

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

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

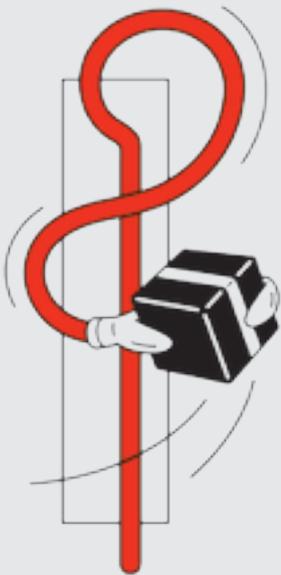
Um in diesem neuen Umfeld federführend zu agieren, ist es zudem notwendig, das große Ganze zu sehen. Die Vorreiter, die aller Wahrscheinlichkeit nach am meisten profitieren werden, haben verstanden, dass sich angesichts der Herausforderungen das gesamte System verändern muss, nicht nur das eigene Geschäft.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

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

# CHRONIK

## 2017

### MÄRZ



#### Deal mit Liefery

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

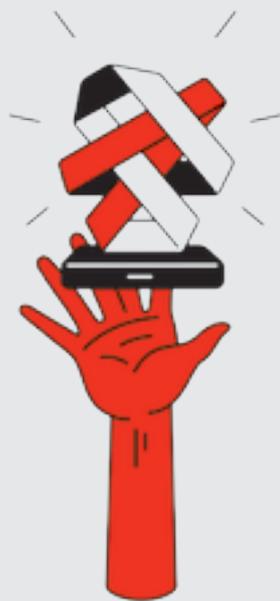
#### Ausgezeichnet

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

### APRIL

#### „Brustkrebs sollte dich kratzen!“

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



#### Nachhaltigkeitspreis für Prof. Dr. Otto

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

### MAI



#### Elektro statt Emissionen

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

### JUNI

#### Otto Group gibt Anleihe

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

#### CmiA bei Manufactum

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

### JULI

#### Shopping-King

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

#### Expansion

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

### AUGUST

#### Logistik XXL

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

## Auf einem nachhaltigen Weg

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

### Neue Chefin

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

## SEPTEMBER

### Neuer Partner

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



### Strategisch nachhaltig

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

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

## OKTOBER



### Ziemlich beste Freunde

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

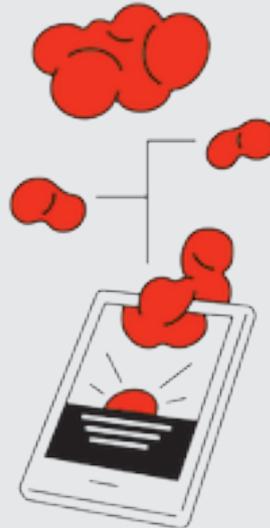
### Arbeiten, wo ich will

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

## NOVEMBER

### Tschüss, Plastik

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



### Ab in die Wolke

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

## DEZEMBER

### Zahlen, bitte!

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

## Kommunikation ist alles

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

### Vorstandswechsel

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

# 2018

## JANUAR

### Mobile News

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

## FEBRUAR

### Start-up-Feeling

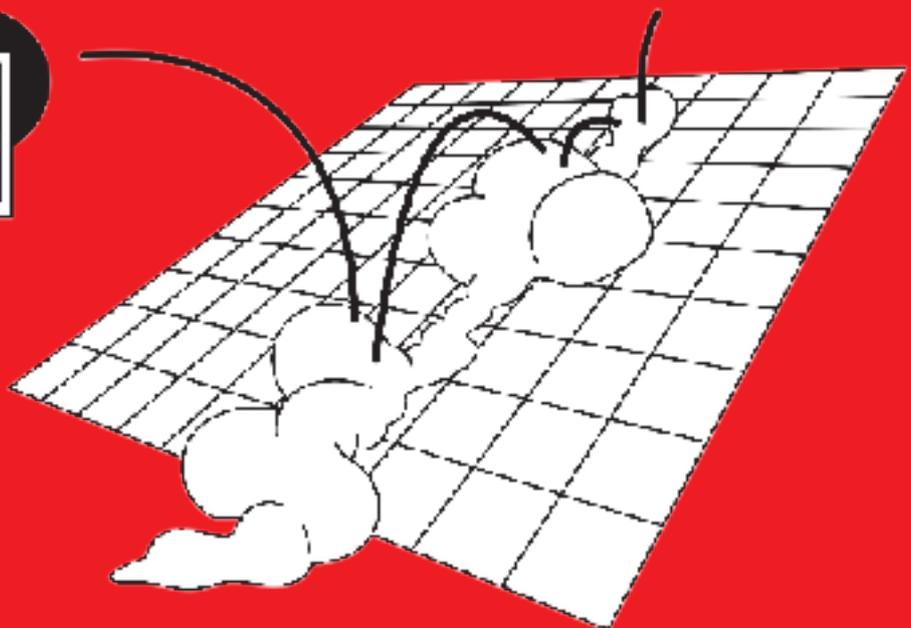
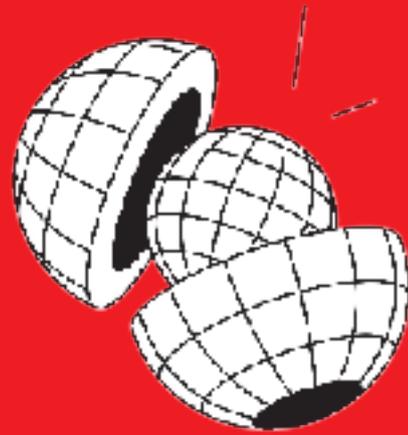
Mit einem Budget von 85 Millionen Euro für Eigengründungen im Start-up-Bereich stärkt die Otto Group in den nächsten Jahren das Corporate Company Building durch die Otto Group Digital Solutions (OGDS), um die digitale Zukunft der Otto Group aktiv mitzugestalten. Pro Jahr sollen in der internen Firmenschmiede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

# NACHHALTIGKEIT BEI DER OTTO GROUP

---

- 56 Wie die Otto Group Nachhaltigkeit lebt
- 57 Mit wachsenden Anforderungen umgehen
- 59 Auf das Wesentliche fokussiert
- 63 Nachhaltiges Handeln strategisch integriert

- 66 Rohstoffe und Verarbeitung
- 69 Endfertigung
- 71 Handel
- 73 Kunde



# WIE DIE OTTO GROUP NACHHALTIGKEIT LEBT

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

## NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ALS LEITBILD

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

### impACT ALS FUNDAMENT

Der impACT-Managementprozess ermittelt alle Auswirkungen (impact) des geschäftlichen Handelns der Unternehmensgruppe und leitet daraus zielgerichtete Aktivitäten (act) ab. Entscheidend dabei: die Wirksamkeit der Maßnahmen. So umfasst der Prozess drei Schritte. Nach einer Analyse und Priorisierung der wesentlichen Themen

**1986 ERKLÄRTE  
PROF. DR.  
MICHAEL OTTO  
UMWELTSCHUTZ  
ZU EINEM UN-  
TERNEHMENS-  
ZIEL.**

werden Maßnahmen entwickelt und bewertet. Umgesetzt werden schließlich jene Maßnahmen, die das beste Verhältnis aus Aufwand und Nutzen aufweisen. So ermöglicht es die ganzheitliche Betrachtung, finanzielle und personelle Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung für eine nachhaltige Geschäftstätigkeit entfalten. Durch die klare Orientierung an Effektivität und Effizienz und die Berücksichtigung von Geschäftschancen und -risiken

verankert die Otto Group Nachhaltigkeit im Kern ihrer Geschäftsprozesse. Im Zuge der Erarbeitung der zukünftigen CR-Strategie 2025 sollen die Wesentlichkeitsanalyse und die Maßnahmenbewertung des impACT-Managementprozesses weiterentwickelt werden.

### DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM BLICK

Die CR-Strategie 2020 umfasst die gesamte Wertschöpfungskette. Für die Otto Group als Handels- und Dienstleistungskonzern ist diese besonders komplex und mit zahlreichen Prozessschritten wie auch vielfältigen Herausforderungen verknüpft (siehe Seite 58). Die größten ökologischen und sozialen Auswirkungen fallen in den Vorstufen weit verzweigter Lieferketten an. Zudem wird in der Wertschöpfungsstufe „Kunde“ das Thema Sicherheit von Daten und der Umgang mit ihnen im Plattformgeschäft immer wichtiger. Mithilfe des impACT-Managementprozesses lassen sich die Auswirkungen über externe Kosten und Risiko-Arbeitsstunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermitteln und quantifizieren.

# MIT WACHSENDEN ANFORDERUNGEN UMGEHEN

Technologische Veränderungen, politische und regulatorische Entwicklungen sowie Markttrends wirken auf das Nachhaltigkeitsmanagement und die Geschäftstätigkeit. Die Otto Group ermittelt frühzeitig, wie sich Rahmenbedingungen verändern, und richtet ihre Strategie entsprechend aus.

## FOLGEN DER DIGITALISIERUNG

Der digitale Wandel beeinflusst die Geschäftstätigkeit der Otto Group in besonderem Maße und dadurch auch ihre Geschäftsmodelle. So verändert sich auch das Verhalten von Konsumenten und deren Interaktionsmöglichkeiten, etwa durch Sprachassistenten oder Augmented-Reality-Apps, mit deren Hilfe sich zum Beispiel virtuell Wohnungen einrichten lassen. Ausgerüstet mit Smartphones und Wearables sowie angetrieben von innovationsstarken Technologiekonzernen, stellen Kunden neue Ansprüche an den stationären wie auch an den Onlinehandel.

Durch die Verknüpfung und Verarbeitung großer Datenmengen – von der Nachfrageseite bis zur Verfügbarkeit von Waren – lassen sich die Bedürfnisse der Kunden zielgruppenspezifischer analysieren und bedienen. Die Verknüpfung einer Vielzahl verschiedener Datenquellen bietet auch im Nachhaltigkeitsmanagement neue Perspektiven: Neue Tracking- und Tracingmethoden, beispielsweise über Blockchain-Technologien, werden eine bessere Nachverfolgbarkeit von Produkten entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglichen und Transparenz für weitere Verbesserungsmaßnahmen in den vorgelagerten Produktionsschritten schaffen.

Neben Chancen birgt die zunehmende Digitalisierung auch große Herausforderungen, wie beispielsweise der Schutz vor Datenmissbrauch, eine dynamische Preisgestaltung im Onlinehandel oder Geräte wie etwa digitale Sprachassistenten, die ausschließlich auf einen bestimmten Onlinehändler ausgerichtet sind. Auch in der digitalen Welt will die Otto Group ihren hohen Ansprüchen an ihre Verantwortung nachkommen. Vor diesem Hintergrund befasst sich die Gruppe systematisch mit dem Thema Corporate Digital Responsibility.

## POLITISCHE UND REGULATORISCHE ENTWICKLUNGEN

Politische Initiativen und regulatorische Auflagen beeinflussen die Geschäftstätigkeit unmittelbar, ebenso wie Selbstverpflichtungen einzelner Branchen. Aufkommende Veränderungen der Rahmenbedingungen beobachtet die Otto Group systematisch – wie beispielsweise eine mögliche Bepreisung von CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Regulierungsmaßnahmen, die auf mehr Energieeffizienz im Gebäudebereich oder alternative Antriebe im

## Differenzierung der Geschäftsmodelle

Um sich für rasch ändernde Märkte aufzustellen, setzt der Konzern auf die Differenzierung bestehender und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Das Unternehmen vergibt mit seinen Gesellschaften Eventures, Project A und Liquid Labs zum einen Gründungskapital an Start-ups und betätigt sich als Inkubator. Zum anderen werden bestehende Geschäftsmodelle wie der Onlinehändler OTTO zu Plattformen weiterentwickelt, die für Drittanbieter offen sind. Einhergehend verändert sich der Einfluss auf die Wertschöpfungskette: Bei diesen Geschäftsmodellen besteht kein direkter Einfluss auf die Wertschöpfungsstufen Rohstoffe und Verarbeitung sowie Endfertigung. Für die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Otto Group rücken daher die Geschäftsbeziehungen zu Plattform-Partnern und die Zusammenarbeit mit den Kunden stärker in den Fokus.

Straßenverkehr abzielen. Mit proaktiven und ambitionierten Umwelt- und Sozialaktivitäten ist die Otto Group gut aufgestellt, um auf künftige Regulierungen zügig und überlegt reagieren zu können.

**NATIONALER AKTIONSPLAN MENSCHENRECHTE**

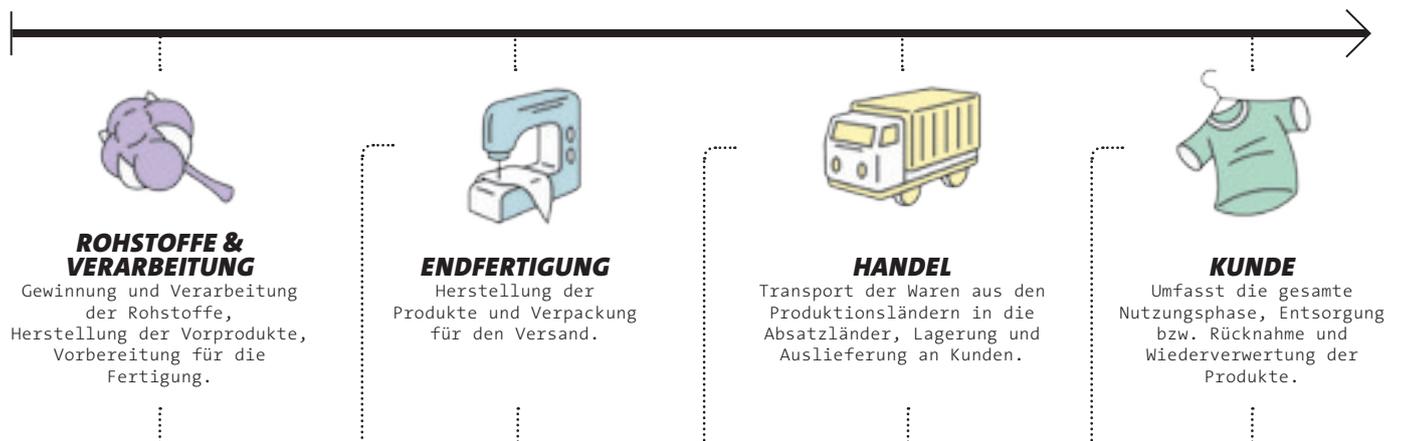
Ende 2016 hat die Bundesregierung zur Umsetzung der Leitprinzipien der Vereinten Nationen den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) beschlossen. Er erstreckt sich über vier Jahre und sieht vor, dass bis 2020 die Hälfte der deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ihrer unternehmerischen Sorgfaltspflicht nachkommen. Im Einklang mit geltenden Gesetzen, Übereinkommen und Vorschriften verpflichtet sich die Otto Group, die Menschenrechte weltweit einzuhalten und bei Verletzungen Abhilfemaßnahmen zu ergreifen.

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

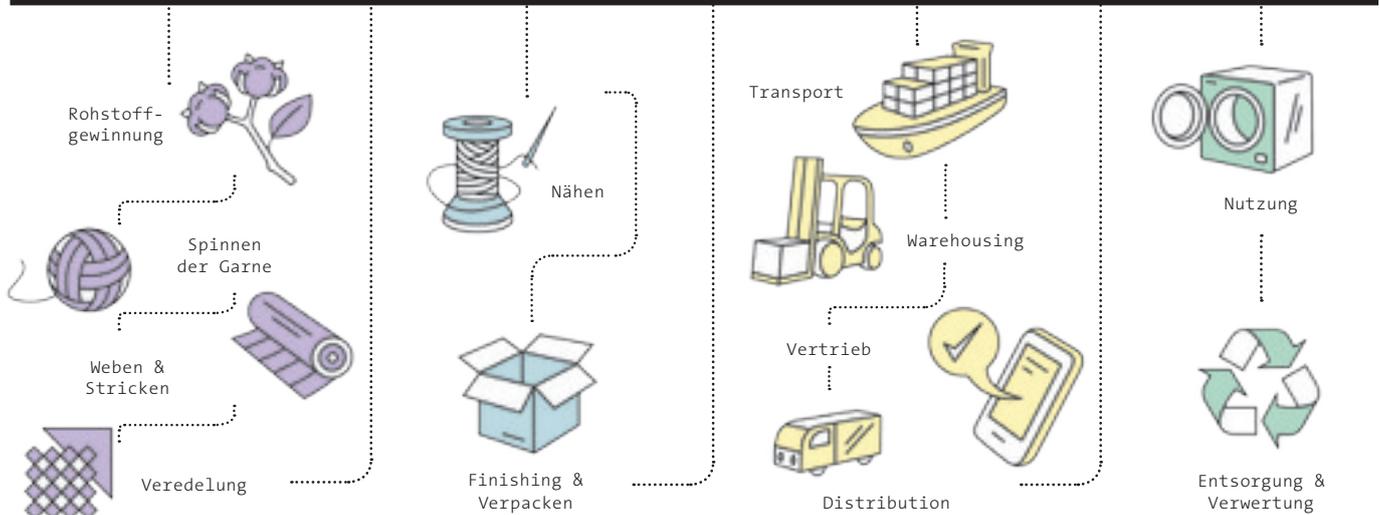
Die Otto Group bekennt sich zu den globalen Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, den Sustainable Development Goals (SDGs), und unterstützt diese uneingeschränkt. Mit der CR-Strategie 2020 sowie weiteren Nachhaltigkeitsprogrammen und dem Engagement in Initiativen und Allianzen trägt die Gruppe bereits zur Erreichung zahlreicher SDGs bei, beispielsweise durch den Einsatz von Baumwolle der Initiative „Cotton made in Africa“ (CmiA). CmiA fördert die Armutsbekämpfung und den Umweltschutz, setzt sich für die Rechte und Stellung von Frauen in Afrika ein und investiert in Schulbildung.

Der Anspruch der Otto Group ist eine systematische Einbeziehung der SDGs in den Nachhaltigkeitsmanagement-Prozess, die derzeit erfolgt. Vor allem für die CR-Strategie 2025 werden die SDGs im Rahmen von impACT eine wichtige Rolle zur Bestimmung positiver Effekte einnehmen.

**VIER STUFEN DER WERTSCHÖPFUNG**



**Prozessschritte am Beispiel Textilien**



# AUF DAS WESENTLICHE FOKUSSIERT

Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements ermittelt und bewertet die Otto Group ihre Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette – und erarbeitet zielgerichtete Maßnahmen. Die Ergebnisse des impACT-Prozesses dienen als Entscheidungsgrundlage, um die Geschäftsprozesse effizient und wirksam auf Nachhaltigkeit auszurichten.

Der von der Otto Group entwickelte Managementprozess impACT folgt dem Dreiklang: analysieren, bewerten, handeln. Mit der Wesentlichkeitsanalyse werden die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Mensch und Natur ermittelt und die wesentlichen Themenfelder identifiziert. Diese Priorisierung dient dazu, im zweiten Schritt Ziele und Maßnahmen zu entwickeln und diese nach ihrem Aufwand und Nutzen zu bewerten. So kann die Otto Group im dritten Schritt finanzielle und personelle Mittel gezielt dort einsetzen, wo sie die größte Wirkung entfalten – und nachhaltig handeln.

## impACT SCHRITT 1: ANALYSIEREN

In der Wesentlichkeitsanalyse kombiniert die Otto Group die quantitative Ermittlung der ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit mit der Bewertung dieser Herausforderungen aus Stakeholder-Sicht und führt diese in der Wesentlichkeitsmatrix (siehe Grafik Seite 62) zusammen.

### Wirkungskategorien und Themenfelder

Zunächst werden die ökologischen und sozialen Auswirkungen entlang der vier Wertschöpfungsstufen ermittelt. Die ökologischen Auswirkungen teilen sich in die Wirkungskategorien Klimagase, Schadstoffe, Wasserverbrauch und Landnutzung auf. Die sozialen Auswirkungen werden über die fünfte Wirkungskategorie Soziale Risiken abgebildet. Die Auswirkungen je Wirkungskategorie und Wertschöpfungsstufe bezeichnet die Otto Group als Themenfelder. Innerhalb der quantitativen Analyse werden 19 Themenfelder betrachtet (beispielsweise Klimagase in der Wertschöpfungsstufe Rohstoffe und Verarbeitung).

### Quantitative Ermittlung externer Kosten und Risiken

Für die Berechnung der ökologischen Auswirkungen verknüpft die Otto Group ihre Einkaufs- und Absatzzahlen

mit Werten aus externen Datenbanken zu Auswirkungen auf Ökosysteme und die menschliche Gesundheit. Daraus ergeben sich quantitative Werte, die in „verursachte“ externe Umweltkosten umgerechnet werden. Die sozialen Auswirkungen werden über Risiko-Arbeitsstunden gemessen. Durch diese Quantifizierung erhält die Otto Group ein realistisches Bild ihres ökologischen und sozialen Fußabdrucks (siehe Grafik Seite 62, y-Achse).

### Qualitative Bewertung durch Stakeholder

Ergänzend dazu werden die 19 Themenfelder sowie zusätzlich die drei Themen Tierwohl, Recycling und Ressourceneffizienz durch die Stakeholder bewertet (siehe Grafik Seite 62, x-Achse), sodass es inzwischen 22 Themenfelder gibt. Die qualitative Bewertung umfasst vier Befragungen. Um die Erwartungen externer Stakeholder zu erfassen, wird regelmäßig eine Onlinebefragung unter Fachexperten aus Wissenschaft, Politik, Nichtregierungsorganisationen und Forschung durchgeführt. Interne Stakeholder bewerten die Themenfelder aus drei Perspektiven: Reputationschancen und -risiken, Regulierungsrisiken sowie Geschäftstätigkeit. Dabei fließen die Ergebnisse der internen und externen Stakeholder gleichgewichtet in die Auswertung ein. Die Gültigkeit beträgt zwei bis fünf Jahre.

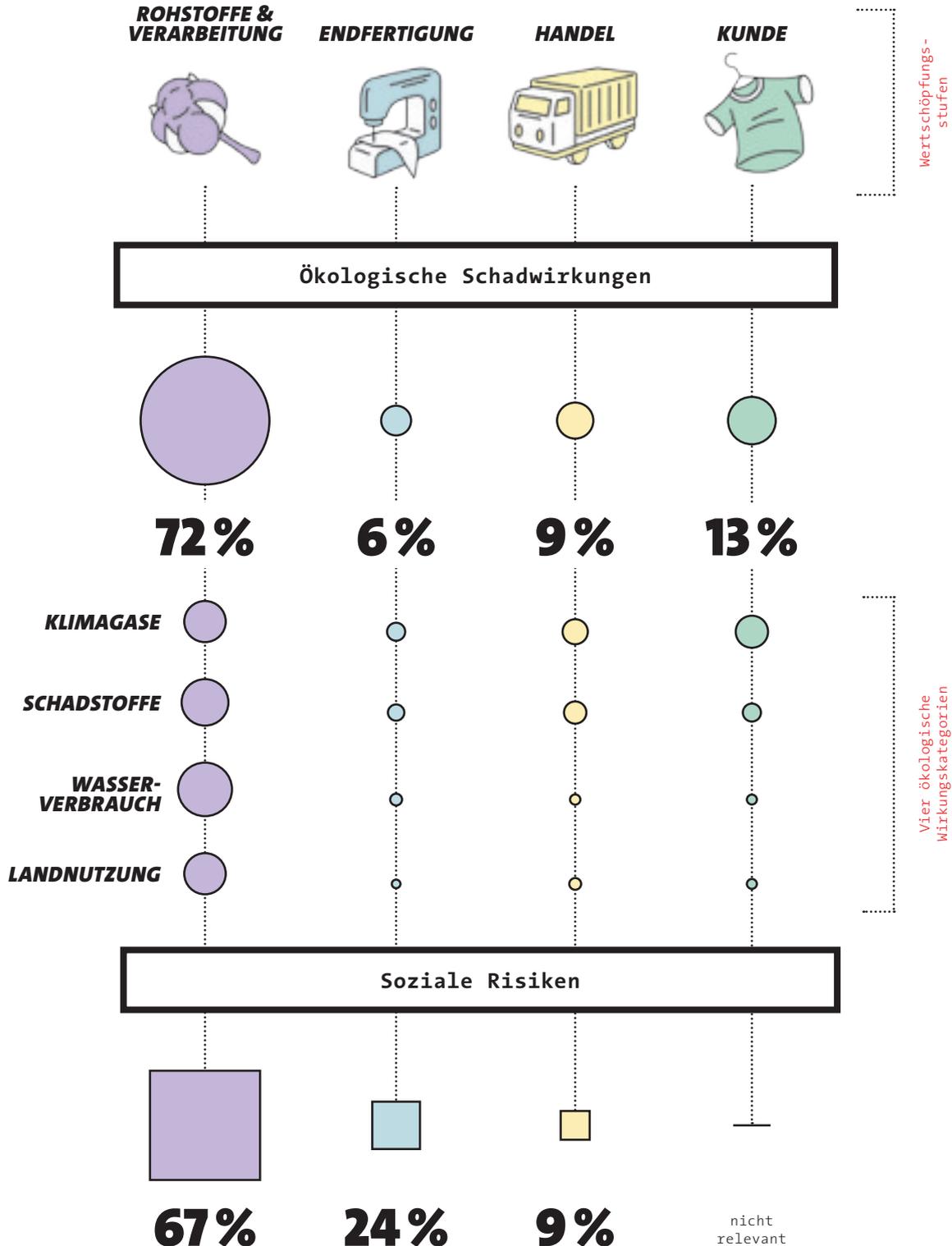
### Wesentlichkeitsmatrix

Die Matrix (siehe Grafik Seite 62) zeigt auf, welche Themen für die Otto Group besonders relevant sind, weil dort hohe externe Effekte anfallen und/oder diese von den verschiedenen Stakeholder-Gruppen als bedeutsam bewertet wurden.

## impACT SCHRITT 2: BEWERTEN

Die Wesentlichkeitsanalyse stellt eine inhaltsstarke Entscheidungsgrundlage dar und zeigt die Handlungsprioritäten auf. Mit diesen fundierten Erkenntnissen entwickelt die

## AUSWIRKUNGEN DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT



Otto Group potenzielle Maßnahmen, um genau dort in der Wertschöpfungskette aktiv zu werden, wo es am wichtigsten und nützlichsten ist. Um dabei die größtmögliche Wirkung zu erzielen, werden verschiedene mögliche Maßnahmen hinsichtlich ihres Aufwands und ihres Nutzens umfassend bewertet. Die Bewertung der Maßnahmen umfasst drei Komponenten: Zunächst wird ermittelt, inwiefern die jeweilige Maßnahme ökologische bzw. soziale Auswirkungen verringern kann und positive Effekte fördert. Zudem fließt auch der Nutzen ein, der sich für die Otto Group ergibt, beispielsweise ob sie Stakeholder-Erwartungen erfüllen, sich Reputationsrisiken verringern oder Marktchancen verbessern lassen. Dem wird der geschätzte Aufwand, beispielsweise Investitions- oder Personalkosten, gegenübergestellt.

Im Rahmen der CR-Strategie 2025 wird der zweite Schritt des impACT-Managementprozesses weiterentwickelt. Beispielsweise werden die SDGs einbezogen, um positive Effekte der Maßnahmen auf Umwelt und Gesellschaft zu bewerten.

### **impACT SCHRITT 3: HANDELN**

Die Maßnahmen mit dem besten Aufwand-Nutzen-Verhältnis werden in den CR-Entscheidungsgremien diskutiert und verabschiedet. Die Umsetzung einer beschlossenen Maßnahme und die Steuerung der Zielerreichung erfolgen unter dem Dach der CR-Strategie. Damit integriert die Otto Group die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Schritten des impACT-Managementprozesses langfristig in ihr strategisches Vorgehen. Die zentral gesteuerten Maßnahmen mit konzernweiter Relevanz werden von spezifischen Aktivitäten der einzelnen Konzerngesellschaften ergänzt.

---

## **ALLE FÜNF KPIs DER CR-STRATEGIE 2020 HABEN SICH 2017 POSITIV ENTWICKELT.**

**weitere Informationen siehe Grafik Seite 64**

---




---

### **Die drei Schritte des impACT-Prozesses**

# 1

## **ANALYSIEREN: WESENTLICHKEITSANALYSE DURCHFÜHREN**

siehe Grafik Seite 62

---

# 2

## **BEWERTEN: MASSNAHMEN ENTWICKELN UND NACH AUFWAND/ NUTZEN BEWERTEN**

siehe Seite 59

---

# 3

## **HANDELN: MASSNAHMEN UNTER DEM DACH DER CR-STRATEGIE UMSETZEN**

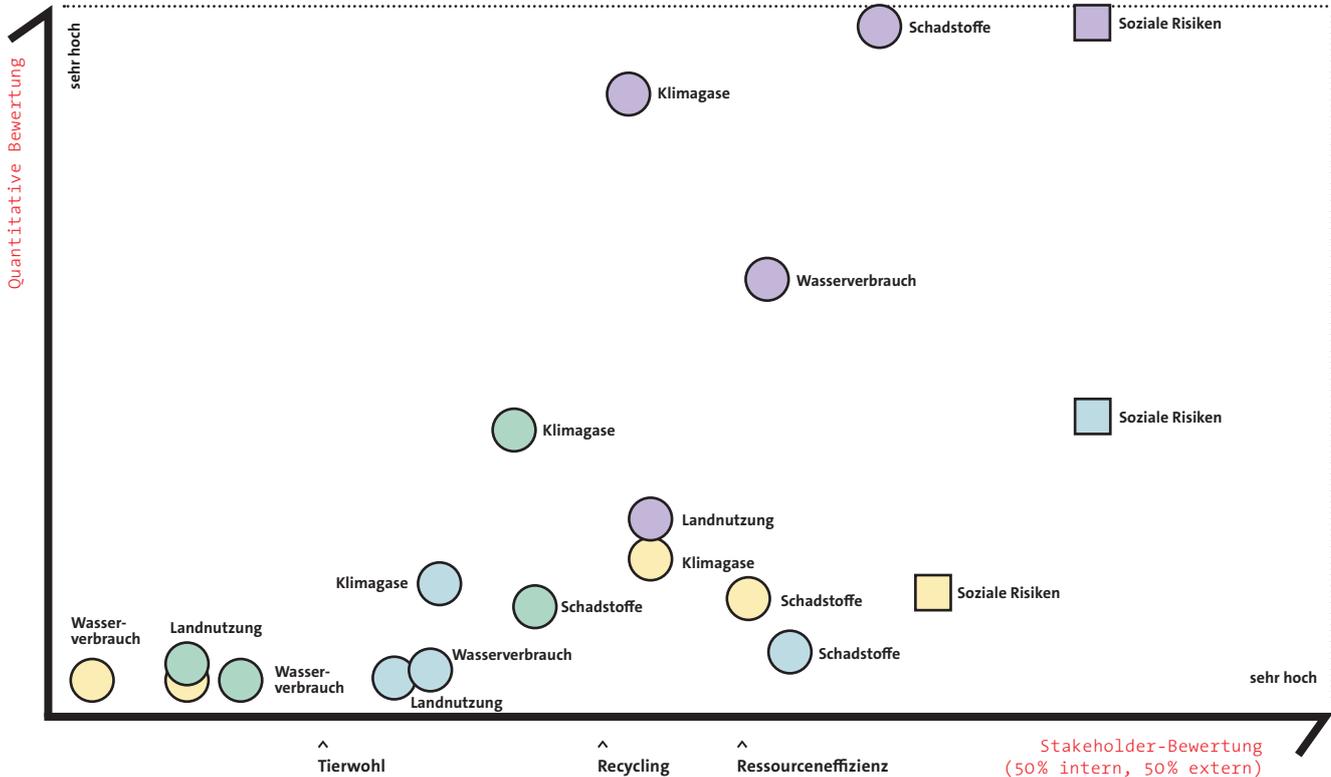
siehe Grafik Seite 64

---

## WESENTLICHKEITSMATRIX 2017

### Relevanz der Themenfelder für die Otto Group

Mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette liegen die größten sozialen und ökologischen Herausforderungen beim An- und Abbau der Rohstoffe und deren Verarbeitung. Auch die Endfertigung der Handelswaren birgt große soziale Risiken. Zur Herleitung der Wesentlichkeitsmatrix siehe Abschnitt „impACT Schritt 1: Analysieren“ auf S. 59.



#### WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN



#### WIRKUNGSKATEGORIEN



Klimagase  
Schadstoffe  
Wasserverbrauch  
Landnutzung



Soziale Risiken

#### ZUSÄTZLICHE THEMENFELDER

Seit 2016 werden weitere Themenfelder, für die eine Quantifizierung nicht möglich ist, durch Stakeholder bewertet. In der aktuellen Befragung schätzten die Stakeholder auch für diese Themen die Relevanz qualitativ ein.

Tierwohl  
Recycling  
Ressourceneffizienz

#### CR-Strategie 2025 wird vorbereitet

Im Jahr 2017 erfolgte eine Analyse von externen Rahmenwerken, wie Global Reporting Initiative, Deutscher Nachhaltigkeitskodex oder CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Vor diesem Hintergrund und infolge der Geschäftsfeld-Diversifizierung der Otto Group (siehe Seite 57) werden die bisherigen 22 CR-Themenfelder um die drei weiteren Themenfelder Corporate Digital Responsibility, Impact Investment und Bewusstsein für Nachhaltigkeit ergänzt. Zudem wurde eine interne Stakeholder-Bewertung durchgeführt. Die ergänzenden Erkenntnisse fließen in die Erarbeitung der CR-Strategie 2025 ein.

# NACHHALTIGES HANDELN STRATEGISCH INTEGRIERT

Der impACT-Managementprozess sorgt für die Umsetzung ökologischer und sozialer Kriterien in allen Geschäftsmodellen und -prozessen. Die aus den Erkenntnissen hergeleitete CR-Strategie 2020 ist Bestandteil der Konzernstrategie. Ihre Zielerreichung fließt direkt in die variable Vergütung der Konzernvorstände ein. Damit ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensgruppe fest verankert.

## CR-STRATEGIE 2020 UND AUSBLICK

Die im Jahr 2012 verabschiedete CR-Strategie 2020 umfasst fünf Teilstrategien. Ihre Ziele sind die schonende Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen (Textil-, Möbel- und Papierstrategie), die Einhaltung von Sozialstandards bei Fabriken in der Endfertigung (Sozialprogramm) und die Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz an den eigenen Standorten sowie bei den Beschaffungs- und Distributionstransporten (Klimastrategie). Im Rahmen der CR-Strategie 2020 wurden die Zielwerte der Papierstrategie (55% FSC®-zertifiziertes Katalogpapier bis 2019, 60% bis 2020) und der Möbelstrategie (100% FSC®-zertifizierte Möbel bis 2025) angepasst. Unabhängig davon werden die Ziele der CR-Strategie 2025 aus dem im Berichtszeitraum weiterentwickelten impACT-Managementprozess (ab Seite 59) hergeleitet.

## EINBEZIEHUNG DER KONZERNGESELLSCHAFTEN

Die CR-Strategie 2020 wird von allen wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. Euro) mit Sitz in Deutschland und Österreich umgesetzt. Gemeinsam erwirtschaften diese 57% des Konzernumsatzes und sind für etwa 80% der ökologischen Auswirkungen der Otto Group verantwortlich. Während Frankonia seit 2017 nicht mehr die Voraussetzungen der Textilstrategie erfüllt und somit aus dieser ausgegliedert wurde, laufen derzeit die Vorbereitungen für die Einbindung neuer Konzerngesellschaften.

Zudem sind seit 2016 die wesentlichen Auslandsgesellschaften von Bonprix (Italien, USA, Polen, Frankreich) in die CR-Strategie 2020 integriert – ebenso wie Freemans Grattan Holdings (Großbritannien) und Crate and Barrel (USA und Kanada). Aufgrund der späteren Integration verfolgen die einzelnen Konzerngesellschaften separate Zielpfade.

## VERANTWORTLICHKEITEN UND STRUKTUREN

Um Nachhaltigkeit bei der Otto Group ganzheitlich zu managen, sind Verantwortliche aus unterschiedlichen Funktionen und Konzerngesellschaften eingebunden. Unter der Leitung des Vorstandsvorsitzenden Alexander Birken bildet das CR-Board das wichtigste Entscheidungsorgan. Die jährliche variable Vergütung des Konzernvorstands ist unter anderem an die Erreichung der fünf Ziele der CR-Strategie 2020 geknüpft. Als wichtiges Gremium agiert seit 2014 das Sustainable Supply Chain Management Board (SSCM-Board), bestehend aus Geschäftsführern und Direktoren der umsatzstärksten Konzerngesellschaften.

Innerhalb der Otto Group steuert der Bereich Corporate Responsibility die konzernweiten Nachhaltigkeitsaktivitäten. Der Bereich entwickelt Ziele und Konzepte und berät die Konzerngesellschaften. Aufgrund der dezentralen Organisation der Otto Group verantworten die Geschäftsführer der einzelnen Konzerngesellschaften die Umsetzung der fünf Teilstrategien der CR-Strategie 2020. Unterstützt werden sie von CR-Koordinatoren, die im ständigen Austausch mit dem Konzernbereich Nachhaltigkeit stehen.

Die Koordination von Nachhaltigkeit wird mit Wirkung zum Geschäftsjahr 2018/2019 neu strukturiert: CR-Board und SSCM-Board werden zu einem hierarchieübergreifenden Entscheidungsgremium zusammengeführt. Entscheidungsverantwortung wird verstärkt auf die operative Ebene übertragen.

## AUSTAUSCH MIT STAKEHOLDERN

Die Otto Group pflegt seit vielen Jahren den Dialog mit anderen gesellschaftspolitischen Akteuren und bringt sich darüber aktiv in politische Debatten zum Schutz der Umwelt und zur Verbesserung der Arbeitswelt ein. Der

## CR-STRATEGIE 2020



### TEXTILSTRATEGIE

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

Zielerreichung 2016	Zielerreichung 2017
<b>49 %</b>	<b>78 %</b>



### SOZIALPROGRAMM \*\*

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

Zielerreichung 2016	Zielerreichung 2017
<b>80 %</b>	<b>91 %</b>

### MÖBELSTRATEGIE

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

Zielerreichung 2016	Zielerreichung 2017
<b>46 %</b>	<b>52 %</b>



### KLIMASTRATEGIE

Ziel bis 2020  
**-50 %** REDUKTION  
DER CO<sub>2</sub>-  
EMISSIONEN  
(gegenüber 2006)

Zielerreichung 2016	Zielerreichung 2017
<b>-36 %</b>	<b>-42 %</b>

### PAPIERSTRATEGIE

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

Zielerreichung 2016	Zielerreichung 2017
<b>34 %</b>	<b>43 %</b>



### DEZENTRALE MASSNAHMEN DER KONZERN- GESELLSCHAFTEN

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

sind im Geschäftsbericht 2016/17 auf Seite 61 dargestellt.

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

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

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

Konzern gewährt Transparenz und lädt zum kritischen Feedback ein, um Erwartungen und Anforderungen zu klären und einen stetigen Wissenstransfer zu schaffen. Neben der Einbindung innerhalb des impACT-Managementprozesses über Online-Befragungen und Workshops erfolgt der Austausch in Gesprächen, im Rahmen von Veranstaltungen und Brancheninitiativen.

### **Ausgewählte Mitgliedschaften und Allianzen**

- > **Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh**  
(seit 2013)
- > **amfori**, früher Foreign Trade Association = FTA  
(seit 1985)
- > **amfori BSCI**, Business Social Compliance Initiative  
(Gründungsmitglied seit 2004)
- > **Bündnis für nachhaltige Textilien**  
(seit 2015)
- > **Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management, B.A.U.M.**  
(seit 1987)
- > **Carbon Performance Improvement Initiative, CPI<sub>2</sub>**  
(Gründungsmitglied seit 2012)
- > **Fur Free Retailer, Programm der Organisation Vier Pfoten**  
(seit 2014)
- > **Forest Stewardship Council Deutschland, FSC®**  
(Mitglied seit 2006)
- > **Handelsverband Deutschland, HDE**  
(Mitglied seit 2009)
- > **Initiative Biodiversity in Good Company**  
(Gründungsmitglied seit 2008)
- > **Initiative Cotton made in Africa, CmiA**  
(Gründungsmitglied seit 2005)
- > **Stiftung 2° – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz**  
(Initiierung und Mitgliedschaft von Prof. Dr. Michael Otto seit 2007)
- > **Textile Exchange** (Mitglied seit 2006)
- > **United Nations Global Compact, UNGC**  
(Mitglied seit 2002)

### **Die Otto Group im Austausch - drei Beispiele**

#### **Umweltstiftung Michael Otto**

Seit fast 25 Jahren bereitet die Umweltstiftung Michael Otto den Weg für zukunftsweisende Lösungen im Umwelt- und Naturschutz. Unter anderem setzt sie sich im Projekt F.R.A.N.Z. (Für Ressourcen, Agrarwirtschaft und Naturschutz mit Zukunft) für mehr biologische Vielfalt in der Agrarlandschaft ein. Zudem hat die Stiftung maßgeblich die Plattform Foundations 20 als Zusammenschluss von mehr als vierzig internationalen Stiftungen für mehr Klimaschutz und eine globale Energiewende mitbegründet.

#### **Vancouver Declaration des FSC®**

Im Oktober 2017 unterzeichnete die Otto Group die Vancouver Declaration des Forest Stewardship Council® (FSC®), die eine Ausweitung der weltweiten Holz-zertifizierung anstrebt. Die Erklärung bezieht sich unter anderem auf die globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs). Ihre Unterzeichner bekennen sich zu einer verantwortungsvollen Waldwirtschaft und zu einem rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen.

#### **Partnerschaft zwischen CPI<sub>2</sub> und SAC**

Die von der Otto Group initiierte Brancheninitiative CPI<sub>2</sub> schloss 2017 eine Partnerschaft mit der international wichtigsten Plattform für nachhaltiges Management textiler Lieferketten, der Sustainable Apparel Coalition (SAC). Das gemeinsame Ziel ist es, Synergien zu schaffen sowie negative soziale und ökologische Auswirkungen in der globalen Lieferkette zu verringern. Mit der Partnerschaft steigt der Nutzen des CPI<sub>2</sub>-Tools für Produzenten und Unternehmen der Textil- und Schuhbranche.



# ROHSTOFFE UND VERARBEITUNG

Die Otto Group hat die erste Wertschöpfungsstufe im Blick und setzt abhängig von ihren Einflussmöglichkeiten gezielt Maßnahmen um, wo diese ihre größte Wirkung entfalten. Mit drei Teilstrategien der CR-Strategie 2020 trägt das Unternehmen zur nachhaltigen Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen bei.

In der ersten Wertschöpfungsstufe werden rund 70 Prozent der gesamten ökologischen Auswirkungen und sozialen Risiken der Geschäftstätigkeit der Otto Group verursacht (siehe Seite 60). Auch die Stakeholder-Befragungen zeigen, dass die größte Handlungsrelevanz bei sozialen Risiken und Schadstoffen gesehen wird. Bereits beim Anbau von beispielsweise Holz oder Baumwolle und der späteren Veredelung von Textilien werden viele Chemikalien eingesetzt, die für Mensch und Natur schädlich sein können. Die Otto Group arbeitet intensiv daran, Rohstoffe umweltschonend zu gewinnen und auf ein besseres Chemikalienmanagement in den Produktionsbetrieben entlang der Lieferkette hinzuwirken.

## MANAGEMENT VON CHEMIKALIEN

Im Berichtszeitraum entwickelte die Otto Group einen ganzheitlichen Ansatz zum Umgang mit Chemikalien, die hauptsächlich bei Produzenten mit Nassprozessen innerhalb der Textilherstellung eingesetzt werden. Als Händler verfügt der Konzern nur über eingeschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Vorstufen ohne direkte Vertragsbeziehungen. Im Fokus steht daher, in einem partnerschaftlichen Ansatz Arbeitern wichtiges Know-how zum Einsatz und Umgang mit Chemikalien zu vermitteln. Die Otto Group setzt dabei auf die Kraft der Vielen und versucht, auch gemeinsam mit anderen (wie über das Textilbündnis), Verbesserungen vor Ort voranzubringen. Neben einem umfassenden Trainingsprogramm zum Thema Chemikalienmanagement, auch beispielsweise mithilfe des CPL<sub>2</sub>-Tools. Das Onlinetool bietet einen handlungsorientierten Ansatz, um den Einsatz von Energie, Wasser und Chemikalien in Fabriken zu verbessern.

## STATUS TEXTILSTRATEGIE

Mit der Textilstrategie verfolgt die Otto Group das Ziel, bis 2020 bei Eigen- und Lizenzmarken ausschließlich Baumwolle aus nachhaltigem Anbau einzusetzen. Im Jahr 2017 stieg der Anteil nachhaltiger Baumwolle auf 78 %

(2016: 49 %). Die positive Entwicklung ist vor allem auf die etablierten Beschaffungsprozesse von Baumwolle aus der Initiative „Cotton made in Africa“ (CmiA) und den dadurch stark gestiegenen Einsatz bei Bonprix, OTTO und der Witt-Gruppe zurückzuführen. Ab dem Jahr 2018 wird zusätzlich der Anteil recycelter Baumwolle in die Kennzahl der Textilstrategie einbezogen. Somit wird durch den angestrebten Einsatz von recycelter Baumwolle und infolge weiterhin steigender CmiA-Beschaffungsmengen für das Jahr 2018 eine weitere Steigerung des Anteils an nachhaltiger Baumwolle erwartet.

**2017 VERWENDETE  
DIE OTTO GROUP  
INSGESAM KNAPP  
28.000 TONNEN NACH-  
HALTIGE BAUMWOLLE.**

## STATUS MÖBELSTRATEGIE

Das Ziel ist die vollständige Umstellung der Eigenmarken, Lizenzmarken und strategisch relevanten Fremddmarken auf Artikel aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft, die nach dem Standard des Forest Stewardship Council® (FSC®) zertifiziert wurden. Aufgrund der mangelhaften Verfügbarkeit FSC®-zertifizierter Holzwerkstoffe (vor allem Spanplatten) aus Deutschland wurde das Zieljahr von 2020 auf 2025 verschoben. Zudem ist der Anteil an FSC®-zertifizierter Waldfläche in Deutschland mit etwa 10 % relativ gering. Die Otto Group hat ihren Austausch mit dem FSC® deshalb verstärkt und arbeitet auf verschiedenen Ebenen mit der Organisation zusammen. Beispielsweise setzt sich die Otto Group mit Vertretern des FSC® und weiteren

Möbelhändlern in einer Arbeitsgruppe für eine bessere Verfügbarkeit sowie eine erhöhte Nachfrage von FSC®-zertifizierten Holzwerkstoffen in Deutschland ein. Im Jahr 2017 hatte FSC®-zertifiziertes Holz in der Otto Group einen Anteil von 52 % (2016: 46 %). Der leichte Anstieg resultiert aus dem gesteigerten FSC®-zertifizierten Möbelsortiment bei Heine und OTTO.

## **2017 SENKTE DIE OTTO GROUP IHREN PAPIER-VERBRAUCH FÜR KATALOGE UND WERBEMITTEL UM ETWA 10 %.**

### **STATUS PAPIERSTRATEGIE**

Mit ihrer Papierstrategie will die Otto Group den Anteil an FSC®-zertifiziertem Papier aus Tiefdruck- und Offsetdruckverfahren für Kataloge und Werbemittel steigern. Im Berichtszeitraum wurde die Erhöhung des Zielwertes geprüft und beschlossen: Bis 2019 soll der Anteil an FSC®-zertifiziertem Papier 55 %, bis 2020 60 % betragen (vorher 50 %). Im Jahr 2017 lag der FSC®-Anteil bei 43 % (2016: 34 %). Der deutliche Anstieg lässt sich auf die ausgehandelten langfristigen Vereinbarungen mit Lieferanten durch die Konzerngesellschaft OTTO zurückführen, die die Beschaffung eines Großteils des Katalogpapiers innerhalb der Otto Group koordiniert.

### **Cotton made in Africa**

Cotton made in Africa (CmiA) ist eine Initiative der Aid by Trade Foundation, die 2005 von Prof. Dr. Michael Otto gegründet wurde. Ihr Ziel: Durch den Aufbau einer Allianz von Textilunternehmen, die CmiA-zertifizierte Baumwolle für ihre Produktion nachfragen, leistet sie Hilfe zur Selbsthilfe für afrikanische Baumwollbauern und schützt die Umwelt. CmiA bietet Schulungen für Kleinbauern, die sie im nachhaltigen und effizienten Baumwollanbau ausbilden, setzt sich für die Rechte von Kindern ein, fördert bessere Arbeitsbedingungen für Kleinbauern und Arbeiter in der baumwollverarbeitenden Industrie in Afrika und unterstützt Kleinbäuerinnen auf ihrem Weg zu mehr Unabhängigkeit. Sie schließt gentechnisch verändertes Saatgut, gefährliche Pestizide laut internationaler Konventionen sowie das Abholzen von Primärwäldern aus. Im Vergleich zu konventioneller Baumwolle verursacht CmiA-zertifizierte Baumwolle bis zu 40% weniger Treibhausgas-Emissionen und spart durch den Ausschluss künstlicher Bewässerung rund 2.100 Liter Wasser pro Kilogramm im globalen Vergleich. In Tansania und Sambia konnten in Kooperation mit lokalen Baumwollunternehmen verfügbare, kostengünstige und wirksame Bio-Pflanzenschutzmittel entwickelt werden. Im Jahr 2017 profitierten über eine Million Kleinbauern in neun afrikanischen Ländern von der Initiative. Sie produzierten mehr als 496.000 Tonnen nachhaltige Baumwolle. Davon nahm die Otto Group eine Äquivalenzmenge von 27.156 Tonnen nach dem Mass-Balance System ab.

### **Praxisbeispiel**

#### **BONPRIX: NACHHALTIGE ROHSTOFFE**

Bonprix setzt in seinem Sortiment auf FSC®-zertifiziertes Holz, CmiA- und Bio-Baumwolle, recycelte Baumwolle, recyceltes Polyester und TENCEL®. Den größten Anteil macht CmiA-Baumwolle mit aktuell fast 80% des gesamten Baumwollbedarfs aus. Neben dem verstärkten Einsatz nachhaltiger Materialien setzt Bonprix auf transparente Abläufe, kollaborative Ansätze und technologische Innovationen – mit Schwerpunkt auf dem Bereich Produktionsprozesse.

**Praxisbeispiele**

**BONPRIX: CLEANDYE**

Im Rahmen des 2017 gegründeten Joint Ventures „CleanDye“ beteiligt sich Bonprix am Aufbau einer Fabrik in Vietnam. Dort wird eine revolutionäre Färbemethode eingesetzt; die Produkte werden mit CO<sub>2</sub> statt mit Wasser gefärbt. Das eingesetzte Kohlendioxid wird zu 95% wiederverwertet. Die neue Methode führt zu einer Wasserersparnis von etwa 25 Litern pro T-Shirt, auf Prozess-Chemikalien wird komplett verzichtet. Erste „CleanDye“-Produkte werden Ende 2018 erhältlich sein.

**Forest Stewardship Council®**

Der Forest Stewardship Council (FSC®) zielt darauf ab, Wälder zu erhalten. Dies soll durch den Schutz von Wald und die Förderung einer verantwortungsvollen Waldwirtschaft erreicht werden. Der FSC® definiert weltweit einheitliche Grundprinzipien. Durch strenge Bewirtschaftungskriterien werden unkontrollierte Abholzung, Verletzung der Menschenrechte oder eine zu große Belastung der Umwelt vermieden. Grundlegende Waldfunktionen bleiben dadurch erhalten. Durch die Zertifizierung der Verarbeitungs- und Holzhandelskette vom Wald bis zum Endhandel entsteht mehr Transparenz für den Verbraucher.

**Nachhaltige Baumwolle\*  
(in Tonnen)**

	2014	2015	2016	2017
Gesamte Baumwollmenge	35.599	35.941	33.664	35.943
Menge Bio-Baumwolle	478	504	639	750
Menge CmiA-Baumwolle	3.405	9.225	15.913	27.156
<b>Anteil nachhaltiger Baumwolle</b>	<b>11%</b>	<b>27%</b>	<b>49%</b>	<b>78%</b>

\* Auf Basis der Beschaffungsmenge von Rohbaumwolle.

**FSC®-zertifizierte Möbel\*\*  
(Anzahl)**

	2014	2015	2016	2017
Gesamtzahl Möbelartikel	56.350	49.694	58.527	62.270
davon Anzahl FSC-zertifizierter Artikel im Sortiment	18.688	21.281	26.829	32.229
<b>Anteil FSC-zertifizierter Artikel am gesamten Möbelsortiment</b>	<b>33%</b>	<b>43%</b>	<b>46%</b>	<b>52%</b>

\*\* Ab 2015 ohne OTTO Office.

**Papierverbrauch für Kataloge und Werbemittel\*\*\*  
(in Tonnen)**

	2014	2015	2016	2017
Gesamtmenge	264.189	239.560	221.497	200.559
Menge FSC®-Papier	51.172	67.833	75.047	85.821
<b>Anteil FSC®-Papier</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>	<b>34%</b>	<b>43%</b>

\*\*\* Ab 2015 ohne OTTO Office.



# ENDFERTIGUNG

In der Wertschöpfungsstufe Endfertigung werden die Produkte fertiggestellt und für den Transport verpackt. Im Fokus stehen die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten in Risikoländern, auf die sich die Otto Group mit ihrem Sozialprogramm und in Form von Kooperationen konzentriert.

Die Otto Group bietet über die Konzerngesellschaften ein breites Angebot an Artikeln und arbeitet mit einer Vielzahl an direkten und indirekten Lieferanten zusammen. Zudem sind rund die Hälfte der gehandelten Waren Fremdmarken – die Verantwortung für die Überprüfung und Einhaltung der Menschenrechte liegt in diesem Fall bei den Markenherstellern. Als Basis der Zusammenarbeit verpflichten sich diese, den Verhaltenskodex der Otto Group (Code of Conduct, CoC) einzuhalten. Eigen- und Lizenzmarken werden über eigene Beschaffungsagenturen oder Importeure bezogen. Aufgrund komplexer Beschaffungsstrukturen hat die Otto Group oft nur geringen Einfluss auf die Produktionsbedingungen und sucht deshalb die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten.

Das kontinuierlich weiterentwickelte Sozialprogramm zielt darauf ab, akzeptable Arbeitsbedingungen und robuste Sozialmanagementsysteme in den Produktionsstätten sicherzustellen. Zudem setzt die Otto Group auf die Kraft von Kooperationen wie der Business Social Compliance Initiative (amfori BSCI).

## CODES OF CONDUCT

Entsprechend ihrer Beschaffungsstruktur hat die Otto Group neben einem Verhaltenskodex für Handelsware auch einen für Dienstleistungen

und Nicht-Handelsware eingeführt, die jeweils Sozialstandards festschreiben. Ab Mitte 2018 wird die Otto Group den Code of Conduct von amfori BSCI verwenden, um zu mehr Einheitlichkeit in der Branche beizutragen.

## STATUS SOZIALPROGRAMM

In das Programm werden alle Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken der Konzerngesellschaften integriert, die in Risikoländern (gemäß amfori BSCI-Klassifikation\*) produzieren. Als integriert gelten Lieferanten, die für alle Produktionsstätten, in denen Ware für die Otto Group hergestellt wird, gültige und akzeptierte Sozialaudits oder Zertifizierungen nachweisen. 2017 wurde zusätzlich die Konzerngesellschaft Sportscheck in die Kennzahl einbezogen. Damit waren im Berichtszeitraum 91% der Lieferanten (2016: 80%) in das Sozialprogramm integriert. Mit Lieferanten, die die geforderte Transparenz nicht gewährleisten und keine entsprechenden Standards vorlegen, wird die Zusammenarbeit beendet.

Im Jahr 2017 nahmen 50 Produktionsstätten in den Hauptbeschaffungsländern China, Türkei, Indien und Bangladesch am Qualifizierungsprogramm der Otto Group teil. Über die Dauer von acht Monaten wurden ausgewählte Fabrikvertreter zu

gesetzlichen Änderungen, beispielsweise im Bereich Sicherheit am Arbeitsplatz, geschult und Möglichkeiten zur Verbesserung von Sozialmanagement-Systemen erarbeitet.

## RICHTLINIE „NACHHALTIGKEIT BEIM EINKAUF“

Die interne Richtlinie „Nachhaltigkeit beim Einkauf“ legt soziale und ökologische Mindestanforderungen für die gesamte Warenbeschaffung der Konzerngesellschaften fest. Hier sind unter anderem wichtige Vorgaben zum Einsatz von tierischen und textilen Materialien, zu Transparenz und Arbeitsschutz in den Produktionsstätten wie auch chemische Anforderungen für Endprodukte geregelt.

## UNTERZEICHNUNG DES „BANGLADESH ACCORD“

Die Otto Group ist Unterzeichner des Gebäude- und Brandschutzabkommens für Textilfabriken in Bangladesch (Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh). Das Abkommen enthält verbindliche Regelungen zu unabhängigen Inspektionen mit öffentlich zugänglichen Berichten und verpflichtenden Instandsetzungsmaßnahmen. Es wurde 2013 geschlossen und war auf fünf Jahre ausgelegt. Im Berichtszeitraum unterzeichnete die Otto Group den 2018 Accord, eine Verlängerung des Abkommens bis 2021.

\* Amfori BSCI, Country Risk Classification: ([http://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20BSCI%20CRC%20V2018\\_HM\\_AD.pdf](http://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20BSCI%20CRC%20V2018_HM_AD.pdf))

## KOOPERATIONEN

### Bündnis für nachhaltige Textilien

Das Textilbündnis wurde im Oktober 2014 auf Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung gegründet. Es ist eine Antwort auf diverse Unfälle in Textilfabriken in Bangladesch und Pakistan und soll die Bedingungen in der weltweiten Textilproduktion verbessern – von der Rohstoffproduktion bis zur Entsorgung. Die Otto Group ist seit 2015 Mitglied im Textilbündnis und hat Anfang 2017 im Rahmen ihrer Mitgliedschaft eine Roadmap mit Zielen veröffentlicht. Im Fokus stehen die Themen Sozial- und Chemikalienmanagement sowie Naturfasern. Über die Zielerreichung wird jährlich berichtet. Dr. Johannes Merck, Direktor für Corporate Responsibility bei der Otto Group, ist als einer von vier Wirtschaftsvertretern Mitglied im Steuerungskreis des Textilbündnisses.

### Amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative)

Die Otto Group war 2004 an der Gründung der Business Social Compliance Initiative (BSCI) beteiligt, die heute amfori BSCI heißt. Sie vereint Händler und Produzenten mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette zu verbessern. Im März 2017 initiierte amfori BSCI mit der Otto Group das Multistakeholder-Forum „Protection of Syrian Labour Rights in Turkey – A Business-Led Call for Supply Chain Action“. Syrische Staatsbürger gelten in der Türkei als vorübergehende Flüchtlinge und haben keinen Zugang zu legaler Beschäftigung, Ausbildung und Gesundheitsversorgung. Folglich arbeiten viele Syrer illegal. Ziel war es, Lösungen zur Integration zu erarbeiten, die Rechte syrischer Geflohener zu stärken und die Arbeitsbedingungen in der türkischen Bekleidungsindustrie zu verbessern.

### Sozialprogramm: Integrationsstatus und Performance der Lieferanten

	Beschreibung	2017
<b>Status: integriert</b>		<b>91 %</b>
Accepted (akzeptiert)	Für alle aktiven Fabriken eines Lieferanten liegen gültige akzeptierte Standards bzw. Assessments vor oder sie nehmen am Qualifikationsprogramm teil	57 %
Advanced (fortgeschritten)	Für alle aktiven Fabriken eines Lieferanten liegen gültige SA8000-Zertifikate bzw. BSCI A oder B vor	21 %
BSCI member (BSCI-Mitglied)	Importeur ist BSCI-Mitglied	13 %
<b>Status: nicht integriert</b>		<b>9 %</b>
Not accepted (nicht akzeptiert)	Bei einem Lieferanten liegen nicht für alle aktiven Fabriken gültige akzeptierte Standards bzw. Assessments vor, oder es sind die Fabrikdaten nicht auf dem aktuellen Stand	5 %
No Performance (nicht zugeordnet)	Integrationsstatus noch unklar, da zum Beispiel noch keine Transparenz über aktive Fabriken besteht	4 %

### Sozialprogramm: Integrationsstatus und Performance der Fabriken

	Beschreibung	2017
<b>Status: integriert</b>		<b>95 %</b>
Accepted (akzeptiert)	Es liegt ein gültiger und akzeptierter Standard bzw. ein Assessment vor	70 %
Advanced (fortgeschritten)	Es liegt ein gültiges SA8000-Zertifikat bzw. amfori BSCI Audit mit Ergebnis A oder B vor	25 %
<b>Status: nicht integriert</b>		<b>5 %</b>
Not accepted (nicht akzeptiert)	Es liegt kein gültiger und akzeptierter Standard bzw. kein Assessment vor	5 %



# HANDEL

In der Wertschöpfungsstufe Handel finden Beschaffungstransporte, Lagerung und Versand der Waren statt. Die sozialen Risiken und die ökologischen Schadwirkungen werden von den Stakeholdern als wesentlich bewertet. Hauptsächlich betrifft dies die transportbedingten Treibhausgas- und Feinstaubemissionen. Die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes verfolgt die Otto Group mit ihrer Klimastrategie. Die Einhaltung von gesetzeskonformen Arbeitsbedingungen überprüft die Konzerngesellschaft Hermes Germany durch den Einsatz eines Zertifizierungssystems des SGS-TÜV Saar.

Neben den Beschaffungs- und Distributionstransporten gehören zur Wertschöpfungsstufe Handel auch die Aktivitäten an den rund 400 eigenen Standorten in Deutschland. Die Einflussmöglichkeiten der Otto Group sind in dieser Stufe besonders hoch. Absehbare gesetzliche Regulierungen zur Begrenzung der Schadstoffemissionen verstärken den Handlungsbedarf im Bereich Transport. Restriktionen wie beispielsweise Zufahrtsbeschränkungen für Innenstädte stellen eine Herausforderung für Handelsunternehmen und Logistikdienstleister dar. Die Otto Group hat sich darauf mit

der Entwicklung alternativer Konzepte bereits eingestellt; insbesondere durch Elektrifizierung der urbanen Fahrzeugflotte hat sich Hermes zum Ziel gesetzt, bis 2025 Waren emissionsfrei in deutschen Städten zuzustellen.

Die Klimastrategie der Otto Group soll die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus den Transporten und dem Betrieb der Standorte reduzieren. Der Konzern gibt dafür ein klares Ziel und den Umsetzungsrahmen vor, die Konzerngesellschaften ergreifen Maßnahmen in Eigenregie. Auch das Umweltmanagement an den Standorten wird dezentral gesteuert und umgesetzt.

## STATUS KLIMASTRATEGIE

Mit der Klimastrategie verfolgt die Otto Group das Ziel, bis 2020 die bereinigten CO<sub>2</sub>-Emissionen der eigenen Standorte, der Beschaffungs- und Distributionstransporte sowie der Dienstreisen gegenüber dem Basisjahr 2006 zu halbieren. Im Jahr 2017 verringerten sie sich im Vergleich zum Vorjahr von 189.000 auf 171.000 Tonnen. Gegenüber dem Basisjahr bedeutet dies eine Reduktion von 42% (2016: 36%). Diese Entwicklung ist einerseits auf eine Steigerung der Energieeffizienz sowie die Verlagerung

### Praxisbeispiel

#### **HERMES GERMANY: URBAN BLUE**

Mit dem Konzept Urban Blue verfolgt das Unternehmen das strategische Ziel, bis 2025 in den Innenstadtbereichen von 80 deutschen Großstädten emissionsfrei zuzustellen. Die Schritte dahin umfassen beispielsweise die sukzessive Umstellung der Fahrzeugflotte auf emissionsarme bzw. -freie Antriebe, die Nutzung von kleinen, dezentralen Verteilzentren und den Einsatz von E-Cargobikes. Hermes Germany hat im November 2017 im Rahmen einer strategischen Partnerschaft mit Mercedes-Benz Vans die Pilotphase mit Elektrotansportern gestartet. Seit Anfang 2018 erfolgt zudem ein Test mit fünf E-Craftern von Volkswagen. Im Anschluss an die Pilotphase soll Anfang 2019 die Serienphase in rund vierzig deutschen Großstädten beginnen, bis 2020 sollen 1.500 Elektrotransporter in ganz Deutschland im Einsatz sein. Hermes Germany ist für Urban Blue im Februar 2018 mit dem Hanse Globe 2017 – Hamburgs Preis für nachhaltige Logistik – ausgezeichnet worden.

**Praxisbeispiel**

**CRATE AND BARREL: KOMPLETTUMRÜSTUNG AUF LED**

Im Jahr 2017 hat das zur Otto Group gehörende Multichannel-Einrichtungshaus Crate and Barrel, das in den USA und Kanada vertreten ist, im Zuge seiner Klimastrategie alle Filialgeschäfte weltweit auf LED-Beleuchtung umgerüstet. Die Flächen der eigenen Marke CB2 folgen mit der Umstellung 2018, neue Filialen werden künftig ausschließlich mit LED-Beleuchtung ausgestattet. Das gilt auch für deren Büro- und Lagerflächen. Die daraus resultierende Senkung des Stromverbrauchs veranschlagt Crate and Barrel mit 66%.

von Luftfracht auf CO<sub>2</sub>-ärmere See-, Straßen- und Schienentransporte bei der Warenbeschaffung aus den Produktionsländern zurückzuführen. Andererseits hat der Zukauf von hochwertig zertifiziertem Ökostrom bei den deutschen Konzerngesellschaften (rund 25% der Gesamtstrommenge an den Standorten) zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen beigetragen.

**UMWELTSCHUTZ AN DEN STANDORTEN**

Ihr Umweltmanagement setzt die Otto Group an den einzelnen Standorten dezentral um. Derzeit haben 17 der im Reporting erfassten Standorte ein Umweltmanagementsystem, das nach ISO 14001 zertifiziert ist. Zu den Schwerpunkten des Umweltmanagements an den Standorten des Konzerns zählen der sorgsame Einsatz natürlicher Ressourcen

wie Wasser und Verpackungsmaterialien sowie der verantwortungsvolle Umgang mit Abfällen. Wenn diese nicht vermeidbar sind, werden sie ordnungsgemäß entsorgt.

**UMGANG MIT VERTRAGSPARTNERN FÜR DIE PAKETZUSTELLUNG**

Die Zustellung von Paketen bei Hermes Germany übernehmen in der Regel unternehmerisch selbstständige Vertragspartner. Diese werden seit 2012 regelmäßig durch ein internes Audit-Team und die Zertifizierungsgesellschaft SGS-TÜV Saar stichprobenartig zu Aspekten wie Arbeitssicherheit, Entlohnung, Arbeitszeit, Qualität und Umwelt überprüft. Hermes Germany ist damit nach wie vor der erste und einzige Paketdienstleister im Markt, der ein solches durch unabhängige Dritte

unterstütztes Auditierungssystem unterhält.

Im Berichtszeitraum wurden bei insgesamt 367 aktiven Vertragspartnern 510 Audits durchgeführt. Zudem ist die Audit-Systematik insofern weiterentwickelt worden, als dass zu den Aspekten Entlohnung, Arbeitszeiten und Subunternehmer-Management vermehrt vertiefende Prüfungen durch SGS-TÜV Saar erfolgt sind. Mit fünf Vertragspartnern wurde im Berichtszeitraum die Zusammenarbeit beendet, da die Anforderungen der Auditierung nicht erfüllt wurden. Seit 2017 werden Hinweise zu etwaigen Missständen bei Vertragspartnern im Rahmen des etablierten Hinweisgeber-Systems auch im Zuge von unangekündigten Sonderaudits nachverfolgt.

**CO<sub>2</sub>-Emissionen (in Tonnen)**

	2006 (Basisjahr)	2015	2016	2017
Absolut in Tonnen	296.200	245.891	231.679	221.732
Bereinigt in Tonnen	296.200	212.241	189.028	171.077
Reduktion der bereinigten CO <sub>2</sub> -Emissionen gegenüber 2006	–	–28%	–36%*	–42%

\* Wert hat sich durch aktualisierte Standortdaten gegenüber dem Geschäftsbericht 2016/2017 von –34% auf –36% verändert.



# KUNDE

In dieser Wertschöpfungsstufe fallen ökologische Schädwirkungen vor allem durch Stromverbrauch beim Betrieb von Elektrogeräten und beim Waschen von Textilien an. Eine nachhaltige Sortimentsgestaltung und -vermarktung kann diese reduzieren. Die Konzerngesellschaften ergreifen deshalb auf ihre Kunden abgestimmte Maßnahmen, um sie bei der Produktauswahl und -nutzung für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Die gesamte Phase der Produktion bis zur Rücknahme, Verwertung oder Entsorgung ist in der Wertschöpfungsstufe Kunde zusammengefasst. Interne und externe Stakeholder sehen hier eine geringere Handlungsrelevanz als bei der Produktion der Waren. Jedoch fallen in der Nutzungsphase immerhin mehr als 10% der gesamten Klimagas- und Schadstoffe an. Beim Waschen von Textilien gelangen beispielsweise Chemikalien ins Wasser, der Stromverbrauch für Waschmaschinen,

Trockner oder Bügelgeräte ist erheblich. Um diese Auswirkungen zu reduzieren, setzt die Otto Group darauf, ihre Sortimente nachhaltiger zu gestalten. Obwohl nachhaltiger Konsum als gesellschaftlich erwünscht gilt, bleibt die Bereitschaft der Verbraucher, für nachhaltig hergestellte und umweltverträgliche Produkte mehr zu bezahlen, gering. Da die Konzerngesellschaften unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, setzen sie Sensibilisierungsmaßnahmen für nachhaltigen Konsum eigenverantwortlich um.

## FACHGERECHTE VERWERTUNG VON ELEKTROGERÄTEN

Elektrogeräte nimmt die Otto Group am Ende des Produktlebens – wenn der Kunde dies möchte – zurück und sorgt für deren fachgerechte Verwertung. Pro Jahr sammelt der Konzern etwa 3% des gesamten Elektroschrott-Aufkommens Deutschlands ein. Auf diese Weise kann er direkten Einfluss auf die Reduktion ökologischer Schädwirkungen nehmen.

## 69% DER KONSUMENTEN ACHTEN BEIM KAUF AUF NACHHALTIGKEIT.

Dennoch ist der Markt für nachhaltige Produkte nach wie vor eine Nische, wie das Beispiel Bio-Lebensmittel zeigt: Ihr Anteil am Umsatz im Lebensmittel-einzelhandel betrug 2017 lediglich 5,5%.

(Facit 2017, Statista 2018)

## Kennzeichnung nachhaltiger Produkte

Umfragen zufolge fühlen sich Verbraucher beim Einkauf von der Vielzahl an Siegeln häufig überfordert. Um Kunden die Orientierung zu erleichtern, kennzeichnen verschiedene Konzerngesellschaften nachhaltige Produkte besonders deutlich, beispielsweise mit dem Label „GOODproduct“. Es dient als Klammer für alle relevanten Siegel und Zertifikate mit Nachhaltigkeitsmehrwert. Das Label wurde im Juli 2015 von OTTO eingeführt, inzwischen nutzen es auch die Konzerngesellschaften Baur, Heine, Schwab und Unito. Nach dem gleichen Prinzip hat Bonprix das Label „Nachhaltiges Produkt“ entwickelt. Es kennzeichnet Produkte, deren Materialien oder Herstellungsprozesse hohe Anforderungen zum Schutz von Mensch und Umwelt erfüllen.

**Effiziente Elektrogroßgeräte \***

	2014	2015	2016	2017
Anzahl angebotener Elektrogroßgeräte	2.876	2.030 **	2.734 ***	3058
Anteil effizienter Elektrogroßgeräte am Gesamtsortiment	68,9%	32,3% **	37,7% ***	35,9%

- \* Als effizient gelten Elektrogeräte, wenn sie nachweislich energieeffizienter sind als die durchschnittlichen Energieverbrauchswerte in ihrer Produktgruppe (zum Beispiel Kühl-Gefrier-Kombinationen in der Energieklasse A+++).
- \*\* Kriterien wurden im zweiten Halbjahr 2015 verschärft (zum Beispiel von A++ zu A+++) und es wurden nur Daten für das zweite Halbjahr 2015 erhoben.
- \*\*\* Daten für 2016 wurden korrigiert.

**Praxisbeispiele OTTO:****PLATZ SCHAFFEN MIT HERZ**

Für diese Initiative zur Rücknahme von Altkleidern konnten im Geschäftsjahr 2017/18 neue Partner gewonnen werden. Neben Witt, Baur und Mytoys beteiligen sich nun auch Lascana, Weight Watchers und Lillestoff. Das Prinzip ist einfach: Gut erhaltene Kleidungsstücke und Schuhe können kostenfrei über Hermes Germany an „Platz schaffen mit Herz“ gesendet werden. Die Initiative wandelt die Kleidung in Wertspenden um und lässt die Erlöse Organisationen wie beispielsweise dem Naturschutzbund Deutschland, der Welthungerhilfe oder Cotton made in Africa zukommen.

**OTTO NOW**

Das 2016 intern gegründete Start-up setzt auf Mieten statt Kaufen und hat seitdem Tausende Mietverträge abgeschlossen. Zum Start umfasste das Angebot von OTTO Now ausgewählte Produkte aus den Bereichen Multimedia, Haushaltselektronik und Sport. Inzwischen umfasst das Sortiment mehr als 100 Artikel. Die Mieter geben die Produkte meist in sehr gutem Zustand an OTTO Now zurück, sodass diese direkt weitervermietet werden können.

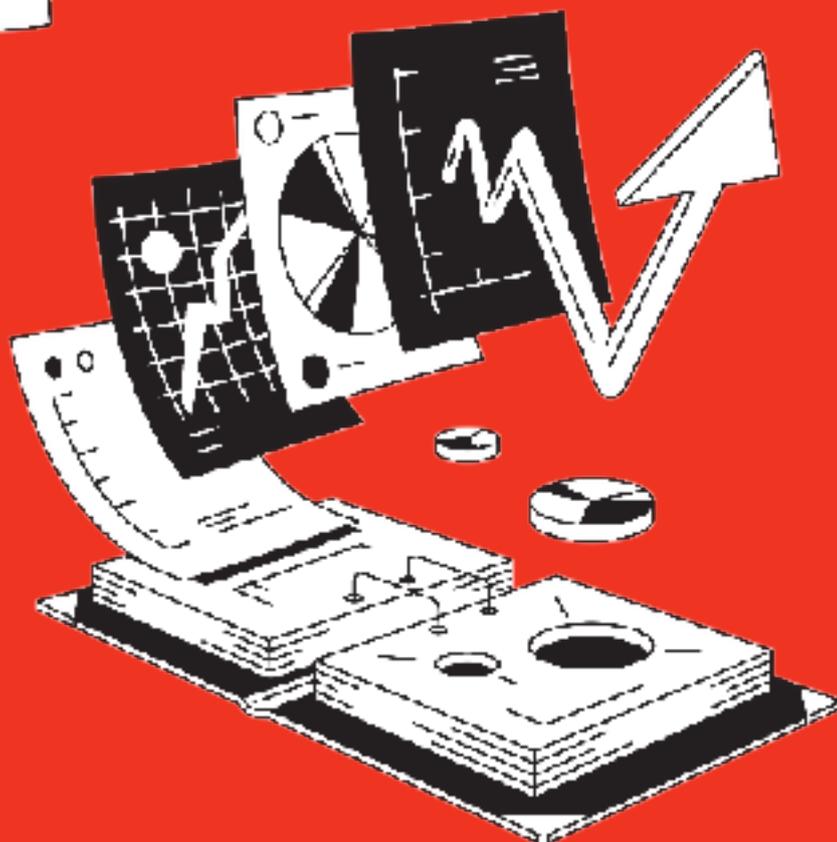
**KLIMASCHUTZ VOR DER HAUSTÜR**

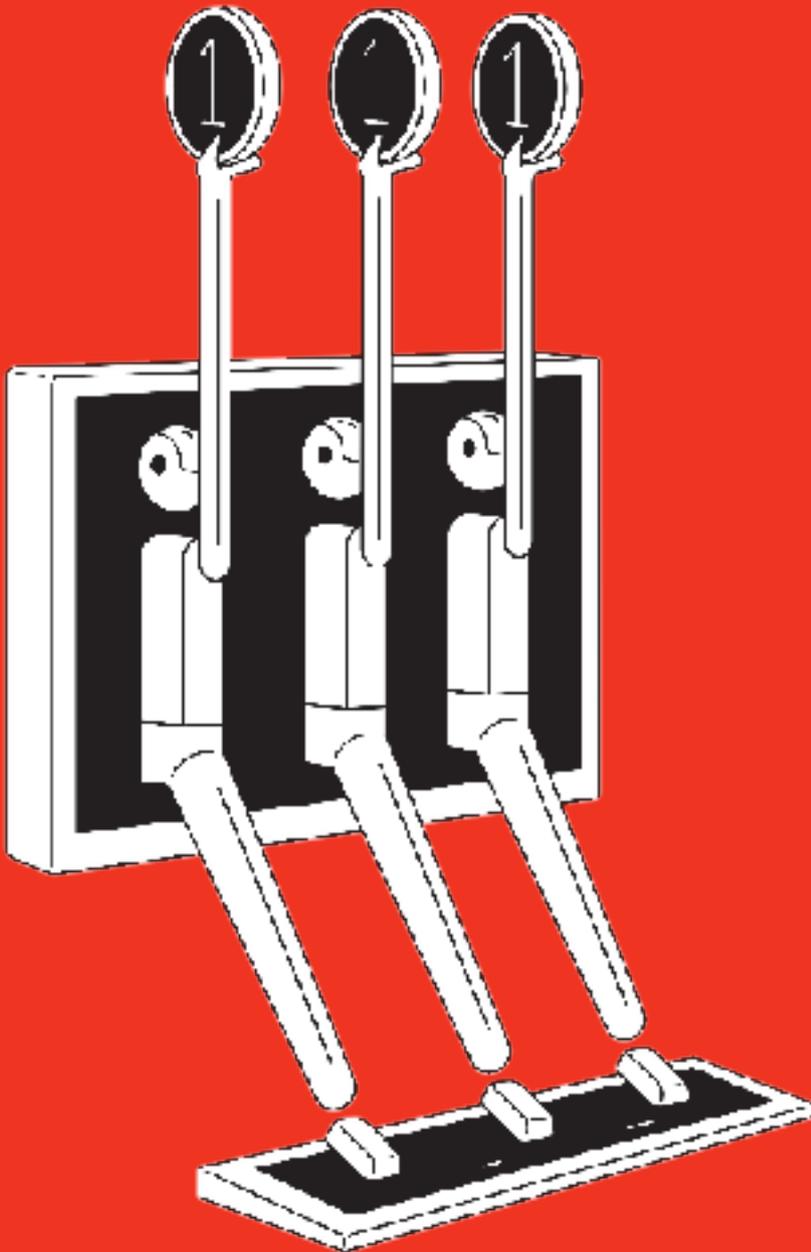
Regelmäßig unterstützt OTTO ein Klimaschutzprojekt zur Moor-Renaturierung im Nationalpark Jasmund auf Rügen. Als wichtige Kohlenstoffspeicher haben Moore eine große Bedeutung für den Klimaschutz. Das Ziel ist es, gemeinsam mit dem langjährigen Partner Bergwaldprojekt e.V. bis 2020 die wichtigsten Moore im Nationalpark Jasmund in einen naturnahen Zustand zurückzuführen. Durch die Wiedervernässung der Flächen werden jährlich etwa 33 Tonnen CO<sub>2</sub> vermieden, im Verlauf der nächsten 50 Jahre über 1.600 Tonnen CO<sub>2</sub>. Der Klimaschutzeffekt setzt zudem bei den OTTO-Kundinnen und -Kunden an. Neben der Unterstützung des Klimaschutzprojekts werden Kundinnen und Kunden in regelmäßigen Aktionszeiträumen für den Kauf besonders energieeffizienter Haushaltsgroßgeräte incentiviert. Durch den Austausch alter Geräte sparen die Haushalte jährlich über 3.600 Tonnen CO<sub>2</sub> ein. Ein doppelter Klimaschutzeffekt entsteht.

# ZAHLEN DER OTTO GROUP

---

- 76** Konzernlagebericht
- 118** Konzernabschluss
- 134** Konzernanhang
- 218** Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers





- 78** Grundlagen des Konzerns
- 85** Wirtschaftliches Umfeld
- 88** Geschäftsverlauf
- 94** Finanz- und Vermögenslage
- 98** Einbeziehung der Finanzdienstleister nach der Equity-Methode
- 99** Chancen- und Risikobericht
- 107** Unternehmerische Verantwortung
- 112** Ausblick

# **KONZERN- LAGE- BERICHT**

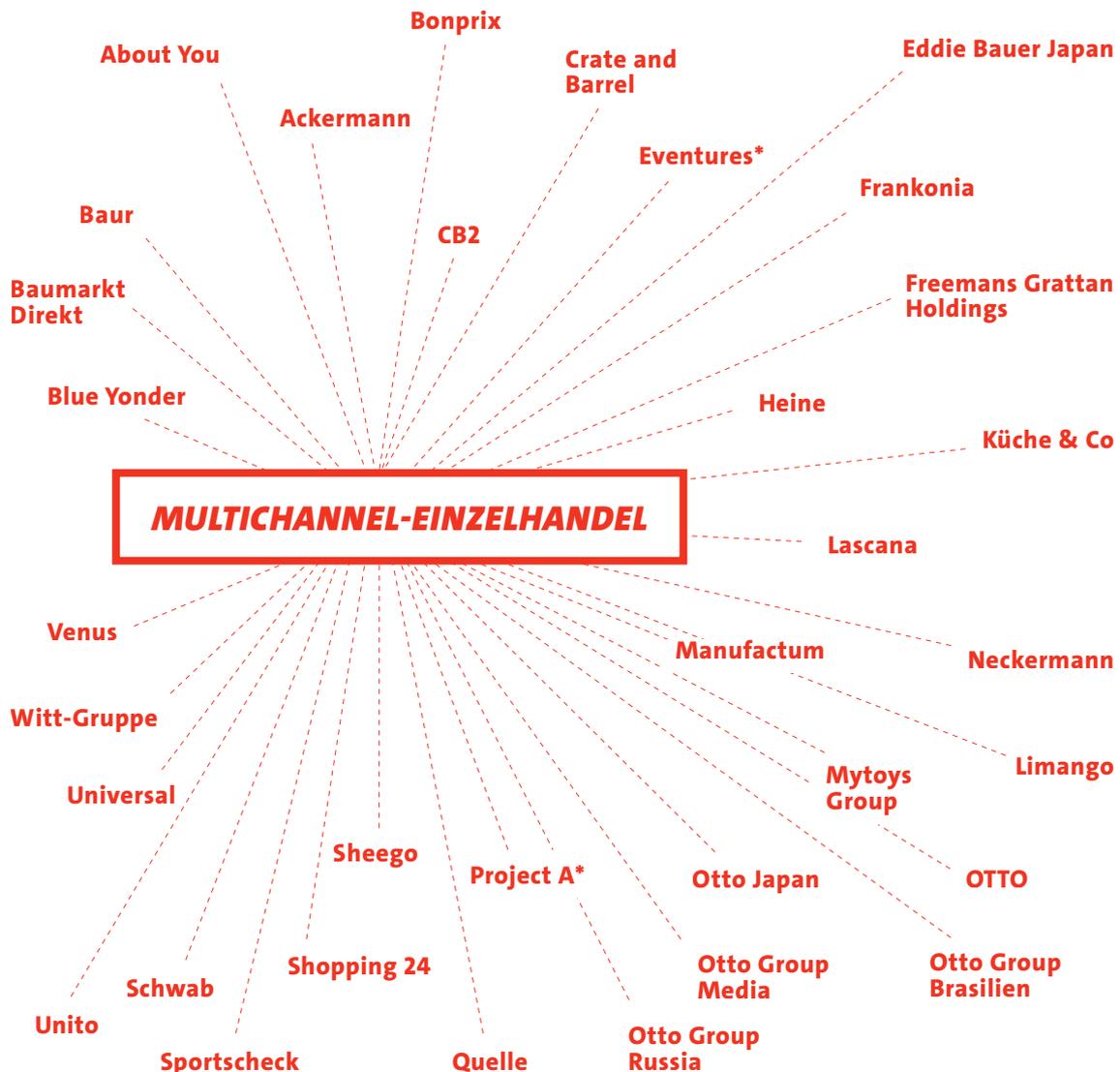
---



# GRUNDLAGEN DES KONZERNS

## KONZERNSTRUKTUR

Die Otto Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit durchschnittlich 51.785 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von 13,7 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2017/18. Sie ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent und ist in drei Segmente gegliedert: Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service. Die Otto Group gehört mit einem Onlineumsatz von 7,9 Mrd. EUR zu den weltweit größten Onlinehändlern.

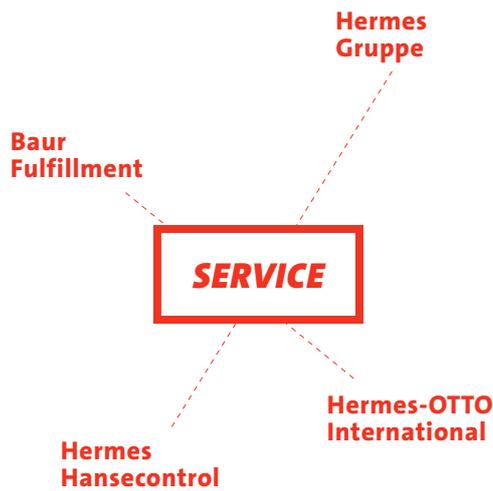


\* Beteiligungsgesellschaften

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 Einrichtungsaccessoires, 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.

## ZUM PORTFOLIO DER OTTO GROUP GEHÖREN DIE FOLGENDEN WESENTLICHEN UNTERNEHMEN:

Die **Otto (GmbH & Co KG)** – nachfolgend OTTO – ist einer der führenden Onlinehändler in Deutschland. Sie betreibt den vielfach prämierten Onlineshop otto.de und weitere Online-Spezialshops mit Fokus auf Home & Living. Der Online-Anteil am Umsatz<sup>1</sup> liegt bei OTTO bei rund 95 %.

Die **bonprix-Gruppe** ist in 30 Ländern weltweit vertreten. Das Unternehmen vertreibt über seine 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 83 %.

Die **ABOUT YOU** GmbH ist ein Mode- und Technologie-Unternehmen. Der Online-Fashionshop hat den klassischen Stadtbummel für seine Kunden digitalisiert. Frauen und Männer zwischen 20 und 49 Jahren finden auf aboutyou.de sowie in der ABOUT YOU Mobile App neben der vielseitigen Inspiration ein Sortiment mit mehr als 150.000 Artikeln von über 1.000 Marken. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei der ABOUT YOU GmbH bei rund 98 %.

Unter der Marke **myToys** betreibt die myToys.de GmbH den Nr. 1 Onlineshop in Deutschland für Spielzeug und Produkte rund ums Kind sowie 17 gleichnamige Filialen. Zusammen mit seinen Onlineshops ambellis, mirapodo, yomonda und limango zählt das Unternehmen im Hinblick auf den Umsatz zu den erfolgreichsten deutschen E-Commerce-Unternehmen für die Zielgruppen Familien und Frauen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 95 %.

Der Versandhändler **Schwab** bietet eine große Auswahl an Modetrends sowie Technik- und Haushaltsprodukten. Ausgewählte Sortimente werden ebenfalls im Ausland vertrieben. Mit der Marke sheego besetzt das Unternehmen zudem das wichtige Marktsegment für große Größen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei Schwab bei rund 82 %.

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

Das Warensortiment der **Baur-Gruppe** 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 91 %.

Die **Witt-Gruppe** ist einer der führenden Versandhändler für Textilien in Europa für die Zielgruppe 50plus. Sie erreicht ihre Kunden über Kataloge, Onlineshops und 125 Fachgeschäfte. Der Online-Anteil am Umsatz liegt derzeit bei rund 20 %.

**SportScheck** ist einer der führenden Sportfachhändler in Deutschland, dessen Sortiment in 19 Filialen in Deutschland, im Onlineshop, im Mobile Shop, via Shopping-App sowie per Katalog auch in Österreich und in der Schweiz erhältlich ist. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 38 %.

Die **Crate and Barrel-Gruppe** ist Anbieter von internationalen Haushaltswaren, Möbeln und Wohnaccessoires für gehobene Ansprüche auf dem nordamerikanischen Markt. Neben der Hauptmarke Crate and Barrel betreibt die Gruppe außerdem die Marke CB2. Mit über 100 Stores sowie Onlinehandel und Katalogen hat sich Crate and Barrel als Multichannel-Händler in den USA und Kanada gut etabliert. Der Online-Anteil am Umsatz beträgt rund 47 %, der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt im Stationärgeschäft.

<sup>1</sup> Der Online-Anteil am Umsatz bezieht sich in diesem Kapitel auf das Geschäftsjahr 2017/18.

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

Die **Otto Group Russia** ist im russischen Distanzhandel tätig. Sie bietet landesweit die Sortimente der Marken OTTO, bonprix, Witt und Quelle sowie unterschiedlicher Marken der NaDom-Gruppe an. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei der Otto Group Russia bei rund 84%.

Die **EOS 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.

Unter der Dachmarke **Hermes** operieren Gesellschaften, die alle relevanten handelsnahen Logistikkdienstleistungen 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.

## KONZERNSTRATEGIE

### GESCHÄFTSAUFTRAG UND LEITBILD

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.

### OTTO GROUP WEG

Der Otto Group Weg beschreibt den Entwicklungspfad, den sich die Otto Group vorgenommen hat zu gehen. 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 (Corporate Responsibility-Strategie 2020 – nachfolgend CR-Strategie 2020) vor.

Übergeordnetes Ziel ist dabei ein Umsatz von 17 Mrd. EUR bis zum Geschäftsjahr 2022/23<sup>2</sup>.

Um dieses Ziel zu erreichen, verfolgt die Unternehmensgruppe für ihre drei Segmente eine fokussierte Wachstumsstrategie: Es wird gezielt in marktrelevante Geschäftsmodelle und jene Konzerngesellschaften investiert, denen man ein besonders gutes Leistungsvermögen und hohes Wachstum zutraut. Darüber hinaus legt die Otto Group besondere Schwerpunkte auf die übergeordneten Leitlinien: Verbesserung der operativen Exzellenz; Nutzung der Chancen

<sup>2</sup> Auf vergleichbarer Basis zum Ende des Geschäftsjahres 2016/17.

der Digitalisierung; Nutzung der Kraft der Unternehmensgruppe durch Vernetzung und Collaboration; Recruiting, Förderung und Bindung von Talenten sowie kraftvolles Weitertreiben des Kulturwandels 4.0.

Die Portfoliostrategie deckt die strategischen Segmente der Otto Group – Multichannel-Einzelhandel (mit besonderem Fokus auf den Onlinehandel), Finanzdienstleistungen und Service (im Wesentlichen Logistik) ab. Gemeinsam mit der CR-Strategie 2020 dienen diese als Handlungsrahmen für die Konzerngesellschaften und werden durch das Portfoliomanagement und andere Steuerungsmechanismen auf die Konzerngesellschaften übertragen und sind so miteinander verknüpft. Auch der Konzernvorstand selbst ist sowohl auf die Erreichung der wirtschaftlichen als auch der CR-Ziele incentiviert.

## PORTFOLIOMANAGEMENT

Die Otto Group ist international ausgerichtet und deckt nahezu alle relevanten Wertschöpfungsstufen im Handel sowie in handelsnahen Finanzdienstleistungen und Services ab. Diese strategische Ausrichtung wird die Unternehmensgruppe fortführen.

Das Portfoliomanagement zielt auf die Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Otto Group ab, die den dynamischen Verschuldungsgrad (Netto-Finanzverschuldung/EBITDA) und den Verschuldungskoeffizienten (Netto-Finanzverschuldung/Konzern-Eigenkapital) – auf der Basis der Darstellung der Otto Group „FDL at Equity“ – als wesentliche finanzielle Leistungsindikatoren beinhaltet. Bedingt durch die hohen Zukunftsinvestitionen erhöhte sich der dynamische Verschuldungsgrad im abgelaufenen Geschäftsjahr leicht, während der Verschuldungskoeffizient durch die sehr gute Ergebnissituation konstant gehalten werden konnte.<sup>3</sup>

Zur Sicherstellung der langfristigen Leistungsfähigkeit überprüft die Otto Group laufend die Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit jeder einzelnen Konzerngesellschaft. Daneben stellt die Otto Group andererseits sicher, dass entlang der Strategien in den Segmenten gezielt in zukunftsfähige und zukunftsträchtige Geschäftsmodelle, Technologien und Kompetenzen investiert wird.

In diesem Zusammenhang ist im Geschäftsjahr 2017/18 die Entscheidung gefallen, an der ABOUT YOU GmbH Investoren und strategische Partner zu beteiligen. Mit dieser Strategie wird das Ziel verfolgt, mit weiteren Kompetenzen das Wachstum dieses erfolgreichen Geschäftsmodells zu unterstützen und das Unternehmen in den kommenden Jahren zu einem Milliarden-Umsatz-Unternehmen auszubauen. Wachstumstreiber sind dabei die Multiplikation des erfolgreichen Geschäftsmodells in internationale Märkte, der weitere Ausbau der IT-Organisation sowie die Entwicklung innovativer Marketingkonzepte.

Damit die Marktposition der Otto Group auch langfristig gestärkt werden kann, sind kontinuierliche Investitionen in die IT-Infrastruktur notwendig, um diese zukunftsfähig und entsprechend den Wettbewerbsanforderungen auszurichten. Durch eine zentrale IT-Governance wird sichergestellt, dass übergreifende Zielsetzungen verfolgt werden können. Darüber hinaus werden weiterhin auch zentral zukunftsweisende Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Business Intelligence, Mobile- und Conversational Commerce (zum Beispiel durch das zentrale Mobile App Acceleration Center), aufgebaut, um die Konzerngesellschaften bestmöglich unterstützen zu können.

## MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

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

<sup>3</sup> Für die Entwicklung dieser finanziellen Leistungsindikatoren im Hinblick auf das Geschäftsjahr 2017/18 wird auf das Kapitel „Einbeziehung der Finanzdienstleister nach der Equity-Methode“ verwiesen.

Die Otto Group setzt hier zwei Schwerpunkte: Zum einen hat die Weiterentwicklung der großen Handelsplattformen OTTO und 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 und Crate and Barrel zu nennen. Durch diesen Fokus schärft die Unternehmensgruppe stetig ihr Profil in den thematischen Schwerpunktthemen Mode und Home & Living.

Auch bei den weiteren Handelskonzepkten liegt der Fokus auf der bereits laufenden Transformation der einzelnen Handelskonzepkte hin zu noch stärkerer Digitalisierung. Dazu gehören unter anderem ein weiter intensiver 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. Dadurch sichert sich die Unternehmensgruppe einen frühzeitigen Zugang zu innovativen Ideen, aussichtsreichen neuen Geschäftsmodellen und qualifizierten, unternehmerisch denkenden Talenten aus dem Business- und Technologiebereich.

Darüber hinaus profitiert die Otto Group nicht nur von den eigenen Handelsaktivitäten, sondern über die Entwicklung digitaler handelsnaher Dienstleistungen auch vom Wachstum des externen Onlinehandels und verwandter Branchen. So werden beispielsweise Dienstleistungen in den Bereichen Data Analytics, Suchfunktionen und -algorithmen und Werbevermarktung 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 werden zu einem immer bedeutenderen Faktor im Endkundengeschäft. Einen weiteren Schwerpunkt der Strategie der Otto Group bilden 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 dem in den größten europäischen E-Commerce-Märkten Deutschland, Frankreich und Großbritannien erfolgreich operiert wird, das Zwei-Mann-Handling, in dem in Deutschland der HERMES Einrichtungsservice GmbH & Co. KG klarer Marktführer ist, sowie Warehousing, das über die Hermes Fulfilment GmbH insbesondere für die Handelsaktivitäten der Otto Group eine Schlüsselrolle spielt.

## CR-STRATEGIE 2020

Der Vorstand der Otto Group ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit die Basis für langfristiges und ökonomisch erfolgreiches Wirtschaften ist. Daher ist die CR-Strategie 2020 fester Bestandteil der Konzernstrategie. Darüber hinaus ist die variable Vorstandsvergütung seit dem Geschäftsjahr 2014/15 auch an die Erreichung der in der CR-Strategie verankerten Ziele gekoppelt. Damit sind die Grundsätze nachhaltigen Wirtschaftens tief in der Konzernorganisation und in den Geschäftsprozessen verankert. Konkret beinhaltet die CR-Strategie 2020 fünf themenspezifische Teilstrategien. Diese umfassen wesentliche Bereiche innerhalb des Geschäftsmodells, auf die die Otto Group gezielt Einfluss nehmen kann: soziale Verantwortung in der Lieferkette, Klimaschutz an Standorten und bei Transporten sowie Umwelt- und Ressourcenschutz bei der Herstellung von Textilien, Möbelprodukten und Katalogpapier. Um in diesen Themenfeldern die ökologischen und sozialen Auswirkungen durch die Geschäftstätigkeit der Otto Group

wirksam und messbar zu reduzieren, wurden für jede der fünf Teilstrategien konzernweite Ziele bis zum Jahr 2020 formuliert.<sup>4</sup>

## **INNOVATION**

Der Onlinehandel ist mit Abstand der größte Vertriebskanal der Otto Group und der wesentliche Zukunftstreiber für die Unternehmensgruppe. In diesem schnelllebigen Umfeld sind Innovationen für die Sicherung nachhaltigen Erfolges essenziell. Um Entwicklungen und Technologien frühzeitig zu erkennen und die Erkenntnisse in alle Konzerngesellschaften der Otto Group zu tragen, wurden in den vergangenen Jahren mehrere zentrale Abteilungen aufgebaut. Das Innovation Management als Teil des **E-Commerce Competence Center** beobachtet und prüft mit dem sogenannten Innovation Radar neue Technologien auf ihre Wichtigkeit für den Einsatz in der Otto Group. Als besonders relevant erachtete Trends werden prototypisch umgesetzt und die gewonnenen Erkenntnisse für die gesamte Unternehmensgruppe bereitgestellt. Übergeordnete Ziele sind dabei die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die Generierung von Wachstumsimpulsen für die Konzerngesellschaften.

An dieser Stelle setzt auch das Team **Business Intelligence** an, das mit Spitzentechnologien die E-Commerce-Lösungen von morgen entwickelt. Das interdisziplinäre Team aus Strategen, Big-Data-Spezialisten und Data Scientists nutzt dafür Algorithmen aus der aktuellen wissenschaftlichen Forschung zu künstlicher Intelligenz, wie beispielsweise Deep Learning, und moderne Verfahren zum Natural Language Processing. Um das vielfältige Wissen dieser Experten in der Konzernzentrale und bei den Konzerngesellschaften besser nutzen zu können, organisiert das Team **Knowledge Management** die Vernetzung der Wissensträger auf den verschiedenen Ebenen und sorgt für einen effizienten und zügigen Know-how-Transfer.

Im Folgenden werden beispielhafte Projekte aufgezeigt:

### **AUGMENTED REALITY BEIM MÖBELKAUF**

Seitdem immer mehr Smartphones mit den technologischen Grundlagen für Augmented Reality ausgestattet sind, ist das Thema in aller Munde und mit mehreren Anwendungen tragen die Konzerngesellschaften der Otto Group bereits dazu bei, den E-Commerce sukzessive dreidimensional werden zu lassen. So hat die Konzerngesellschaft OTTO auf der weltgrößten Wohn- und Einrichtungsmesse imm cologne im Januar 2018 gleich mehrere digitale Tools vorgestellt, mit denen das Onlineshopping von Möbeln inspirierender und komfortabler wird. Die innovativen Shoppingtechnologien: Eine virtuelle Stellprobe von Möbelstücken im Raum mithilfe von Augmented Reality, hochauflösende 360-Grad-Panoramabilder und ein 3D-Raumplaner.

### **CONVERSATIONAL COMMERCE**

Der Nutzungsanteil von Spracheingabe und -ausgabe an digitalen Touchpoints ist stark wachsend. Nutzer verwenden inzwischen Sprachfunktionen innerhalb des kompletten Tagesablaufs, wie zum Beispiel über ihr Smartphone, im Auto oder zu Hause über spezielle Smart Speaker. Um mit diesen sprachaffinen Nutzern auch zukünftig optimal in Kontakt zu treten, wird dieser Kanal zunehmend für E-Commerce-Anbieter relevant. Sprachkanäle können als Informations- oder Servicekanal eingesetzt werden oder auch einen kompletten Kaufprozess abdecken. Hierbei ist es wichtig, bestmöglich automatisiert das wirkliche Anliegen des Nutzers zu verstehen und darauf zu reagieren. Aus diesem Grund entwickelt und testet die Otto Group Chatbots sowie die Integration in weitere Smart Devices, wie unter anderem in Smart Speaker.

<sup>4</sup> Eine weitergehende Darstellung der CR-Strategie 2020 mit ihren fünf Teilstrategien erfolgt im Kapitel „Unternehmerische Verantwortung“.

# WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHES UMFELD

Die konjunkturelle Entwicklung der **Weltwirtschaft** zeigte sich im Jahr 2017 ausgesprochen dynamisch und war durch einen deutlichen Anstieg des globalen Bruttoinlandsproduktes – nachfolgend BIP – in Höhe von preisbereinigt 3,9 % (2016: 3,1%) gekennzeichnet. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zeigte sich die gesamtwirtschaftliche Expansion, ausgehend von einem bereits hohen Niveau, noch einmal deutlich aufwärts gerichteter, was insbesondere auf eine ganzjährig positive Entwicklung von privatem Konsum, Unternehmensinvestitionen und Beschäftigung zurückzuführen ist. In den Schwellenländern hat sich die seit mehreren Jahren zu beobachtende wirtschaftliche Schwächephase nicht fortgesetzt und es konnte eine spürbare Belebung der konjunkturellen Entwicklung in dieser Ländergruppe verzeichnet werden. Insbesondere in China erhöhte sich die Zuwachsrate der gesamtwirtschaftlichen Produktion kräftig. Auch die höheren Rohstoffpreise wirkten stützend, so dass sich die Rahmenbedingungen für die rohstoffexportierenden Schwellenländer verbessert haben. In Russland setzte sich die konjunkturelle Erholung fort, entfaltete aber eine ausgesprochen geringe Dynamik. Der Welthandel konnte vor dem Hintergrund dieser weltwirtschaftlichen Entwicklung ganzjährig um 4,5 % (2016: 1,8 %) kräftig expandieren und die ausgeprägte Schwächephase in den Jahren 2012 bis 2016 hinter sich lassen.

Die konjunkturelle Entwicklung der **deutschen Volkswirtschaft** war im Jahr 2017 durch einen spürbaren Anstieg des realen BIP in Höhe von 2,2 % (2016: 1,9 %) gekennzeichnet. Die gesamtwirtschaftliche Expansion wurde dabei sowohl von binnenwirtschaftlichen Faktoren als auch vom Außenhandel getragen. Die Konsumausgaben der Privathaushalte konnten im Vorjahresvergleich ein weiteres Mal kräftig zulegen. Dabei trugen der fortlaufende Anstieg der Reallöhne sowie die anhaltend positive Situation auf dem Arbeitsmarkt zur dynamischen Entwicklung der privaten Konsumausgaben bei. Die jahresdurchschnittliche Zahl der Erwerbstätigen stieg gegenüber dem Vorjahr um 1,5 % (2016: 1,0 %) kräftig an und erreichte mit 44,3 Mio. Beschäftigten einen erneuten Höchststand. Die Arbeitslosenquote verminderte sich im Jahresdurchschnitt 2017 dementsprechend auf 5,7 % (2016: 6,1%). Die Unternehmensinvestitionen legten aufgrund der hohen Kapazitätsauslastungen in zahlreichen Branchen stärker zu als im Vorjahr. Der Außenhandel konnte, insgesamt betrachtet, ebenfalls einen positiven Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Expansion des Jahres 2017 leisten. Die Ausfuhren expandierten deutlich stärker als im Vorjahr, was insbesondere auf einen breit angelegten konjunkturellen Aufschwung in den relevanten Absatzmärkten zurückzuführen ist.

Die in den Vorjahren eher moderate konjunkturelle Dynamik der **Eurozone** hat sich im Jahr 2017 deutlich belebt und war durch einen spürbaren Anstieg des realen BIP in Höhe von 2,5 % (2016: 1,8%) gekennzeichnet. Damit ist die gesamtwirtschaftliche Produktion im Euroraum seit inzwischen fünf Jahren ohne Unterbrechungen aufwärts gerichtet. Der Zuwachs des realen BIP wurde neben der Binnennachfrage stark von außenwirtschaftlichen Impulsen geprägt. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte profitierten insbesondere von steigenden Reallöhnen und einer Zunahme der Beschäftigung. Die seit der Jahresmitte 2013 anhaltend positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt setzte sich fort, so dass die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote auf 9,1% zurückging und damit unter dem entsprechenden Vorjahreswert von 10,0% lag. Positiv auf die binnenwirtschaftliche Nachfrage wirkte sich neben einem günstigen Finanzierungsumfeld ebenfalls aus, dass die Investitionstätigkeit der Unternehmen und die Finanzpolitik in den meisten Ländern der Eurozone weiterhin expansiv ausgerichtet waren. Die seit einigen Jahren bestehenden und mitunter sehr deutlichen Unterschiede in der konjunkturellen Dynamik zwischen den einzelnen Volkswirtschaften des Euroraums haben sich im zurückliegenden Jahr deutlich vermindert, so dass alle Länder der Eurozone einen Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Produktion verzeichnen konnten. In den nicht zur Eurozone gehörenden Ländern der **Europäischen Union** war die konjunkturelle Entwicklung im Jahr 2017 ebenfalls weit überwiegend dynamisch. In Großbritannien zeigte sich die gesamtwirtschaftliche Expansion durch die Auswirkungen des anstehenden Brexit jedoch eher verhalten.

In den **USA** hat sich die gesamtwirtschaftliche Produktion im Jahr 2017 kräftig beschleunigt und war durch eine preisbereinigte Zunahme des BIP in Höhe von 2,3 % (2016: 1,5 %) gekennzeichnet. Die Wachstumsimpulse gingen dabei fast ausschließlich von der inländischen Nachfrage aus. Die privaten Konsumausgaben konnten mit einem realen Zuwachs von 2,7 % (2016: 2,7 %) unverändert stark zulegen, was insbesondere auf eine deutlich reduzierte Sparquote zurückzuführen ist. Die Unternehmensinvestitionen erhöhten sich spürbar und wirkten zusätzlich stützend auf die konjunkturelle Dynamik. Der US-amerikanische Arbeitsmarkt befand sich im zurückliegenden Jahr in einer robusten Verfassung, so dass sich der starke Beschäftigungsaufbau fortsetzte und die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote auf 4,4 % (2016: 4,9 %) zurückging. Vom Außenhandel gingen im Jahr 2017 hingegen, insgesamt betrachtet, keine positiven Impulse aus, da die Einfuhren deutlich beschleunigter zulegten als die Ausfuhren.

### Veränderung des realen BIP

(in Prozent)

Welt	2017	3,9	
	2016	3,1	
Deutschland	2017	2,2	
	2016	1,9	
Eurozone	2017	2,5	
	2016	1,8	
USA	2017	2,3	
	2016	1,5	

## BRANCHENSPEZIFISCHES UMFELD

### MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Der gesamte **deutsche Einzelhandel** verzeichnete im Jahr 2017 eine nominale Steigerung der Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 4,3 % (2016: 2,9 %). Dies entspricht einem preisbereinigten Anstieg von 2,3 % (2016: 2,5 %). Damit konnten die deutschen Einzelhändler das achte Jahr in Folge sowohl nominale als auch preisbereinigte Umsatzsteigerungen gegenüber dem jeweiligen Vorjahr erzielen. Die deutliche Zunahme der Einzelhandelsumsätze lässt sich mit der fortlaufend positiven Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft begründen. Der seit zwölf Jahren anhaltende Anstieg der Erwerbstätigkeit setzte sich auch im Jahr 2017 dynamisch fort, so dass die Erwerbstätigenzahl einen erneuten Höchststand erreichte. Positive Impulse gingen ebenfalls vom niedrigen Zinsniveau aus. Die Reallohne konnten nach dem Vorjahresanstieg in Höhe von 1,8 % ein weiteres Mal zulegen, allerdings fiel die Zunahme mit 0,8 % deutlich schwächer aus, was insbesondere auf die Entwicklung der Verbraucherpreise zurückzuführen ist. Deren Anstieg zeigte sich im Jahresdurchschnitt 2017 mit 1,8 % ausgesprochen stark und lag deutlich über den Jahressteuerungsraten der Vorjahre. Insbesondere die Verteuerung von Energieprodukten wirkte sich inflationstreibend aus. Vor dem Hintergrund dieser gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erhöhten sich die Konsumausgaben der privaten Haushalte im zurückliegenden Jahr preisbereinigt um 1,9 % (2016: 2,0 %).

Der **deutsche Online- und Versandhandel** konnte seine Umsätze mit Waren im Jahr 2017 um 8,8 % auf 62,2 Mrd. EUR (2016: 57,1 Mrd. EUR) steigern. Der Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz erhöhte sich dabei auf 13,2 % und lag über dem entsprechenden Vorjahreswert von 12,7 %.

Insbesondere im **E-Commerce-Bereich** zeigten sich überdurchschnittliche Umsatzsteigerungen in Höhe von 10,9 %, wodurch 58,5 Mrd. EUR (2016: 52,7 Mrd. EUR) mit Waren im reinen Onlinegeschäft umgesetzt wurden. Bekleidung blieb dabei auch im Jahr 2017 die umsatzstärkste Warengruppe im E-Commerce-Bereich – gefolgt von Elektronik- und Telekommunikationsartikeln, Computerzubehör und -spielen, Softwareprodukten sowie Schuhen. Gleichzeitig konnten bislang wenig versandhandelsaffine Warengruppen, wie Möbel, Lampen und Dekoration, aber auch Lebensmittel, abermals deutliche Umsatzsteigerungen verzeichnen. Innerhalb des E-Commerce-Bereiches zeigten vor allem

Multichannel-Einzelhändler, die ihre Waren über mehrere Vertriebskanäle anbieten, eine ausgesprochen dynamische Entwicklung.

Die Internetnutzung über Smartphones und Tablets hat auch im Jahr 2017 weiter zugenommen. Der Umsatzanteil der Warenbestellungen im deutschen E-Commerce, der über das mobile Internet erfolgte, erhöhte sich im Jahr 2017 auf 27,0% (2016: 24,0%).

## FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die fortlaufend positive Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2017 wirkte sich auch auf den **deutschen Finanzdienstleistungssektor** aus. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen verminderte sich im zurückliegenden Jahr zum achten Mal in Folge und ging im Vorjahresvergleich spürbar um 6,6% auf 20.093 Fälle (2016: 21.518 Fälle) zurück. Damit erreichte die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen den niedrigsten Stand seit Einführung der Insolvenzordnung im Jahr 1999. Die Forderungen der Gläubiger aus beantragten Unternehmensinsolvenzen stiegen auf rund 29,7 Mrd. EUR (2016: 27,4 Mrd. EUR) und die durchschnittliche Forderungshöhe je Insolvenz betrug 1,5 Mio. EUR (2016: 1,3 Mio. EUR). Der Anstieg der Forderungen bei gleichzeitigem Rückgang der Zahl der Unternehmensinsolvenzen resultiert aus der Tatsache, dass im Jahr 2017 mehr wirtschaftlich bedeutende Unternehmen als im Vorjahr Insolvenz anmelden mussten.

Das Zahlungsverhalten der Unternehmen in Deutschland hat sich im Jahr 2017 auf einem bereits sehr hohen Niveau noch einmal leicht verbessert. Bei Unternehmen wurden als Gründe für das Nichtnachkommen von Zahlungsverpflichtungen insbesondere temporäre Liquiditätsengpässe, das Ausnutzen von Lieferantenkrediten und hohe Zahlungsausfälle bei eigenen Kunden genannt. Eine schlechte Auftragslage spielte hingegen eine deutlich untergeordnete Rolle.

Die Zahl der Verbraucherinsolvenzen zeigte sich im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls stark rückläufig. Mit 71.896 Fällen lag sie um 6,9% unter dem entsprechenden Vorjahreswert von 77.238 Fällen. Als Gründe für das Nichtnachkommen von Zahlungsverpflichtungen wurden insbesondere die private Überschuldung, das unkontrollierte Konsumverhalten, momentane Liquiditätsengpässe sowie vorsätzliches Nichtbezahlen genannt. Vor dem Hintergrund der fortlaufend positiven Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft spielte der Verlust des Arbeitsplatzes hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Von einer schlechten Zahlungsmoral auf Verbraucherebene waren auch im Jahr 2017 insbesondere Unternehmen aus dem Online- und Versandhandel, der Energiebranche und dem Handwerk betroffen.

## SERVICE

Die **deutsche Transport- und Logistikbranche** war im Jahr 2017 dadurch gekennzeichnet, dass der Güterverkehr die anhaltend positive Entwicklung seit dem Jahr 2010 (bei einem leichten Rückgang im Jahr 2012), insgesamt betrachtet, fortsetzen konnte. Das gesamte Transportaufkommen stieg im Jahresdurchschnitt um 1,9% (2016: 1,9%). Die dynamische Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2017 wirkte sich somit, wenngleich in leicht abgeschwächter Form, auch auf den verkehrswirtschaftlichen Bereich aus.

Neben einem anhaltend wettbewerbsintensiven Marktumfeld haben vor allem die Entwicklung des Rohölpreises und der Lohnkosten einen spürbaren Einfluss auf die deutsche Transport- und Logistikbranche. Das allgemeine Kosteniveau im deutschen Güterverkehr zeigte sich im Jahr 2017, insgesamt betrachtet, leicht aufwärts gerichtet. Neben höheren Personalaufwendungen infolge tariflicher Vereinbarungen haben dabei auch die Rohölpreise im Jahresverlauf 2017 leicht zugelegt. Gleichwohl erwies sich der Rohölpreisanstieg, wie auch im Vorjahr, als ausgesprochen moderat, so dass die Kraftstoffkostenentwicklung zu keinen signifikant negativen Effekten auf die deutsche Transport- und Logistikbranche führte.

Aufgrund der anhaltend dynamischen Entwicklung im Online- und Versandhandel und der starken Volumenzuwächse bei Paketlieferungen an Privathaushalte haben die deutschen Paketdienstleister auch im Jahr 2017 hohe Investitionen getätigt, um die gestiegene Zahl an Sendungen bewältigen zu können. Gleichzeitig wurden neue Lösungsansätze konzipiert und erprobt, um den sich verändernden Kundenanforderungen, dem sich zunehmend stärker auswirkenden Fahrermangel und der sich zuspitzenden verkehrlichen Situation gerecht zu werden.

# **GESCHÄFTSVERLAUF**

Die Otto Group ist mit einer fokussierten Wachstumsstrategie in das Geschäftsjahr 2017/18 gestartet und konnte damit im Geschäftsjahr 2017/18 das Umsatzwachstum spürbar fortsetzen und gleichzeitig die Profitabilität auf allen Ergebnisebenen zum Teil deutlich steigern.

Die Umsätze entwickelten sich in allen drei Segmenten ausgesprochen positiv und legten insgesamt um 9,1% auf 13,7 Mrd. EUR zu. Währungskursbereinigt und auf vergleichbarer Basis, das heißt bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises, erzielte die Otto Group eine Umsatzsteigerung von 9,6%. Die im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgte konzernweite Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften auf den Konzernabschlussstichtag wirkte in einer Größenordnung von knapp zweieinhalb Prozentpunkten einmalig stützend auf die Umsatzentwicklung der Unternehmensgruppe. Bereinigt um die Effekte aus der Geschäftsjahresharmonisierung wurde demnach eine immer noch erfreuliche Umsatzsteigerung von 6,7% erzielt. Eine dynamische Entwicklung zeigten unter anderem die E-Commerce-Umsätze im Segment Multichannel-Einzelhandel, welche deutlich um 12,3% auf 7,9 Mrd. EUR zulegten.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) in Höhe von 405,0 Mio. EUR stieg gegenüber dem EBIT des Vorjahres in Höhe von 365,5 Mio. EUR an. Die bedeutenden Konzerngesellschaften und -gruppen, wie beispielsweise OTTO, die bonprix-Gruppe, die Crate and Barrel-Gruppe, die Witt-Gruppe und die EOS Gruppe, konnten operativ erneut deutlich positive Ergebnisse erwirtschaften. Die myToys-Gruppe und die zum 28. Februar 2018 entkonsolidierte ABOUT YOU GmbH haben das Ergebnis zwar noch belastet, weisen aber umsatzseitig eine sehr positive Entwicklung auf. Die SportScheck GmbH, deren Neuausrichtung im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter vorangetrieben wurde, konnte den Umsatz nahezu auf Vorjahresniveau halten, belastete aber weiterhin das Ergebnis.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) in Höhe von 629,0 Mio. EUR lag sehr deutlich über dem EBT des Vorjahres in Höhe von 261,9 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr 2017/18 fiel die Entscheidung, an der ABOUT YOU GmbH strategische Partner zu beteiligen, um mit weiteren Kompetenzen das Wachstum dieses erfolgreichen Geschäftsmodells zu unterstützen. Die Aufnahme von Investoren im abgelaufenen Geschäftsjahr und die daraus resultierende Entkonsolidierung der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2017/18 hatte einen überaus positiven Effekt auf das Finanzergebnis. Einen positiven Effekt hatte hier auch der Verkauf eines deutschen Finanzdienstleisters, gegenläufig wirkte sich vor allem die Veräußerung französischer Logistikdienstleister auf das Finanzergebnis aus. Aus der Entkonsolidierung vorgenannter Gesellschaften entstand ein Gewinn von 455,2 Mio. EUR, der im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen wird. Nachdem sich die Otto Group im Geschäftsjahr 2016/17 von den Aktivitäten des Geschäftsbereiches 3SI Commerce in Frankreich getrennt hat, ist das Geschäftsjahr 2017/18 nicht mehr durch den aufgegebenen Geschäftsbereich 3SI Commerce belastet. Im Geschäftsjahr 2016/17 betrug die Belastung 122,9 Mio. EUR.

Nach einem Konzernjahresüberschuss von 40,7 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2016/17 erzielte die Otto Group nunmehr einen Konzernjahresüberschuss von 519,1 Mio. EUR.

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

## **ERTRAGSLAGE DES KONZERNES**

Die Umsatzerlöse der Otto Group konnten im Geschäftsjahr 2017/18 um 9,1% von 12.511,8 Mio. EUR auf 13.652,9 Mio. EUR gesteigert werden. Dies entspricht einem Anstieg um 1.141,1 Mio. EUR, der durch die positive Entwicklung in allen drei Segmenten ermöglicht wurde. Die konzernweite Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften unterstützte diese Umsatzentwicklung einmalig. Währungskursbereinigt und auf vergleichbarer Basis stieg der Umsatz der Otto Group um 9,6%.

Im Konzernlagebericht 2016/17 wurde für die Unternehmensgruppe auf vergleichbarer Basis ein Umsatzwachstum von rund 5% im Geschäftsjahr 2017/18 prognostiziert. Die um Währungskurseffekte und Änderungen des Konsolidierungskreises bereinigte Umsatzentwicklung mit einem Anstieg von 9,6% im Geschäftsjahr 2017/18 lag damit deutlich über den Erwartungen. Auch bei einer zusätzlichen Bereinigung um die Effekte aus der Vereinheitlichung der Geschäftsjahre konnten die Erwartungen auf Konzernebene, aber auch in jedem der drei Segmente, übertroffen werden.

### Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung (Kurzfassung)

	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Umsatzerlöse	13.653	12.512
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	750	730
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	405	365
Ergebnis vor Steuern (EBT)	629	262
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	519	164
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-123
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>519</b>	<b>41</b>

Der durchschnittliche Umsatz je Mitarbeiter konnte gegenüber dem Vorjahr deutlich von 251,3 TEUR auf 263,6 TEUR gesteigert werden.

Insgesamt wurden 76,7% des Umsatzes der Otto Group mit dem Verkauf von Handelswaren (10.477,4 Mio. EUR, 2016/17: 78,2%), 6,1% mit Erlösen aus Finanzdienstleistungen (835,0 Mio. EUR, 2016/17: 5,8%) und 17,1% mit Erlösen aus übrigen Dienstleistungen (2.340,5 Mio. EUR, 2016/17: 16,0%) erzielt. Der Verkauf von Handelswaren über die Kanäle Onlinehandel, Katalogversand und stationärer Einzelhandel prägte somit auch im Geschäftsjahr 2017/18 die umsatzseitige Entwicklung der Unternehmensgruppe.

Mit einem leicht rückläufigen Anteil von 60,5% (2016/17: 61,5%) am Umsatz der Otto Group war Deutschland im Geschäftsjahr 2017/18 weiterhin der bedeutendste regionale Absatzmarkt für die Unternehmensgruppe. Während in Europa (ohne Deutschland und Russland) 21,6% (2016/17: 19,8%) der Umsatzerlöse realisiert wurden, trug die Region Nordamerika 13,9% (2016/17: 14,6%) zum Umsatz der Otto Group bei. Es folgten Russland mit 2,4% (2016/17: 2,1%) und Asien mit 1,4% (2016/17: 1,6%).

### Umsatz nach Regionen

	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR	Veränderung in %	kursbereinigt in %
Deutschland	8.264	7.701	7,3	7,3
Europa (ohne Deutschland und Russland)	2.946	2.480	18,8	20,8
Nordamerika	1.892	1.825	3,7	8,9
Russland	324	268	20,9	14,9
Asien	191	203	-5,9	1,0
Sonstige Regionen	36	35	2,9	2,9
<b>Konzern</b>	<b>13.653</b>	<b>12.512</b>	<b>9,1</b>	<b>10,3</b>
Inland	8.264	7.701	7,3	7,3
Ausland	5.389	4.811	12,0	15,0

Die Umsatzentwicklung in den einzelnen Absatzmärkten der Unternehmensgruppe verlief dabei unterschiedlich. In Deutschland konnte im zurückliegenden Geschäftsjahr ein Umsatzwachstum von 7,3 % realisiert werden. Vor allem die Konzerngesellschaften OTTO und ABOUT YOU GmbH verzeichneten hohe Umsatzzuwächse und haben zur positiven Entwicklung im Hauptabsatzmarkt Deutschland beigetragen. Im übrigen Europa ergab sich auf Eurobasis ein starker Umsatzzuwachs in Höhe von 18,8 %, der währungskursbereinigt sogar bei 20,8 % lag. Dieser Umsatzanstieg wurde vor allem in Frankreich und in Großbritannien realisiert, jeweils im Wesentlichen durch Konzerngesellschaften der Hermes Gruppe. Die nordamerikanische Einrichtungs- und Lifestylegruppe Crate and Barrel konnte einen Anstieg der Umsätze um 6,0 % verzeichnen, kursbereinigt betrug die Umsatzsteigerung erfreuliche 11,3 %.

Die Rohertragsquote der Unternehmensgruppe lag mit 47,4 % (2016/17: 47,9 %) leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Der Rohertrag konnte, absolut betrachtet, um 475,9 Mio. EUR auf 6.468,4 Mio. EUR gesteigert werden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen um 258,8 Mio. EUR und die Personalaufwendungen um 233,0 Mio. EUR an, gegenläufig erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 36,0 Mio. EUR. Wesentlicher Treiber für den Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen war insbesondere der starke Anstieg der Werbung im Rahmen der Wachstumsstrategie und der Versandkosten. Die Personalaufwendungen stiegen vor allem durch Personalaufbau im Technologiebereich und in der Logistik stark an. Durch den Umbau der Logistikinfrastruktur in Deutschland sind auch im Geschäftsjahr 2017/18 wesentliche Belastungen sowohl im Personalaufwand als auch in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten.

Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) lag, bedingt durch die vorstehend beschriebene, gute operative Entwicklung, im Geschäftsjahr 2017/18 mit 750,0 Mio. EUR über dem bereits sehr guten EBITDA des Vorjahres in Höhe von 730,4 Mio. EUR.

Die Abschreibungen verringerten sich im zurückliegenden Geschäftsjahr um 20,0 Mio. EUR auf 345,0 Mio. EUR. Der Rückgang entfiel im Wesentlichen auf die außerplanmäßigen Abschreibungen. Sie lagen mit insgesamt 62,3 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert in Höhe von 90,1 Mio. EUR. Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen im Geschäftsjahr 2017/18 entfielen im Wesentlichen auf erworbene und selbst erstellte Software, technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung und betrafen im Wesentlichen zwei deutsche Händler im Segment Multichannel-Einzelhandel. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen stiegen um 7,8 Mio. EUR an.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) verbesserte sich im Geschäftsjahr 2017/18 vor allem aufgrund der guten Geschäftsentwicklung unter Berücksichtigung der vorstehend dargestellten Effekte auf 405,0 Mio. EUR (2016/17: 365,5 Mio. EUR). Aufgrund der im Verhältnis zum Umsatz stärkeren EBIT-Steigerung stieg die EBIT-Marge auf 3,0 % nach 2,9 % im Vorjahr.

Das Finanzergebnis der Unternehmensgruppe ist im Geschäftsjahr 2017/18 mit 224,0 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahreswert in Höhe von –103,6 Mio. EUR deutlich positiv. Das Zinsergebnis betrug –102,9 Mio. EUR (2016/17: –89,5 Mio. EUR) und das sonstige Finanzergebnis steigerte sich auf 326,9 Mio. EUR nach –14,1 Mio. EUR im Vorjahr. Der Anstieg des sonstigen Finanzergebnisses resultierte im Wesentlichen aus positiven Effekten aus der Entscheidung, an der ABOUT YOU GmbH Investoren und strategische Partner zu beteiligen. Der Verkauf von Anteilen an der ABOUT YOU GmbH und die daraus resultierende Entkonsolidierung der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2017/18 steuerte ein positives Finanzergebnis bei. Einen positiven Effekt hatte hier auch der Verkauf eines deutschen Finanzdienstleisters, gegenläufig wirkte sich vor allem die Veräußerung französischer Logistikdienstleister aus.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) hat sich mit 629,0 Mio. EUR gegenüber dem entsprechenden Ergebnis des Vorjahres in Höhe von 261,9 Mio. EUR mehr als verdoppelt.

Mit dieser EBT-Entwicklung wurde die im Vorjahr kommunizierte Ergebnisprognose klar übertroffen. Im Konzernlagebericht 2016/17 wurde für die Unternehmensgruppe für das Geschäftsjahr 2017/18 ein EBT prognostiziert, das operativ, das heißt ohne Effekte aus der fortgesetzten Portfoliooptimierung, an die gute Ergebnissituation des Geschäftsjahres 2016/17 anknüpfen kann. Auch ohne die in Summe positiven Effekte aus der Aufnahme von Investoren bei der ABOUT YOU GmbH und den Portfoliooptimierungen wäre das prognostizierte EBT erzielt worden.

Der Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag im Geschäftsjahr 2017/18 betrug 109,9 Mio. EUR und lag damit über dem Ertragsteueraufwand des Vorjahres in Höhe von 98,3 Mio. EUR. Die laufenden Steuern stiegen sowohl im Inland als auch im Ausland deutlich. Darüber hinaus ergaben sich steuermindernde Effekte aus inländischen latenten Steuern, welche durch steuererhöhende Effekte aus dem Ausland fast vollständig kompensiert wurden.

Nachdem sich die Otto Group im Geschäftsjahr 2016/17 von den Aktivitäten des Geschäftsbereiches 3SI Commerce in Frankreich getrennt hat, wird im Geschäftsjahr 2017/18 kein Ergebnis mehr aus dem aufgegebenen Geschäftsbereich 3SI Commerce ausgewiesen (2016/17: –122,9 Mio. EUR). Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen (siehe hierzu Konzernanhang zum 28. Februar 2018, Ziffer (5)(c): „Aufgegebener Geschäftsbereich“).

Der Jahresüberschuss in Höhe von 519,1 Mio. EUR lag mit einem Zuwachs von 478,4 Mio. EUR deutlich über dem Jahresüberschuss des Vorjahres in Höhe von 40,7 Mio. EUR. Davon entfielen auf die Anteile der Gesellschafter des Mutterunternehmens 440,0 Mio. EUR (2016/17: –34,0 Mio. EUR), auf die Anteile anderer Gesellschafter 73,8 Mio. EUR (2016/17: 68,9 Mio. EUR) und auf Genussscheine 5,3 Mio. EUR (2016/17: 5,8 Mio. EUR).

## ERTRAGSLAGE DER SEGMENTE

### Umsatzerlöse/EBIT

	Umsatzerlöse		EBIT	
	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Multichannel-Einzelhandel	10.541	9.819	161	146
Finanzdienstleistungen	841	732	338	297
Service	2.271	1.961	–6	6
Holding/Konsolidierung	–	–	–88	–84
<b>Konzern</b>	<b>13.653</b>	<b>12.512</b>	<b>405</b>	<b>365</b>

### MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Das Segment Multichannel-Einzelhandel realisierte im Geschäftsjahr 2017/18 einen Umsatz von 10.540,6 Mio. EUR (2016/17: 9.818,7 Mio. EUR) und trug einen Anteil von 77,2% (2016/17: 78,5%) zum Umsatz der Otto Group bei. Die Umsatzsteigerung um 7,4% gegenüber dem Vorjahr ergab sich unter anderem durch kräftiges Wachstum bei den Konzerngesellschaften OTTO und ABOUT YOU GmbH sowie bei der myToys- und der Crate and Barrel-Gruppe. Währungskursbereinigt stieg der Umsatz um 8,3%. Einen leicht positiven Einfluss auf die ausgewiesene Umsatzentwicklung hatte zudem die Harmonisierung der Geschäftsjahre innerhalb der Otto Group, die auch Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel betraf.

Im Konzernlagebericht 2016/17 wurde auf vergleichbarer Basis eine Umsatzsteigerung prognostiziert, die nahezu an das sehr gute Umsatzwachstum von 5,0% im Geschäftsjahr 2016/17 anknüpfen kann. Selbst ohne die Effekte aus der Vereinheitlichung abweichender Geschäftsjahre wurde diese Prognose übertroffen.

Der Onlinehandel prägte auch im zurückliegenden Geschäftsjahr als wachstumsstärkster Vertriebskanal die Segmententwicklung. Die E-Commerce-Umsätze konnten um 12,3 % auf 7.880,1 Mio. EUR spürbar zulegen (2016/17: 7.016,5 Mio. EUR). Der Anteil am Umsatz des Segments betrug 74,8 % und lag deutlich über dem entsprechenden Vorjahreswert von 71,5 %. Die Otto Group profitierte somit weiterhin spürbar vom sehr dynamisch wachsenden Onlinehandel.

Im Geschäftsjahr 2017/18 zeigte die Konzerngesellschaft OTTO eine ausgesprochen erfreuliche Entwicklung. Die Umsätze konnten deutlich um 8,5 % gesteigert werden. Den größten Wachstumstreiber bildete hierbei das Hartwarensortiment, unterstützt durch die erfolgreiche Zunahme der Anzahl der aktiven Kunden. Daneben realisierten vor allem die Konzerngesellschaft ABOUT YOU GmbH sowie die myToys- und die Witt-Gruppe deutlich höhere Umsatzerlöse. Die Konzerngesellschaft SCHWAB VERSAND GmbH wies einen Umsatzrückgang von 14,8 % aus, der vor allem auf die Neuausrichtung der Marke sheego zurückzuführen ist. Die SportScheck GmbH, deren Neuausrichtung im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter vorangetrieben wurde, entwickelte sich stabil und konnte den Umsatz nahezu auf Vorjahresniveau halten.

Bei den internationalen Aktivitäten verlief die Umsatzentwicklung sehr unterschiedlich, allerdings währungskursbereinigt in allen Regionen positiv. Bei der vor allem in den USA und Kanada tätigen Einrichtungs- und Lifestylegruppe Crate and Barrel stiegen die Umsätze, insbesondere durch ein neu ausgerichtetes Sortiment und eine fokussiertere Werbestrategie, um 6,0 %, währungskursbereinigt sogar um 11,3 %. Die Freemans Grattan Holdings – nachfolgend FGH – in Großbritannien verzeichnete einen Umsatzsatzrückgang von 1,3 %. Die in Euro ausgewiesene Umsatzentwicklung wurde jedoch durch Währungskurseffekte belastet. Währungskursbereinigt erzielte FGH einen Umsatzanstieg von 4,2 %. Die Konzerngesellschaften der Otto Group Russia wiesen einen Umsatzanstieg von 13,3 % aus, währungskursbereinigt wurde ein Anstieg von erfreulichen 7,8 % erreicht. Dieser wird allerdings im Wesentlichen durch die Harmonisierung der Geschäftsjahre gestützt.

Die Umsatzsteigerung im Segment Multichannel-Einzelhandel bewirkte einen Anstieg des Rohertrags um 292,9 Mio. EUR. Die Rohertragsquote lag im Geschäftsjahr 2017/18 mit 47,6 % knapp unter der des Vorjahres (2016/17: 48,1 %). Die Ertragslage des Segments verbesserte sich auf allen Ergebnisebenen und führte zu einem Anstieg des EBIT im Segment Multichannel-Einzelhandel im Geschäftsjahr 2017/18 von 146,1 Mio. EUR auf 161,5 Mio. EUR.

## FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Das Segment Finanzdienstleistungen, welches primär durch die Geschäftsaktivitäten der international tätigen EOS Gruppe geprägt wird, wies im Geschäftsjahr 2017/18 eine anhaltend positive Geschäftsentwicklung auf. Die Umsatzerlöse des Segments stiegen von 732,4 Mio. EUR auf 841,4 Mio. EUR. Die EOS Gruppe hat im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut signifikante Forderungskäufe getätigt, die sich deutlich positiv auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt haben. Die Harmonisierung der Geschäftsjahre wirkte auch im Segment Finanzdienstleistungen leicht stützend auf die Entwicklung der Umsatzerlöse.

Im Konzernlagebericht des Vorjahres wurden für das Geschäftsjahr 2017/18 Umsätze auf Vorjahresniveau prognostiziert. Diese Prognose wurde mit dem Umsatzanstieg von 14,9 % deutlich übertroffen, währungskursbereinigt stieg der Umsatz sogar um 15,2 %. Bereinigt um die Effekte aus Konsolidierungskreisänderungen wurde eine immer noch erfreuliche Umsatzsteigerung von 13,4 % erzielt. Auch ohne die stützenden Effekte aus der Vereinheitlichung der abweichenden Geschäftsjahre wurde die Prognose deutlich übertroffen. Der Anteil des Segments am Umsatz der Unternehmensgruppe lag mit 6,2 % leicht über dem Vorjahr (2016/17: 5,9 %).

Das EBIT des Segments Finanzdienstleistungen stieg im Geschäftsjahr 2017/18 um 41,2 Mio. EUR auf 338,2 Mio. EUR an. Der leichte Rückgang des Beteiligungsertrags aus der at Equity einbezogenen Cofidis-Gruppe, resultierend aus der geringeren Beteiligungsquote nach dem im Vorjahr erfolgten Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen, konnte durch die gute operative Entwicklung überkompensiert werden.

## SERVICE

Im Segment Service konnte im Geschäftsjahr 2017/18 ein deutlicher Anstieg des Außenumsatzes von 1.960,7 Mio. EUR auf 2.270,9 Mio. EUR verzeichnet werden. Mit einer Umsatzsteigerung von 15,8 %, währungskursbereinigt 18,0 %, konnte das Segment deutlich zulegen. Dabei wirkte die Harmonisierung der Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften innerhalb des Segments Service leicht stützend auf die Umsatzentwicklung.

Diese insgesamt erfreuliche Steigerung der Umsätze übertrifft die im Konzernlagebericht 2016/17 vorgenommene Prognose einer deutlichen, aber unter dem Vorjahreswert von 6,7 % liegenden Umsatzsteigerung im Geschäftsjahr 2017/18 spürbar. Die Prognose wurde auch bei einer Bereinigung des Umsatzwachstums um Effekte aus Änderungen des Konsolidierungskreises übertroffen. Dieses lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 12,5 %. Auch in diesem Segment wurde die Prognose bei Betrachtung des Umsatzwachstums ohne die Vereinheitlichung der abweichenden Geschäftsjahre übertroffen. Der Anteil am Umsatz der Unternehmensgruppe stieg von 15,7 % auf 16,6 %. Der Außenumsatz trägt im Segment Service 66,9 % zum Gesamtumsatz dieses Segments bei.

Das Segment wird vor allem durch die international tätigen Konzerngesellschaften unter der Dachmarke Hermes geprägt. Diese profitierten von den steigenden E-Commerce-Umsätzen und der damit in Zusammenhang stehenden Zunahme der handelsnahen Dienstleistungen aus dem Servicebereich. Im Geschäftsjahr 2017/18 konnte die Hermes Gruppe daher ihre Umsatzerlöse in den drei großen E-Commerce-Märkten Deutschland, Frankreich und Großbritannien gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern.

Mit der Umsatzausweitung der Hermes Gruppe gingen unter anderem gestiegene Personalaufwendungen und gestiegene Aufwendungen für Spediteure einher. Darüber hinaus läuft die Neuausrichtung der logistischen Infrastruktur weiter, aus der sich außerordentliche Belastungen in Deutschland von 29,2 Mio. EUR ergaben, die im Personalaufwand und in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten sind. Im Vorjahr war das Segment Service durch derartige Effekte in Deutschland in Höhe von 42,8 Mio. EUR belastet. Es wurde zudem mit dem Verkauf der Konzerngesellschaften der Mezzo-Gruppe sowie der Konzerngesellschaft DISPEO der veränderten Geschäftsstrategie in Frankreich Rechnung getragen. Diese Konzerngesellschaften haben das EBIT im abgelaufenen Geschäftsjahr letztmalig mit 29,3 Mio. EUR belastet. Das EBIT des Segments ging unter anderem aufgrund der beschriebenen Effekte im Geschäftsjahr 2017/18 von 5,8 Mio. EUR auf –5,9 Mio. EUR zurück.

## HOLDING/KONSOLIDIERUNG

Neben den Effekten der intersegmentären Konsolidierung wurden bei der Holding/Konsolidierung übergreifende Kosten der Konzernfunktion in Höhe von 88,8 Mio. EUR (2016/17: 83,4 Mio. EUR) ausgewiesen, die den vorstehenden Segmenten nicht auf einer verlässlichen Basis zugeordnet werden konnten.

# FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

## KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

### Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

	2017/18 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	168	184
Cashflow aus Investitionstätigkeit	75	-310
<b>Free Cashflow</b>	<b>243</b>	<b>-126</b>
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-96	266
<b>Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds</b>	<b>147</b>	<b>140</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	-8	4
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	379	235
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>518</b>	<b>379</b>

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag im Geschäftsjahr 2017/18 mit 167,6 Mio. EUR leicht unter dem Vorjahreswert von 183,6 Mio. EUR. Während der Brutto-Cashflow aufgrund der positiven EBIT-Entwicklung zulegte, wirkte die deutliche Ausweitung des Working Capital belastend. Die Working Capital-Entwicklung ist dabei insbesondere durch den Aufbau von Vorräten sowie von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel geprägt, der weit überwiegend auf die Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit dieser Konzerngesellschaften zurückzuführen ist. Darüber hinaus wirkten sich die fortlaufenden Ankäufe von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe im Rahmen der Ausweitung der Forderungsmanagementtätigkeiten auf das Working Capital aus.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2017/18 insbesondere durch die anhaltend hohen Investitionen in IT und Logistik, unter anderem für den weiteren Ausbau der Logistikinfrastruktur der Hermes Gruppe, die fortlaufende Erneuerung der IT-Landschaft bei OTTO und die erfolgreiche Weiterentwicklung der Crate and Barrel-Gruppe, geprägt. Darüber hinaus wurden weitere Beteiligungen bei der EVC-Gruppe erworben. Einen positiven Effekt auf den Cashflow aus Investitionstätigkeit bewirkte hingegen die im abgelaufenen Geschäftsjahr beglichene Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen in Höhe von 304 Mio. EUR. Zudem standen den Zahlungsmittelabflüssen aus der restrukturierungsbedingten Veräußerung von Konzerngesellschaften des französischen Logistikportfolios Zahlungsmittelzuflüsse aus weiteren Portfoliomaßnahmen gegenüber. Diese resultierten aus der Aufnahme von Investoren bei der ABOUT YOU GmbH sowie aus dem Verkauf eines deutschen Finanzdienstleisters.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wurde im zurückliegenden Geschäftsjahr sowohl durch die erfolgten Ausschüttungen, insbesondere an Minderheitsgesellschafter, als auch durch den Anstieg der Nettofinanzverschuldung der Unternehmensgruppe geprägt. Insgesamt betrachtet erfolgte im Geschäftsjahr 2017/18 eine Nettoaufnahme von Finanzmitteln durch die Otto Group.

## EIGENKAPITAL UND FINANZIERUNG

Die Konzern-Bilanz der Otto Group weist zum 28. Februar 2018 eine Bilanzsumme von 9.105,2 Mio. EUR aus. Dies entspricht einem Anstieg gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 7,5%.

### Finanzierung

	28.02.2018		28.02.2017	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Eigenkapital	1.532	16,8	1.308	15,4
Langfristiges Fremdkapital	3.770	41,4	3.504	41,4
Latente Steuern	83	0,9	85	1,0
Kurzfristiges Fremdkapital	3.720	40,9	3.569	42,2
<b>Gesamtfinanzierung</b>	<b>9.105</b>	<b>100,0</b>	<b>8.466</b>	<b>100,0</b>

Die deutliche Erhöhung des Eigenkapitals um 224,1 Mio. EUR liegt insbesondere in der sehr guten Ergebnissituation des Geschäftsjahres 2017/18 mit einem ausgewiesenen Jahresüberschuss in Höhe von 519,1 Mio. EUR begründet. Dagegen haben Ausschüttungen, weit überwiegend an Minderheitsgesellschafter, das Eigenkapital belastet.

Das langfristige Fremdkapital erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 265,4 Mio. EUR, entsprechend 7,6%, auf 3.770,0 Mio. EUR. Zum einen wurden im Geschäftsjahr 2017/18 drei Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 390 Mio. EUR begeben, die Laufzeiten zwischen fünf und neun Jahren aufweisen und demnach unter dem langfristigen Fremdkapital auszuweisen sind. Zum anderen ergab sich ein Anstieg der Rückstellungen für Pensionen, der im Wesentlichen in erdienungsbedingten Rückstellungszuführungen begründet liegt.

Das kurzfristige Fremdkapital ist im Geschäftsjahr 2017/18 leicht um 151,0 Mio. EUR, entsprechend 4,2%, auf 3.720,3 Mio. EUR gestiegen. Dabei haben insbesondere die kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, unter anderem aufgrund der gestiegenen Mittelbindung im Working Capital, zugelegt. Gegenläufig wirkte die Begleichung von zwei im zurückliegenden Geschäftsjahr fälligen Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 200 Mio. EUR. Die Verbindlichkeiten aus Anleihen, welche aus den im Rahmen des Commercial Paper-Programms begebenen, kurzfristigen Wertpapieren resultieren, haben sich gegenüber dem vorangegangenen Geschäftsjahr nicht verändert und weisen ein Volumen von 150 Mio. EUR auf.

## NETTO-FINANZVERSCHULDUNG

Die Netto-Finanzverschuldung der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017/18 um 208,3 Mio. EUR auf 2.508,8 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 9,1%.

Während die großen operativen Konzernaktivitäten weiterhin erhebliche Liquidität erwirtschafteten, ist der Anstieg der Netto-Finanzverschuldung unter anderem durch verstärkte Investitionen in die Fashion-Plattform der ABOUT YOU GmbH begründet, die im zurückliegenden Geschäftsjahr eine sehr gute operative Entwicklung zeigte. Darüber hinaus wurde vor dem Hintergrund des starken Wachstums konzernweit die Neuausrichtung der IT- und Logistikinfrastruktur vorangetrieben. Zudem wurde die Entwicklung der Netto-Finanzverschuldung durch nachgelagerte Zahlungen aus der Abwicklung der französischen Handelsgesellschaften und durch die daran anknüpfende restrukturierungsbedingte Veräußerung von Konzerngesellschaften des französischen Logistikportfolios belastet. Weiterhin trugen Ausschüttungen, weit überwiegend an Minderheitsgesellschafter, sowie signifikante Forderungskäufe im Rahmen des Wachstums der EOS Gruppe zum Anstieg der Netto-Finanzverschuldung bei.

Insgesamt entwickelte sich die Netto-Finanzverschuldung in den vergangenen zwei Geschäftsjahren wie folgt:

### Netto-Finanzverschuldung

	28.02.2018	28.02.2017
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.439	1.251
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.327	1.109
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	261	320
<b>Finanzverschuldung</b>	<b>3.027</b>	<b>2.680</b>
abzüglich Wertpapiere	0	-1
abzüglich flüssige Mittel	-518	-379
<b>Netto-Finanzverschuldung Konzern</b>	<b>2.509</b>	<b>2.300</b>
abzüglich Netto-Finanzverschuldung der Finanzdienstleister	-915	-868
<b>Netto-Finanzverschuldung Handel und Service</b>	<b>1.594</b>	<b>1.432</b>

## VERMÖGENSSTRUKTUR

Das Gesamtvermögen der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017/18 um 638,8 Mio. EUR auf 9.105,2 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg in Höhe von 7,5%.

### Vermögen

	28.02.2018		28.02.2017	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Anlagevermögen	3.434	37,7	3.146	37,2
Übrige langfristige Vermögenswerte	1.208	13,3	979	11,5
Latente Steuern	135	1,5	118	1,4
Kurzfristig gebundenes Vermögen	4.328	47,5	4.223	49,9
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>9.105</b>	<b>100,0</b>	<b>8.466</b>	<b>100,0</b>

Das langfristig gebundene Vermögen lag im Geschäftsjahr 2017/18 mit 4.642,8 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahreswert von 4.125,5 Mio. EUR und wird zu 114,2% (2016/17: 116,7%) durch langfristiges Kapital gedeckt. Das darin enthaltene Anlagevermögen erhöhte sich insgesamt betrachtet um 287,6 Mio. EUR. Während die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen, unter anderem bedingt durch außerplanmäßige Abschreibungen, leicht zurückgingen, erhöhten sich die Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen im Wesentlichen durch den Wechsel der Einbeziehungsart der ABOUT YOU GmbH. Aufgrund der Veräußerung von Anteilen kam es bei der ABOUT YOU GmbH zu einer Entkonsolidierung, in deren Folge die in der Otto Group verbliebenen Anteile nunmehr als Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen zu bilanzieren sind. Die Bewertung zum Ersterfassungszeitpunkt erfolgte mit dem Zeitwert der Anteile (siehe hierzu Konzernanhang zum 28. Februar 2018, Ziffer (18): „Anteile an assoziierten Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und sonstige Finanzanlagen“). Das langfristig gebundene Vermögen wurde zudem durch die fortgesetzten Ankäufe von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe erhöht.

Das kurzfristig gebundene Vermögen ist im Geschäftsjahr 2017/18 leicht um 104,8 Mio. EUR, entsprechend 2,5%, gestiegen. Dabei haben die Vorräte bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel, infolge der Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit, partiell stark zugelegt. Gegenläufig wirkte der

Ausgleich der in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten enthaltenen und im abgelaufenen Geschäftsjahr fällig gewordenen Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen in Höhe von 304 Mio. EUR.

## **INVESTITIONEN**

Die im Geschäftsjahr 2017/18 getätigten Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen umfassten 379,9 Mio. EUR und verblieben auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Sie betrafen im Wesentlichen die IT- und Logistikinfrastruktur unterschiedlicher Konzerngesellschaften aus den Segmenten Multichannel-Einzelhandel und Service.

Die Hermes Gruppe investierte sowohl in Deutschland (Hermes Germany GmbH) als auch in Großbritannien (Hermes Parcelnet Limited) in den fortlaufenden Ausbau der logistischen Infrastruktur sowie in die Modernisierung der Softwarelandschaft, um die Zustellkapazitäten zu erhöhen und an die gestiegene Nachfrage anzupassen. Die Konzerngesellschaft OTTO nahm im Geschäftsjahr 2017/18 weiterhin hohe Investitionen in die IT-Landschaft vor, um diese an die Entwicklungen im E-Commerce-Bereich und die sich verändernden Kundenbedürfnisse anzupassen und weiterzuentwickeln. Zudem wurden die umfassenden baulichen Maßnahmen am Standort Hamburg-Bramfeld fortgeführt. Die Crate and Barrel-Gruppe in den USA und Kanada investierte vor dem Hintergrund der positiven operativen Geschäftsentwicklung sowohl in die IT-Infrastruktur als auch in bestehende und neue Stationärstandorte. Darüber hinaus nahmen weitere Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel Investitionen in bestehende und neue Webshops sowie in die weitere Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle vor.

Auf Zugänge im Rahmen von finance lease entfielen 16,2 Mio. EUR (2016/17: 23,9 Mio. EUR).

### **Investitionen nach Segmenten**

	2017/18	2016/17
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Multichannel-Einzelhandel	197	199
Finanzdienstleistungen	29	24
Service	154	159
<b>Konzern</b>	<b>380</b>	<b>382</b>

## **MITTELBINDUNG NACH SEGMENTEN**

Die Mittelbindung der Otto Group wurde im Geschäftsjahr 2017/18 weiterhin primär durch die Segmente Multichannel-Einzelhandel und Finanzdienstleistungen geprägt.

### **Mittelbindung nach Segmenten**

	28.02.2018	28.02.2017
	in %	in %
Multichannel-Einzelhandel	57,5	55,6
Finanzdienstleistungen	30,6	32,6
Service	11,9	11,8
<b>Konzern</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

# EINBEZIEHUNG DER FINANZDIENSTLEISTER NACH DER EQUITY- METHODE

Die nachfolgende Darstellung zeigt für die Otto Group die Bilanz zusätzlich auf der Grundlage der Einbeziehung der Konzerngesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nach der Equity-Methode – nachfolgend „FDL at Equity“ – statt einer Einbeziehung im Wege der Vollkonsolidierung, wie dies im Konzernabschluss zum 28. Februar 2018 erfolgt. Diese Betrachtungsweise stellt den Bereich Handel und Service der Otto Group dar, bereinigt um die bankenähnlichen Strukturen des Segments Finanzdienstleistungen. Die gewählte Darstellung ermöglicht einen validen Vergleich zu Handelsunternehmen ohne entsprechende Finanzdienstleistungsaktivitäten.

Die Eckwerte und Kennzahlen der Darstellung „FDL at Equity“ zeigen die weiterhin solide Finanzierungsstruktur des Handels- und Dienstleistungsbereiches der Otto Group. Es ergibt sich eine Bilanzsumme von 7.715,9 Mio. EUR nach 7.144,9 Mio. EUR im Vorjahr. Der Anstieg ist im Wesentlichen durch die erhöhten Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen, resultierend aus dem Wechsel der Einbeziehungsart der ABOUT YOU GmbH aufgrund der Veräußerung von Anteilen, und den Anstieg der Vorräte bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel, infolge der Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit, bedingt. Die Quote des Konzern-Eigenkapitals beträgt 19,1% nach 17,5% im Vorjahr. Grund für den Anstieg ist die sehr gute Ergebnissituation des Geschäftsjahres 2017/18. Dagegen haben Ausschüttungen, weit überwiegend an Minderheitsgesellschafter, das Eigenkapital belastet.

In der Darstellungsform „FDL at Equity“ ist die Netto-Finanzverschuldung gegenüber dem Vorjahr um 11,3% auf 1.593,8 Mio. EUR gestiegen, im Wesentlichen aufgrund verstärkter Investitionen in die Fashion-Plattform der ABOUT YOU GmbH und konzernweiter Investitionen in die Neuausrichtung der IT- und Logistikinfrastruktur. Zudem wurde die Entwicklung der Netto-Finanzverschuldung durch nachgelagerte Zahlungen aus der Abwicklung der französischen Handelsgesellschaften und durch die daran anknüpfende restrukturierungsbedingte Veräußerung von Konzerngesellschaften des französischen Logistikportfolios belastet. Weiterhin trugen Ausschüttungen, weit überwiegend an Minderheitsgesellschafter, zum Anstieg der Netto-Finanzverschuldung bei. Für die vollständige Rückführung der Netto-Finanzverschuldung aus dem operativen Ergebnis (EBITDA) wäre theoretisch ein Zeitraum von 2,3 Jahren erforderlich. Der Verschuldungskoeffizient beträgt unverändert 1,1.

## Otto Group „FDL at Equity“

		2017/18	2016/17
Quote des Konzern-Eigenkapitals	in %	19,1	17,5
Netto-Finanzverschuldung	in Mio. EUR	1.594	1.432
Dynamischer Verschuldungsgrad (Netto-Finanzverschuldung/EBITDA)	in Jahren	2,3	2,0
Verschuldungskoeffizient (Leverage) (Netto-Finanzverschuldung/Konzern-Eigenkapital)	in Jahren	1,1	1,1

**Bilanzstruktur „FDL at Equity“**

	28.02.2018		28.02.2017	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
<b>Vermögen</b>				
Anlagevermögen	3.775	48,9	3.673	51,4
Übrige langfristige Vermögenswerte	293	3,8	220	3,1
Latente Steuern	148	1,9	130	1,8
Kurzfristig gebundenes Vermögen	3.500	45,4	3.122	43,7
<b>Summe Aktiva</b>	<b>7.716</b>	<b>100,0</b>	<b>7.145</b>	<b>100,0</b>
<b>Finanzierung</b>				
Eigenkapital	1.471	19,1	1.249	17,5
Langfristiges Fremdkapital	3.114	40,4	2.848	39,9
Latente Steuern	61	0,8	64	0,9
Kurzfristiges Fremdkapital	3.070	39,7	2.983	41,7
<b>Summe Passiva</b>	<b>7.716</b>	<b>100,0</b>	<b>7.145</b>	<b>100,0</b>

# CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

Die wertorientierte Steuerung von Chancen und Risiken ist integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie der Otto Group. Zielgerecht werden Wachstums- und Entwicklungschancen sowie wirtschaftliche Optimierungspotenziale im Rahmen der systematisierten strategischen Konzernplanung umfassend identifiziert und evaluiert. Sich ergebenden Risiken wird durch ein konzernweites Risikomanagementsystem – nachfolgend RMS – begegnet. Das RMS unterstützt die Entscheidungsträger dabei, Risiken rechtzeitig zu identifizieren und zu minimieren sowie Chancen zu nutzen.

## RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Alle Konzerngesellschaften, an denen die Otto Group unmittelbar oder mittelbar mit mehr als 50 % der Stimmrechte beteiligt ist oder über die sie einen beherrschenden Einfluss ausüben kann, sind über die konzernweit gültigen Richtlinien und Vorgaben in das RMS einbezogen. Die Durchführung der Risikoerhebung vollzieht sich bottom-up, von den einzelnen Konzerngesellschaften stufenweise über die Konzerngruppen bis zum Konzern. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die Risiken am Ort ihrer Wirksamkeit erfasst werden. Das RMS ermöglicht es, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu kontrollieren und gegebenenfalls umgehend geeignete Maßnahmen zu treffen, um die möglichen Auswirkungen der Risiken auf das EBT im Falle ihres Eintritts zu begrenzen.

Der hierzu implementierte Prozess umfasst folgende Schritte:

### ■ Identifizierung und Quantifizierung

Der Bereich Konzern-Controlling Beteiligungen führt jährlich eine Risikoinventur im gesamten Konzern durch. Um die vollständige Identifizierung der relevanten Risiken sicherzustellen, erfolgt die Risikoinventur nach definierten operativen und funktionalen Risikokategorien und -feldern sowie über Checklisten. Die von den Konzerngesellschaften und den Konzernfunktionen gemeldeten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Auswirkungen im dreijährigen Planungszeitraum bewertet. Diese Bewertung erfolgt sowohl als Bruttobetrachtung vor Risikosteuerungsmaßnahmen als auch als Nettobetrachtung nach Maßnahmen zur Risikobegrenzung. Gemäß individuell festgelegten Wesentlichkeitsgrenzen beziehungsweise von der Unternehmensgröße abhängigen Schadenshöhen fließen die Risiken in die Berichterstattung ein. Die in der jährlichen Risikoinventur gemeldeten Risiken werden unterjährig zu den Beiratssitzungen von den Konzerngesellschaften aktualisiert. Durch eine Ad-hoc-Risikoberichterstattung ist zudem sichergestellt, dass auch neben den genannten offiziellen Meldezeitpunkten neue wesentliche Risiken umgehend an den Konzernvorstand gemeldet werden.

### ■ Steuerung und Kontrolle

Die Ergebnisse der Risikoinventur werden in einer Risikomatrix dargestellt. Diese gliedert alle Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihren finanziellen Auswirkungen und stellt somit die Transparenz der Risikolage der Otto Group sicher. Gegenmaßnahmen zur Vermeidung, Verminderung oder Übertragung der Risiken auf Dritte, zum Beispiel durch Abschluss eines Versicherungsvertrags, werden zeitnah durch die Konzerngesellschaften beziehungsweise Konzernfunktionen entwickelt, um den wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftstätigkeit abzusichern. Risiken, die als relevant eingestuft werden, weil sie mindestens eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit und einen wesentlichen Ergebnis- beziehungsweise Liquiditätseinfluss haben, sowie die für das Risiko relevanten Indikatoren werden verstärkt beobachtet.

Der Konzernvorstand und der Aufsichtsrat werden über relevante Entwicklungen im Risikomanagement informiert. Die Verantwortung für das Risikomanagement liegt beim Konzernvorstand und den Geschäftsführern der Konzerngesellschaften. Die enge Verzahnung des RMS mit dem internen Kontrollsystem und dem Controlling/Berichtswesen sichert die Wirksamkeit des RMS ab. Darüber hinaus stellt die Umsetzung, die Einhaltung und das regelmäßige Überprüfen des Compliance-Management-Systems die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und unternehmensinterner Richtlinien sicher.

Die koordinierte Unternehmenskommunikation ist bei der Otto Group ein zentraler Bestandteil des Risikomanagements. Es bestehen verbindliche Regelungen über einzuleitende Maßnahmen im Falle einer identifizierten Krise. Durch die kontinuierliche und vertrauensbildende Kommunikation der relevanten Themen beugt die Otto Group zudem potenziellen Reputationsrisiken in diesem Bereich vor. Das RMS wird von dem organisatorisch verantwortlichen Management in Zusammenarbeit mit dem Konzern-Controlling Beteiligungen fortlaufend weiterentwickelt und von der Konzern-Revision überprüft.

## **CHANCEN UND RISIKEN AUS DER MARKTENTWICKLUNG**

Die Otto Group ist als weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den für sie relevanten Volkswirtschaften und den damit einhergehenden Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten abhängig. Der weltwirtschaftliche Ausblick für das Jahr 2018 ist dabei durch einen voraussichtlich verstärkten Zuwachs der gesamtwirtschaftlichen Produktion geprägt. Gleichwohl bestehen nach wie vor potenzielle Risikofaktoren und Unwägbarkeiten für die weltwirtschaftliche Entwicklung, welche mit bereits getroffenen oder anstehenden wirtschafts-, handels- und geldpolitischen Entscheidungen, den Auswirkungen der Rohölpreisentwicklung und den weiter anhaltenden geopolitischen Krisen zusammenhängen.

Für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften (insbesondere Deutschland und USA) wird für das Jahr 2018 eine weitere Steigerung der bereits hohen konjunkturellen Dynamik prognostiziert, welche durch erhöhte Zuwachsraten der gesamtwirtschaftlichen Produktion gekennzeichnet sein dürfte. Die deutsche Volkswirtschaft wird sich vor dem Hintergrund des starken Beschäftigungsaufbaus, kräftig steigender privater Konsumausgaben und einer hohen Dynamik bei den Unternehmensinvestitionen auch im laufenden Jahr weiter beschleunigen und aufwärts gerichtet entwickeln. In der Eurozone dürfte sich die konjunkturelle Expansionsdynamik leicht verlangsamt fortsetzen und zu einer weiteren Verbesserung der Beschäftigungssituation führen. In den USA wird für das laufende Jahr eine deutlich dynamischere konjunkturelle Entwicklung erwartet, die insbesondere durch steigende Konsumausgaben der privaten Haushalte getragen wird. Positive Impulse dürften ebenfalls von der zu Jahresbeginn 2018 in Kraft getretenen US-Steuerreform ausgehen. Gleichwohl bestehen Unsicherheiten, welche aus den getroffenen handelspolitischen Entscheidungen der US-Administration resultieren. Für die Otto Group bietet sich insgesamt betrachtet jedoch die Chance, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in wichtigen Absatzmärkten in Europa und in Nordamerika, insbesondere durch steigende private Konsumausgaben, signifikant positive Effekte auf die Geschäftsentwicklung haben wird.

In den Schwellenländern – und damit in potenziellen Wachstumsmärkten der Otto Group – hat sich die seit mehreren Jahren zu beobachtende wirtschaftliche Schwächephase nicht fortgesetzt und es konnte eine spürbare Belebung des konjunkturellen Umfeldes in dieser Ländergruppe verzeichnet werden. Diese Entwicklung dürfte sich auch im Prognosezeitraum fortsetzen, allerdings wird sich die konjunkturelle Expansionsdynamik nicht weiter beschleunigen. Für Russland wird erwartet, dass die gesamtwirtschaftliche Erholung weiter anhält. Eine nachhaltige Verstärkung der konjunkturellen Dynamik der russischen Volkswirtschaft gilt angesichts der weiterhin ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen jedoch als unwahrscheinlich. Positive Impulse für den privaten Konsum dürften sich dennoch durch eine drastisch verminderte Inflationsrate und damit wieder steigende Reallöhne ergeben.

Der sehr intensive Einzelhandelswettbewerb ist nach wie vor ein maßgeblicher Wettbewerbsfaktor für die Otto Group. Insbesondere die hohe Preissensitivität im europäischen und nordamerikanischen Einzelhandel hat einen spürbaren Einfluss auf die Entwicklung in diesen Absatzmärkten. Es wird zudem erwartet, dass die anhaltend steigenden Baumwollpreise und die sich voraussichtlich auf dem derzeitigen moderaten Niveau stabilisierenden Rohölpreise einen insgesamt neutralen Effekt auf die Geschäftsentwicklung haben werden. Hingegen werden die Faktorkosten in den Herstellerländern, vor allem in Asien, langfristig weiter steigen. Die Entwicklungen werden kontinuierlich beobachtet und analysiert, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten, wie zum Beispiel die potenzielle Verlagerung in andere Beschaffungsmärkte. Dieses wird auch im Rahmen der Weiterentwicklung der Konzernstrategie sowie der Erneuerung der Angebote für die Kunden berücksichtigt.

Die Strategie der Otto Group trägt durch die internationale Ausrichtung und die Bedienung unterschiedlicher Marktsegmente über verschiedene Vertriebskanäle langfristig zur Risikostreuung bei und begegnet mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen den je nach regionaler Marktentwicklung entstehenden Anforderungen. Das aktive Portfoliomanagement unterstützt die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele. In der jährlichen Portfolioanalyse wird jede Konzerngesellschaft der Otto Group auf ihr Potenzial geprüft und das Portfolio gegebenenfalls verändert. Durch die bisherigen Bemühungen konnten bereits spürbare Verbesserungen erreicht werden. Nachdem sich die Otto Group im Geschäftsjahr 2016/17 von den Aktivitäten des Geschäftsbereiches 3SI Commerce in Frankreich getrennt hat, konnte im Geschäftsjahr 2017/18 die darauf aufbauende Restrukturierung des französischen Logistikportfolios mit dem Verkauf der Mezzo-Gruppe und der Konzerngesellschaft DISPEO erfolgreich abgeschlossen werden. Einen wesentlichen Baustein der Portfoliooptimierung bildete der Verkauf von Anteilen an der ABOUT YOU GmbH und die daraus resultierende Entkonsolidierung der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2017/18. Weitere Portfoliooptimierungen sollen auch in den kommenden Geschäftsjahren umgesetzt werden. Diese können sowohl Chancen als auch Risiken aufweisen. Risiken ergeben sich dabei insbesondere aus möglicherweise nicht erfolgreichen Turnarounds bei einzelnen Konzerngesellschaften beziehungsweise aus Liquiditäts- und Ergebnisbelastungen aus der Veräußerung von Konzerngesellschaften.

Im Segment **Multichannel-Einzelhandel** sieht die Otto Group ausgeprägte Wachstumschancen in der stetigen Weiterentwicklung des E-Commerce. So konnte die im Jahr 2014 gestartete Erfolgsgeschichte des Online-Fashionshops aboutyou.de der ABOUT YOU GmbH, einer Gesellschaft der Collins GmbH & Co. KG, im Geschäftsjahr 2017/18

fortgeschrieben werden. Die ABOUT YOU GmbH gehört zu den am schnellsten wachsenden E-Commerce-Unternehmen Europas. Sie hat im abgelaufenen Geschäftsjahr ihren Umsatz im dreistelligen Millionenbereich mehr als verdoppelt. Geplant ist, das Unternehmen in den kommenden Jahren zu einem Milliarden-Umsatz-Unternehmen auszubauen. Wachstumstreiber sind dabei die Multiplikation des erfolgreichen Geschäftsmodells in internationale Märkte, der weitere Ausbau der IT-Organisation sowie die Entwicklung innovativer Marketingkonzepte. Um diese Chance zu verwirklichen, ist die Otto Group dabei, weitere Investoren und strategische Partner an der Gesellschaft zu beteiligen, die die vorhandenen Kompetenzen perfekt ergänzen. Risiken bestehen in der nicht plangemäßen Entwicklung der Gesellschaft.

Die Konzerngesellschaft OTTO gehört zu den führenden E-Commerce Unternehmen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2017/18 konnte OTTO seinen aktiven Kundenbestand deutlich steigern. Dies führte in Kombination mit erfolgreichen Vertriebsaktionen und Initiativen zu erneutem Umsatzwachstum. Darüber hinaus wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr wichtige Weichen für die Erweiterung von otto.de zu einer Plattform gestellt. So konnte bereits, unter anderem durch die Ausweitung der Artikelnummern, eine Vielzahl neuer Partner und Artikel angebunden werden. Durch diese Entwicklung zu einer Plattform gewinnt OTTO Zugang zu neuen potenziellen Kundengruppen.

Die Witt-Gruppe hat aus einer Position der Stärke heraus ihren Fokus auf forciertes Umsatzwachstum gelegt. Neben dem erfolgreichen Geschäft mit der bestehenden, ausgeprägt loyalen Kundschaft werden derzeit strategische Maßnahmen umgesetzt, um neue Kundengruppen zu erschließen. Ziel ist es unter anderem, einem steigenden Durchschnittsalter der Kunden entgegenzuwirken. Dies geht einher mit dem Eintritt in Marktsegmente mit stärkerem Wettbewerb und anderem Kundenverhalten. Die Witt-Gruppe befindet sich daher in einem deutlichen Wandel, wobei der Fokus insbesondere auf der weiteren Digitalisierung und der Fortsetzung der Verlagerung vom Katalog- zum Onlinegeschäft liegt. Zusätzlich werden auch neue internationale Märkte ins Visier genommen, wie beispielsweise durch den Markteintritt in die USA im Geschäftsjahr 2017/18.

Die Otto Group sieht darüber hinaus ausgeprägte Chancen in einer tieferen Marktdurchdringung in den bestehenden ausländischen Zielmärkten, muss sich jedoch auch konjunkturellen und branchenspezifischen Risiken in diesen Märkten stellen. Das Geschäft der Crate and Barrel-Gruppe in den USA und Kanada entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr weiterhin positiv. Ursache hierfür waren unter anderem vielfältige Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette. Sie betrafen zum Beispiel die Sortimente und das Serviceangebot in den Filialen, aber auch zusätzliche Sortimente und neue Funktionen im Onlineshop. Für das Geschäftsjahr 2018/19 sind weitere Maßnahmen, wie zusätzliche Filialeröffnungen und Investitionen in IT und Logistik, geplant. Zudem ergeben sich kurz- bis mittelfristig deutlich positive Effekte aus der Entlastung durch die zu Jahresbeginn 2018 in Kraft getretene US-Steuerreform. In Großbritannien gelang es der Freemans Grattan Holdings im Geschäftsjahr 2017/18, trotz eines anspruchsvollen Marktumfeldes im Distanzhandelsgeschäft in Landeswährung weiter zu wachsen. Die Weiterentwicklung des Onlineangebots und entsprechend weiterhin überdurchschnittlich wachsende Onlineumsätze konnten maßgeblich dazu beitragen. Durch die konsequente Nutzung weiterer Chancen aus der Digitalisierung zur Verbesserung von Angebot und Service für die Kunden erwartet FGH eine Fortsetzung des Wachstumskurses im Geschäftsjahr 2018/19. Gleichwohl ergibt sich eine Reihe von Risikofaktoren, welche mit der Brexit-Entscheidung zusammenhängen und unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von FGH haben können. Die konkreten Implikationen hieraus hängen von der Ausgestaltung der zukünftigen Beziehungen zwischen der Europäischen Union und Großbritannien ab. In einem bereichsübergreifenden Brexit-Projektteam werden die aktuellen Entwicklungen eng verfolgt und vorbereitende Maßnahmen für FGH und die Otto Group ergriffen. In Russland ist die Geschäftsentwicklung aller russischen Aktivitäten der Otto Group durch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die hohe Volatilität des Russischen Rubel beeinflusst. Den daraus resultierenden Risiken wird mit diversen Maßnahmen entgegengewirkt. Zusätzlich entwickelt sich der Wettbewerb im russischen Versand- und Onlinehandel rasant und die Kundenanforderungen steigen stetig. Um diesen Herausforderungen standhalten zu können, werden fortlaufend mögliche, teilweise strukturelle Maßnahmen geprüft. Diese aktuelle Entwicklung führt auch dazu, dass weiterhin langfristig Wachstumschancen für die Aktivitäten der Otto Group in Russland gesehen werden.

Im Segment **Finanzdienstleistungen** bestehen weiterhin Marktchancen für profitables Wachstum. Insbesondere für die EOS Gruppe wird erwartet, dass die sehr gute Entwicklung sowohl im Inland als auch im europäischen Ausland

fortgesetzt wird und das Niveau der Investitionen ausgebaut werden kann. Andererseits bestehen Risiken in einer möglichen Verschärfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für das operative Geschäft sowie im potenziellen Ausfall von Großkunden.

Unter dem Dach der Otto Group Digital Solutions GmbH erfolgt neben der Bündelung bestehender auch die Schaffung neuer digitaler, handelsnaher B2B-Geschäftsmodelle, die durch konzerneigene Company Builder entwickelt werden. Damit verfolgt die Otto Group das Ziel, unter Nutzung von innovativen Technologien neue, marktfähige Konzepte entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Konzernportfolios zu entwickeln und damit die kontinuierlich wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung auszuschöpfen. Durch die Gründung eines weiteren Company Builder, der into-e GmbH, im Geschäftsjahr 2017/18 wurde das Investitionsbudget für innovative Konzepte und technologiebasierte Prototypen zusätzlich erhöht. Aber auch weitere Investitionen in bereits entwickelte Geschäftsmodelle werden vorgenommen. So wird beispielsweise durch die collect Artificial Intelligence GmbH eine Lösung für Forderungsmanagement auf Basis von künstlicher Intelligenz weiter ausgebaut. Mit den Entwicklungen in diesen Geschäftsmodellen wird die Otto Group die Ausschöpfung des in der Unternehmensgruppe vorhandenen Potenzials weiter vorantreiben und hat auch die Chance, vom externen Wachstum des E-Commerce zu profitieren.

Das Segment **Service** wird auch in den kommenden Geschäftsjahren davon profitieren, dass national und international eine hohe Dynamik auf den Märkten vorherrscht, in denen die Hermes Gruppe – nachfolgend auch Hermes – aktiv ist. Gleichzeitig bedeutet die Attraktivität der Märkte aber auch eine hohe Wettbewerbsintensität durch bestehende und neue Marktteilnehmer. Vor diesem Hintergrund setzt Hermes auf ein breit angelegtes Projektprogramm, um trotz des hohen Wettbewerbs- und Kostendrucks die Leistungsfähigkeit und die Marktposition nachhaltig zu stärken und auszubauen. So wird zum Beispiel in Deutschland mit dem neuen Wunsch-Express-Service ein neues Angebot für besonders schnelle Übernachtslieferungen eingeführt. Im Zuge des erweiterten Serviceangebots konnte darüber hinaus mit der Einführung von inzwischen nur noch zweistündigen Zeitfenstern für die Zustellung das Serviceniveau für die Endkunden weiter erhöht werden. Gleichzeitig begegnet Hermes möglichen Risiken aus der Diskussion um Abgas- und Feinstaubbelastungen mit diversen Modellversuchen zur Elektromobilität auf der letzten Meile. Konkrete Erprobungen laufen derzeit in Hamburg und Göttingen. Darüber hinaus optimiert Hermes weiterhin die Standortstruktur in Deutschland, um die Zustellkapazitäten deutlich zu erhöhen, neue Kundensegmente zu erschließen und dabei gleichzeitig die Zustellzeiten zu beschleunigen. Hieraus ergibt sich die Chance, auch zukünftig vom stark wachsenden E-Commerce-Markt und steigenden Zustellungen von Unternehmen an Privathaushalte zu profitieren. Zur Stärkung der Marktposition im Ausland investiert unter anderem die Hermes Parcelnet Limited weiterhin deutlich in die logistische Infrastruktur und hat im Geschäftsjahr 2017/18 im englischen Rugby Hermes größtes Logistikcenter in Europa eröffnet.

## **FINANZRISIKEN**

Aufgrund ihrer weltweiten Ausrichtung trifft die Otto Group auf eine Reihe finanzieller Risiken. Diese Risiken werden identifiziert und mit entsprechenden Gegenmaßnahmen gesteuert. Für die Otto Group sind insbesondere das Kontrahentenrisiko, das Liquiditätsrisiko und das Marktrisiko zu betrachten. Den Rahmen für den Umgang mit Finanzrisiken bildet eine konzernweit verbindliche Richtlinie („Fachanweisung Finanzen“).

Die Unternehmensgruppe ist einem **Kontrahentenrisiko** ausgesetzt, das durch Nichterfüllung von vertraglichen Vereinbarungen seitens der Kontrahenten entsteht. Im engeren Sinne wird darunter das Risiko verstanden, dass Kreditnehmer oder Kontrahenten aufgrund einer Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse Verbindlichkeiten gegenüber der Otto Group nicht oder nur zum Teil begleichen können.

Die Kreditausfallrisiken werden durch adäquate Kreditsteuerungssysteme unter Berücksichtigung einer angemessenen Risikosegmentierung des Kundenportfolios begrenzt. Die Risikosegmentierung wird permanent angepasst. Darüber hinaus werden die Kreditaktivitäten im Rahmen des Risikomanagements regelmäßig auf die geschäftsmodellspezifischen Risiken aus der Veränderung von Umfeldfaktoren hin untersucht und die bestehenden Reaktionsmechanismen bei Bedarf modifiziert. Zudem arbeitet die Otto Group zur Reduzierung des Kontrahentenrisikos

grundsätzlich nur mit Geschäftsbanken zusammen, die über eine ausreichende Bonität verfügen. Sowohl durch diesen qualitativen Auswahlprozess als auch durch ein ausgewogenes Bankenportfolio wird das Ausfallrisiko auf ein vertretbares Maß reduziert. Die Bonität der Geschäftsbanken der Otto Group wird im regelmäßigen Turnus anhand verschiedener Instrumente vom Finanzrisikocontrolling überprüft.

Das **Liquiditätsrisiko** für die Otto Group besteht darin, dass sie nicht über genügend Finanzierungsmittel verfügen könnte, um fixierten Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, oder benötigte Liquidität nicht zu den erwarteten Konditionen beschafft werden kann.

Das Finanzierungsmanagement sichert die jederzeitige Aufrechterhaltung der Liquidität der Otto Group ab. So wird sichergestellt, dass für das operative Geschäft und für Investitionen jederzeit ausreichend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Als Refinanzierungsinstrumente kommen grundsätzlich sämtliche Geld- und Kapitalmarktprodukte, aber auch Leasing und Factoring in Frage. Durch das ausgewogene Bankenportfolio mit ausreichend freien Kreditlinien wäre die Liquidität der Otto Group auch in einem krisengeprägten gesamtwirtschaftlichen Umfeld jederzeit gewährleistet. Aufgrund der guten Bonität und langfristiger, enger Bankenbeziehungen ist die Otto Group auch in einem volatilen Finanzmarktumfeld zu jeder Zeit in der Lage, ihre Liquidität über zusätzliche Bankkreditlinien abzusichern. Dabei werden bei den im Rahmen der zentralen Konzernfinanzierung abgeschlossenen Verträgen keine Financial Covenants vereinbart. Ein Risiko ergibt sich jedoch aus der anhaltend starken Regulierung des Bankensektors, welche künftig zu einer rückläufigen Kreditvergabemöglichkeit und -bereitschaft der Banken führen könnte. Mit den begebenen Anleihen wurde diesem Risiko Rechnung getragen und die Kapitalmarktfähigkeit der Unternehmensgruppe unter Beweis gestellt. Mit einem Emissionsvolumen von mehr als 2,1 Mrd. EUR seit 2009 ist die Otto Group einer der größten Emittenten im Unrated-Bereich. Seit 2013 verfügt die Otto Group mit dem EMTN-Programm über eine Plattform zur flexiblen Begebung von Anleihen, mit der sie Opportunitäten am Kapitalmarkt optimal nutzen kann. Dies machte sich die Otto Group im Geschäftsjahr 2017/18 mit mehreren Anleiheemissionen im Gesamtvolumen von 390 Mio. EUR erneut zunutze. Seit dem Geschäftsjahr 2016/17 verfügt die Otto Group zudem über ein Commercial Paper-Programm zur Begebung kurzfristiger Wertpapiere. Hiermit hat die Unternehmensgruppe die Möglichkeit, kurzfristigen Finanzierungsbedarf in Ergänzung zu den bestehenden Kreditlinien bei Banken auch über den Kapitalmarkt zu decken. Der Liquiditätsbedarf der Otto Group wird rollierend über eine monatliche Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von zwölf Monaten sowie eine tägliche Planung mit einem Horizont von mindestens vier Wochen ermittelt. Beide Planungen werden regelmäßigen Abweichungsanalysen unterzogen.

**Marktrisiken** im Sinne der Kategorien des IFRS 7 beschränken sich in der Otto Group auf Währungen und Zinssätze. Währungsrisiken ergeben sich aus Zahlungseingängen in Fremdwährung aus dem Kundengeschäft sowie aus Zahlungsverpflichtungen gegenüber Lieferanten, die in einer Fremdwährung zu begleichen sind. Letztere entstehen zum großen Teil aus dem Wareneinkauf in US-Dollar beziehungsweise in Hongkong-Dollar und dem anschließenden Warenverkauf in Euro. Ein weiteres Risiko besteht in Russland, wo der Wareneinkauf teilweise in Euro erfolgt und die Waren in Russischem Rubel veräußert werden. Zinsänderungsrisiken entstehen aus der Veränderung von Zinssätzen, die zu Gewinnen beziehungsweise Verlusten der zinstragenden Positionen führen. Währungs- und Zinsänderungsrisiken werden durch eine währungs- und fristenkongruente Refinanzierung begrenzt. Verbleibende Risiken aus den offenen Währungs- und Zinspositionen werden mit adäquaten Risikomessmethoden bewertet. Bei Bedarf erfolgt eine weitere Risikoreduzierung vor allem durch den Einsatz von Devisentermin- und Devisenoptionsgeschäften sowie von Zinsswaps. Grundsätzliches Ziel des Risikomanagements ist es, Auswirkungen von Marktpreisänderungen auf Cashflows auf ein vertretbares Maß zu begrenzen. Die unabhängige Risikoüberwachung überprüft die Angemessenheit und Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen und die Einhaltung der Referenz- beziehungsweise internen Verrechnungskurse. Zur Sicherstellung einer unabhängigen, regelmäßigen Risikoberichterstattung an die jeweilige Geschäftsführung sind geeignete Reporting-Strukturen implementiert. Diese gewährleisten sowohl regelmäßige Informationen über die aktuelle Risikoposition als auch Ad-hoc-Meldungen.

Zur finanziellen Risikokonzentration wird auf den Konzernanhang verwiesen (siehe hierzu Konzernanhang zum 28. Februar 2018, Ziffer (37) „Finanzinstrumente“).

## **CHANCEN UND RISIKEN AUS KERNPROZESSEN**

Aus den operativen Aufgabenbereichen ergeben sich Chancen und Risiken in den Bereichen Beschaffung und Logistik. Die sofortige Lieferbereitschaft in hoher Qualität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Lieferausfälle, Lieferverzögerungen und Qualitätsmängel wirken sich auf das Vertrauen der Kunden in die Zuverlässigkeit der Bestellabwicklung aus und beeinträchtigen die Versandhandelsumsätze. Diesen Risiken begegnet die Otto Group mit einem professionellen Beschaffungsmanagement, das besonderen Wert auf die Lieferantenauswahl legt. Potenzielle Qualitätsmängel werden durch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten und den Herstellern sowie durch ständige Qualitätskontrollen weitgehend begrenzt. Dieses konsequente Vorgehen wird sich auch positiv auf die verschärfte Gesetzgebung zum Inverkehrbringen von Textilien mit chemischen Substanzen auswirken, so dass hier die Risiken minimiert werden können. Ein besonderes Augenmerk legt die Otto Group auch auf die Absicherung sozial verträglicher Arbeitsbedingungen über das Sozialmanagementsystem und durch die Integration von Lieferanten von Eigen- und Lizenzmarken in das Sozialprogramm.

Darüber hinaus unterstützen geeignete Systeme die Beschaffungsvorgänge. An der Systemunterstützung, wie auch an den Beschaffungsprozessen, wird kontinuierlich gearbeitet, um die rechtzeitige Warenverfügbarkeit auch in Zeiten einer temporären Ressourcenverknappung jederzeit zu gewährleisten. Es werden digitale Innovationen genutzt, um datengetriebene, agile und schnelle Prozesse zu entwickeln und anzuwenden.

Der Bereich Logistik nimmt innerhalb der Otto Group eine Schlüsselposition ein. Hier wird auf hoch entwickelte Prozesse und Systeme zurückgegriffen – von der Abholung über den Warenumschat bis zur intelligenten Tourenplanung der konzerneigenen Paketdienstleister. Ausgehend von der langjährigen Erfahrung im Bereich der Logistikdienstleistungen werden Ressourcen bereitgehalten, die auch den üblichen saisonalen Spitzenbelastungen standhalten. Veränderte Geschäftsmodelle der konzerninternen Kunden führen jedoch zu neuen logistischen Herausforderungen. So müssen beispielsweise Next-Day-Laufzeiten und extreme Mengen-Peaks durch die Logistikgesellschaften der Otto Group gemanagt werden. Hierzu müssen logistische und IT-technische Änderungen an bestehenden Systemen vorgenommen werden und auch die Personaleinsatzplanung muss sich den neuen Herausforderungen stellen. Ein Risiko besteht unter anderem in dem sich zunehmend stärker auswirkenden Zustellermangel. Um künftig die verschiedenartigen Geschäftsmodelle der konzerninternen Kunden erfolgreich zu unterstützen, wird die Lagerlogistik aktuell auf firmenspezifische Logistikstandorte umgestellt. Außerdem führen Kapazitätserweiterungen und Kapazitätsneubauten in Deutschland dazu, die Laufzeiten und die Sortimentsbreite für die Endkunden weiter zu verbessern.

Die Beobachtung der Entwicklungen auf dem Rohstoffmarkt und ein konsequentes Kostencontrolling in Form einer kontinuierlichen Evaluierung der Bestandsentwicklung mit Unterstützung digitaler Module sorgen für eine optimale Bestandsstruktur in allen Produktgruppen.

## **CHANCEN UND RISIKEN AUS UNTERSTÜTZUNGSPROZESSEN**

Die IT-Systeme der Otto Group unterliegen einer laufenden Weiterentwicklung, um den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und technischen Anforderungen der Geschäftsmodelle sowie der Märkte gerecht zu werden. Ziel hierbei ist die bestmögliche Unterstützung der Konzerngesellschaften bei der Digitalisierung durch die Otto Group IT. Durch die Professionalisierung der IT-Kundenbeziehungen und eine stärkere Marktausrichtung der IT-Services ermöglichen die IT-Bereiche der Otto Group den konzerninternen IT-Kunden eine Fokussierung auf das jeweilige Kerngeschäft. Die Otto Group sieht hierin Chancen, das zukünftige Onlinewachstum der Unternehmensgruppe auch weiterhin bestmöglich zu gewährleisten.

Für Zwecke der Digitalisierung wurde im Geschäftsjahr 2017/18 aus dem Programm A<sup>2</sup> das Projekt „ACHT“ – Ausweitung der Artikelnummern – erfolgreich umgesetzt. Durch das Programm A<sup>2</sup> wird die Voraussetzung geschaffen,

das Artikelangebot sowie das Serviceangebot deutlich zu erweitern und die Produktdatenerstellung zu optimieren. Hieraus ergeben sich Chancen, noch stärker vom wachsenden E-Commerce zu profitieren.

Der ausgeprägte Einsatz von Informationstechnologie, insbesondere in sensiblen Geschäftsprozessen wie dem E-Commerce und der logistischen Abwicklung, erhöht den Schutzbedarf vor unberechtigten Datenzugriffen und Datenmissbrauch (Cyberkriminalität). Gegen diese Risiken sichert sich die Otto Group durch umfassende Sicherheitskonzepte ab. Neben organisatorischen Maßnahmen bilden Firewall-Systeme auf unterschiedlichen Ebenen, der Einsatz von Virensclannern sowie Zugriffskontrollen auf Betriebssystem- und Anwendungsebene weitere Elemente der Sicherheitsstrategie. Darüber hinaus werden regelmäßig Sicherheitstests durch interne und externe Spezialisten durchgeführt und daraus abgeleitete Maßnahmen konsequent umgesetzt und nachgehalten.

Ab dem 25. Mai 2018 wird die EU-Datenschutz-Grundverordnung das Datenschutzrecht innerhalb der Europäischen Union einheitlich und unmittelbar regeln. Die EU-Datenschutz-Grundverordnung birgt dahingehend Risiken für die Otto Group, dass zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschließend sicher ist, wie einzelne Vorgaben der Verordnung tatsächlich auszulegen sind. Diesbezüglich sind Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs zu einzelnen relevanten Themengebieten abzuwarten, die negative, aber auch positive Auswirkungen auf einzelne Geschäftsmodelle haben können. Bis zu einer abschließenden Klärung wichtiger Rechtsfragen durch den Europäischen Gerichtshof werden vereinzelte Datenverarbeitungen naturgemäß mit einem Restrisiko verbunden sein.

Die Funktionsfähigkeit der in Verantwortung der Otto Group selbst betriebenen, eigenen Rechenzentren wird durch Brandschutzanlagen und Notstromsysteme auch nach einem Brand oder bei Stromunterbrechungen sichergestellt. Die Netzwerkanbindung sowie die Stromversorgung erfolgen über jeweils zwei getrennte Hauseinführungen. Die geschäftskritischen Systeme werden in zwei Rechenzentren redundant gehalten. Das gilt auch für die wichtigen Datenbestände, die permanent über beide Rechenzentren gespiegelt werden. Zusätzlich erfolgt eine regelmäßige Sicherung der Datenbestände. Der Zugang zu den Rechenzentren ist mehrfach geschützt und erfolgt über ein Zutrittskontrollsystem. Mit Beginn des Geschäftsjahres 2018/19 startete eine strategische Neuausrichtung der Rechenzentren. Die Neuausrichtung hat die Modernisierung des Rechenzentrumsbetriebs am Standort Hamburg-Bramfeld sowie den Aufbau einer extern betriebenen Co-Location zum Inhalt, die höchsten Standards entspricht.

Der etablierte IT-Notfall-Managementprozess sorgt zusätzlich für den permanenten Ausbau der IT-Notfall-Vorsorgemaßnahmen. Regelmäßige Notfallübungen werden durchgeführt, um die Funktionsfähigkeit der umfangreichen Sicherheitsmaßnahmen einzeln und im Verbund zu überprüfen.

Unter Gesichtspunkten der Risikominimierung werden sämtliche Systementwicklungen grundsätzlich in separaten Umgebungen vorgenommen, vor der Übernahme in den Praxisbetrieb umfangreichen Tests unterzogen und erst nach Freigabe durch die verantwortlichen Führungskräfte aus dem Fach- und IT-Bereich in den laufenden Betrieb übernommen. Das Hosting eines Großteils der inländischen SAP-Systeme erfolgt in den Rechenzentren eines strategischen Partners, wobei dieser – sowie seine Prozesse und seine Leistungserbringung – regelmäßig unter definierten Kriterien geprüft wird. Dazu gehören sowohl Prüfungen durch die Konzern-Revision als auch eine Prüfung durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

## **VERTRAGSRISIKEN**

Rechtliche Risiken, Compliance-Risiken entlang der Supply Chain (Einkauf und Logistik), wettbewerbsrechtliche Themenstellungen und IP-Recht werden durch eine umfassende Auseinandersetzung mit den einschlägigen Fragestellungen, zu der auch externe Experten herangezogen werden, geklärt und durch entsprechende Vertragsgestaltungen weitgehend ausgeschlossen. Gewährleistungsrisiken werden im Rahmen von vertraglichen Regelungen so weit wie möglich auf die Lieferanten übertragen. Durch den Abschluss von Versicherungen wird bei den verbleibenden Risiken die Schadenshöhe minimiert beziehungsweise eine Pflicht zum Schadensausgleich wirtschaftlich vollständig ausgeschlossen.

Im Zusammenhang mit der operativen Tätigkeit sind regelmäßig Gerichtsverfahren gegen einzelne Konzerngesellschaften anhängig. Zur Begrenzung der Haftungsrisiken aus diesen Prozessen hat die Otto Group Versicherungen abgeschlossen. Über außergewöhnliche Rechtsstreitigkeiten ist nichts zu berichten.

## **SONSTIGE RISIKEN**

Sonstige Risiken werden im Rahmen des zentralen Risikomanagementsystems identifiziert. Sie werden im Hinblick auf ihre Relevanz analysiert und bewertet sowie mit geeigneten Maßnahmen angemessen gesteuert.

## **KEIN ERKENNBARES GESAMTRISIKO**

In der Gesamtbeurteilung der Risikosituation der Unternehmensgruppe lässt sich auf Grundlage der heute bekannten Informationen feststellen, dass keine den Fortbestand der Otto Group gefährdenden Risiken bestehen und auch für die Zukunft keine bestandsgefährdenden Risiken erkennbar sind.

# ***UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG***

## **MITARBEITER**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>5</sup> 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.

In der Otto Group waren im Geschäftsjahr 2017/18 – auf Vollzeitkräfte umgerechnet – durchschnittlich 51.785 Mitarbeiter beschäftigt (2016/17: 49.787).

<sup>5</sup> Überall dort, wo ausschließlich die männliche Personenbezeichnung verwendet wird, geschieht dies lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes. Alle Bezeichnungen gelten für Frauen und Männer gleichermaßen.

**Mitarbeiter**

	2017/18	2016/17	Veränderung
	Anzahl	Anzahl	in %
Multichannel-Einzelhandel	24.619	24.129	2,0
Finanzdienstleistungen	6.612	6.671	-0,9
Service	20.153	18.594	8,4
Holding	401	393	2,0
<b>Konzern</b>	<b>51.785</b>	<b>49.787</b>	<b>4,0</b>

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](http://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. Vielfalt ist zudem 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.

Die im Jahr 2012 von weiblichen Führungskräften der Otto Group gegründete Initiative „Power of Diversity“ verfolgt das Ziel, den weiblichen Führungsnachwuchs konzernweit durch gezielte Aktivitäten zu fördern und damit perspektivisch den Frauenanteil auch im Topmanagement zu erhöhen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr beschäftigten sich die Mitglieder der Initiative vor allem mit der Fragestellung, wie es gelingen kann, mehr weibliche Talente für Tech- und Digitalberufe zu begeistern. Ferner wurde zur gezielten Karriereförderung für weiblichen Führungsnachwuchs das Programm „Boost Your Career“ aus dem strategisch abgeleiteten Angebot an konzernweiten Entwicklungsprogrammen der Otto Group Academy im Jahr 2017 bereits zum fünften Mal durchgeführt. Als Austauschplattform für die verschiedenen Initiativen zum Thema „Frauen und Führung“ aus den einzelnen Konzerngesellschaften der Otto Group fand zudem die Veranstaltung „Boost Your Network“ im Herbst 2017 zum vierten Mal statt. Dort wurde einerseits darüber diskutiert, wie Frauen Tech- und Kulturpioniere werden können, und es wurde andererseits gemeinsam über die dafür wichtigen, aus dem Kulturwandel 4.0 der Otto Group hervorgegangenen Verhaltensweisen, wie zum Beispiel Mut, Eigenverantwortung und Vertrauen, reflektiert.

Im Zusammenhang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hatte sich die Otto Group folgende Ziele gesetzt, die zum 30. Juni 2017 überprüft werden sollten: Im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe sollte eine Zielquote von 25 % erreicht werden. Diese wurde mit einer Ist-Quote von 30 % zum 30.06.2017 klar erfüllt. Für die Geschäftsführung der Verwaltungsgesellschaft Otto mbH wurde eine Zielquote von 28 % festgelegt, die mit einer Ist-Quote von 28 % zum 30.06.2017 ebenfalls voll erfüllt wurde, wobei durch mehrere Wechsel in der Geschäftsführung diese Quote aktuell nicht mehr erreicht wird.

Durch die im abgelaufenen Geschäftsjahr durchgeführte und turnusmäßig stattgefundenene Neuwahl sämtlicher Mitglieder des Aufsichtsrats wird der Aufsichtsrat in der kommenden, im Mai 2018 stattfindenden Sitzung auch die gesetzten Zielquoten sowohl für den Aufsichtsrat selbst als auch für die Geschäftsführung überprüfen und sodann entweder als neue Quoten bestätigen oder diese neu festsetzen.

In den Geschäftsführungen der vom Gesetz erfassten Konzerngesellschaften wurde bisher und wird auch bis zum 31.12.2021 angestrebt, dass jeweils mindestens eine Position von einer Frau besetzt wird. Dies ist bislang in vier von dreizehn Konzerngesellschaften der Fall. Für die erste Führungsebene haben sich diese Konzerngesellschaften im Mittel das Ziel gesetzt, eine Quote von 23 % zu erreichen. Dies wurde mit einer Ist-Quote zum 31.12.2016<sup>6</sup> von 20 % knapp unterschritten (Zielquote bis zum 31.12.2021: weiterhin 23 %). Auf der zweiten Führungsebene wurde die Zielquote von 30 % mit einer gemittelten Ist-Quote von 34 % zum 31.12.2016 (neue Zielquote bis zum 31.12.2021: 33 %) erreicht.

Als international agierende Unternehmensgruppe kommt dem Austausch und der Vernetzung der Mitarbeiter über die Unternehmens- und Ländergrenzen hinaus eine hohe Bedeutung zu. Um durch gegenseitigen Austausch besser voneinander zu profitieren, die Perspektive zu wechseln, Schnittstellen zu verbessern und neue Impulse zu fördern, wurde Anfang 2017 eine unternehmensübergreifende Hospitationsplattform ins Leben gerufen. Dort können Mitarbeiter proaktiv Hospitationen anbieten und finden, um Kollaboration und Wissensaustausch zu fördern und ihre Kompetenzen weiter auszubauen. Seit Beginn stieg die Anzahl der auf der Plattform angebotenen Hospitationsplätze deutschlandweit auf rund 100 Hospitationsplätze. Ein weiteres Instrument zum unternehmens- und länderübergreifenden Austausch ist die App „Otto Group JobFinder“. Die App gleicht konzernweit die deutsch- und englischsprachigen Vakanzen mit den User-Profilen der angemeldeten Mitarbeiter und externen Interessenten ab und bietet entsprechende Vakanzen an. Als mobile Lösung spricht der „Otto Group JobFinder“ insbesondere technikaffine Talente an und wird verstärkt genutzt.

Eine wesentliche Säule der gruppenweiten Personalstrategie bildet das konzernweite Angebot an grundlegenden Qualifizierungen sowie die systematisch an den Bedarfen der Unternehmensgruppe orientierten Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und Professionals der Otto Group Academy. Hier werden im Rahmen verschiedener unternehmensübergreifender Formate auch verstärkt Mindset und Methoden in agilen Organisationen vermittelt. Die Kompaktausbildung zum Agile Coach ist beispielsweise ein neues Angebot der Otto Group Academy, in der die Teilnehmer lernen, agile Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten. Zudem wurde mit dem „Digital Readiness Program“ ein individualisiertes Trainingsprogramm durchgeführt, um im Topmanagement ein gemeinsames Verständnis zu den vielfältigen Dimensionen des Themas Digitalisierung zu schaffen und gemeinsam zu lernen. Die gruppenweite Vernetzung wird dabei außerdem durch die regelmäßige Ausrichtung von übergreifenden Veranstaltungen für die Alumni der Otto Group Academy unterstützt.

Ganz entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensgruppe und die zukünftige Personalstrategie war zudem der Anstoß zum Kulturwandel 4.0 im Dezember 2015. Prof. Dr. Michael Otto und Benjamin Otto haben gemeinsam mit dem Konzernvorstand in diesem Rahmen zu einem Kulturwandel in der Otto Group aufgerufen. Kernziel ist es seitdem, die Otto Group noch schneller, offener und vernetzter zu machen. Um diesen Wandel zu gestalten, ist die umfassende Einbindung und Diskussion mit allen Kollegen ein ganz entscheidender Treiber: So haben im vergangenen Jahr tausende Kolleginnen und Kollegen an einer gemeinsamen Standortbestimmung der Otto Group mitgearbeitet. Daraus ist ein neues Leitbild entstanden mit dem Kernsatz: „Gemeinsam setzen wir Maßstäbe.“ Über diese begonnene Gemeinsamkeit hinaus soll in Zukunft eine noch stärkere Vernetzung über alle Konzerngesellschafts- und Hierarchiegrenzen hinweg entstehen, um noch größere Synergien zu heben. Im vergangenen Jahr nahm darüber hinaus das zentrale Kulturwandelteam in der Konzernzentrale in Hamburg seine Arbeit auf, das mittlerweile in einem Netzwerk mit rund 20 lokalen Kulturwandelteams weltweit den Wandel in der Unternehmensgruppe vorantreibt.

Darüber hinaus ist die systematische Integration der Veränderungen in die Human Resources-Instrumente ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine nachhaltige Wirksamkeit sicherzustellen. So unterstützen unternehmensübergreifende Personalinitiativen wie zum Beispiel „Recruiting 4.0“ den konzernweiten Wandel. Das Verständnis zu „Recruiting 4.0“ rückt den Bewerber als Kunden in den Mittelpunkt und betont die Relevanz des Cultural Fit eines potenziellen Mitarbeiters über die fachliche Kompetenz hinaus.

<sup>6</sup> Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen sieht den 30.06.2017 als spätestmöglichen Stichtag für die Festlegung der Zielgrößen vor. Zur Synchronisation der Berichtszyklen erfolgt hier eine Betrachtung zum Stichtag 31.12.2016.

# NACHHALTIGKEIT

Die Otto Group steuert Nachhaltigkeit als Verknüpfung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Anforderungen für die gesamte Wertschöpfungskette über den Managementprozess impACT. Die aus diesem Prozess resultierenden Maßnahmen werden unter dem Dach der verbindlichen CR-Strategie 2020 umgesetzt.

## CR-STRATEGIE 2020

Als fester Bestandteil der Konzernstrategie umfasst die CR-Strategie 2020 fünf Teilstrategien. Diese fördern den Einsatz nachhaltig angebaute Baumwolle sowie von Holzprodukten aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft. Weiterhin zielen sie auf die Einhaltung von Sozialstandards in der Lieferkette und auf eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen an Standorten und bei Transporten. Seit dem Geschäftsjahr 2014/15 ist die jährliche variable Vergütung der Mitglieder des Konzernvorstands an die Erreichung der Ziele der CR-Strategie 2020 geknüpft.

Die CR-Strategie 2020 wird seit dem Jahr 2013 von allen wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. EUR) mit Sitz in Deutschland und Österreich umgesetzt<sup>7</sup>. Diese erwirtschaften 57% des Konzernumsatzes (im Geschäftsjahr 2017/18) und sind dabei für annähernd 80% der ökologischen Schadwirkungen verantwortlich.

## ZIELERREICHUNGSSTAND UND PROGNOSEN ZU DEN TEILSTRATEGIEN

Sämtliche Kennzahlen der CR-Strategie 2020 haben sich im vergangenen Jahr positiv entwickelt. Damit haben sich die einzelnen Prognosen für die Entwicklung im Jahr 2017<sup>8</sup> erfüllt beziehungsweise übererfüllt (Sozialprogramm). Für das Jahr 2018 rechnet die Otto Group mit einer Fortsetzung dieser positiven Gesamtentwicklung.

Wertschöpfungsstufe	Teilstrategie	Ziel	Ist-Wert 2016 in %	Prognose 2017	Ist-Wert 2017 in %	Prognose 2018
Rohstoffe und Verarbeitung	Textil	100 % nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken	49	deutlicher Anstieg	78	deutlicher Anstieg
	Möbel	100 % FSC®-zertifizierte Möbelprodukte	46	deutlicher Anstieg	52	leichter Anstieg
	Papier	60 % FSC®-zertifiziertes Katalogpapier	34	deutlicher Anstieg	43	deutlicher Anstieg
Endfertigung	Sozialprogramm	100 % Integration der Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken in das Sozialprogramm	80	leichter Anstieg	91	leichter Anstieg
Handel	Klima	50 % weniger standort-, transport- und mobilitätsbedingte CO <sub>2</sub> -Emissionen*	-36**	deutliche Reduktion	-42	deutliche Reduktion

\* Das Ziel bezieht sich auf die bereinigten CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber dem Basisjahr 2006.  
 \*\* Der Wert hat sich durch aktualisierte Standortdaten gegenüber dem Geschäftsbericht 2016/17 von -34% auf -36% verändert.

Die **Textilstrategie** fördert den nachhaltigen Anbau von Baumwolle: Im Jahr 2020 soll bei den Eigen- und Lizenzmarken der Konzerngesellschaften ausschließlich Baumwolle aus nachhaltigem Anbau eingesetzt werden. Als nachhaltige Baumwolle wird neben Bio-Baumwolle vor allem Baumwolle aus der Initiative Cotton made in Africa – nachfolgend CmiA – eingesetzt. Ab dem Jahr 2018 wird zusätzlich der Anteil recycelter Baumwolle in die Kennzahl der

<sup>7</sup> Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden zudem die wesentlichen Konzerngesellschaften der Freemans Grattan Holdings (Großbritannien) und der Crate and Barrel-Gruppe (USA und Kanada) sowie die ausländischen Konzerngesellschaften der bonprix-Gruppe (USA, Frankreich, Italien, Polen) neu in die CR-Strategie 2020 integriert. Für diese Konzerngesellschaften gelten separate Zielpfade ab dem Kalenderjahr 2017, so dass deren Zielerreichungswerte nicht in die Ermittlung der Kennzahlen aus der CR-Strategie 2020 einbezogen werden.

<sup>8</sup> Alle nachfolgenden Kennzahlen beziehen sich auf das jeweilige Kalenderjahr.

Textilstrategie einbezogen. Der Einsatz nachhaltiger Baumwolle stieg im Jahr 2017 auf 78 % (2016: 49 %)<sup>9</sup>. Dieser prognostizierte deutliche Anstieg ist überwiegend auf die zunehmend etablierten Beschaffungsprozesse von CmiA und die dadurch stark gestiegenen Beschaffungsmengen zurückzuführen. Dabei kommt den Konzerngesellschaften OTTO und bonprix Handelsgesellschaft mbH sowie den Konzerngesellschaften der Witt-Gruppe eine Schlüsselrolle zu. Infolge steigender CmiA-Beschaffungsmengen wird für das Jahr 2018 mit einem weiterhin wachsenden Anteil an nachhaltiger Baumwolle gerechnet.

Mit der **Möbelstrategie** verfolgt die Otto Group die vollständige Umstellung ihres eigenbewirtschafteten Holzmöbelsortiments auf Artikel aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft, die vom Forest Stewardship Council® – nachfolgend FSC – zertifiziert wurden. Im Jahr 2017 betrug der Anteil an FSC-zertifiziertem Holz am gesamten Holzmöbelsortiment 52 % (2016: 46 %). Der prognostizierte deutliche Anstieg des FSC-Anteils resultiert aus in Vorjahren getroffenen und langfristig gültigen Vereinbarungen der Konzerngesellschaften mit den wichtigsten Möbellieferanten. Für das Jahr 2018 wird ein leichter Anstieg des FSC-Anteils am Holzmöbelsortiment erwartet.

Die **Papierstrategie** soll den Anteil an FSC-zertifiziertem Katalogpapier bis 2020 auf mindestens 60 %<sup>10</sup> steigern. Dies bezieht sich auf Katalogpapier sowohl aus Tiefdruck- als auch aus Offsetdruckverfahren. Der FSC-Anteil konnte im Jahr 2017 auf 43 % (2016: 34 %) gesteigert werden. Ursächlich für den prognostizierten deutlichen Anstieg waren ausgehandelte langfristige Vereinbarungen mit Lieferanten durch die Konzerngesellschaft OTTO, die die Beschaffung eines Großteils des Katalogpapiers innerhalb der Otto Group koordiniert. Aufgrund der getroffenen Vereinbarungen wird für das Jahr 2018 mit einem weiteren deutlich steigenden FSC-Anteil bei Katalogpapier gerechnet.

Mit dem **Sozialprogramm** strebt die Otto Group mehr Transparenz sowie die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in den Fabriken ihrer Lieferanten an. In das Programm sollen alle Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken der Konzerngesellschaften mit Produktionsstätten in Risikoländern<sup>11</sup> integriert werden. Als integriert gelten Lieferanten, die für alle aktiven Fabriken gültige und akzeptierte Sozialaudits oder Zertifikate zum Zeitpunkt der Produktion nachweisen können. Im Jahr 2017 traf dies auf 91 % der Lieferanten zu (2016: 80 %). Der Anstieg des Anteils der integrierten Lieferanten ist auf die Konzentration von Lieferanten und eine konsequente Beendigung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, welche die Standards nicht erfüllen, zurückzuführen. Die Otto Group erwartet für das Jahr 2018 eine weitere leichte Steigerung der Integrationsquote. Die Prognose basiert auf der fortgeführten Optimierung von technischen sowie Managementprozessen und der weiteren Beendigung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, die unsere Standards nicht erfüllen.

Die **Klimastrategie** zielt auf die Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Wertschöpfungsstufe Handel. Bis zum Jahr 2020 sollen die bereinigten<sup>12</sup> CO<sub>2</sub>-Emissionen an den eigenen Standorten sowie bei Beschaffungs- und Distributionstransporten gegenüber dem Basisjahr 2006 halbiert werden. Im Jahr 2017 sind die absoluten (nicht bereinigten) CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zu 2016 von 231.679 t auf 221.732 t gesunken. Die bereinigten CO<sub>2</sub>-Emissionen verringerten sich im gleichen Zeitraum von 189.028 t auf 171.077 t. Gegenüber dem Basisjahr 2006 beträgt die Reduktion damit 42 % (2016: –36 %). Die Entwicklung dieser Werte entspricht der prognostizierten deutlichen Reduktion für das Jahr 2017. Dies ist einerseits auf eine weitere Steigerung der Energieeffizienz sowie die anhaltende Verlagerung von Luftfracht auf CO<sub>2</sub>-ärmere See-, Straßen- und Schienentransporte bei der Warenbeschaffung aus den Produktionsländern zurückzuführen. Andererseits hat der Zukauf von hochwertig zertifiziertem Ökostrom bei den deutschen Konzerngesellschaften (rund 25 % der Gesamtstrommenge) zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen beigetragen. Auch für das Jahr 2018 wird eine deutliche Reduktion der gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen erwartet.

<sup>9</sup> Da die Frankonia Handels GmbH & Co. KG seit dem Jahr 2017 nicht mehr die Voraussetzungen der Textilstrategie erfüllt, sind ihre Daten nicht mehr in den Konzern-Ist-Werten für das Jahr 2017 enthalten.

<sup>10</sup> Der Zielwert der Papierstrategie wurde auf 60 % erhöht.

<sup>11</sup> Die Klassifikation der Risikoländer erfolgt entsprechend der Business Social Compliance Initiative (BSCI).

<sup>12</sup> CO<sub>2</sub>-Bereinigungsfaktoren siehe Nachhaltigkeitsbericht 2015, S. 48.

# AUSBLICK

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Nach Einschätzungen des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel dürfte die **weltwirtschaftliche Entwicklung** im Jahr 2018 durch einen preisbereinigten Anstieg des globalen BIP in Höhe von 4,0 % (2017: 3,9 %) gekennzeichnet sein. Der Zuwachs der weltweiten Produktion wird sich demnach voraussichtlich weiter verstärken. Während die konjunkturelle Dynamik im Jahr 2017 zu etwa gleichen Teilen auf die Entwicklung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften und in den Schwellenländern zurückzuführen war, dürfte der Expansionsbeitrag im Prognosezeitraum vor allem in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften (insbesondere Deutschland und USA) noch einmal deutlich ansteigen. In den Schwellenländern setzt sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Prognosezeitraum voraussichtlich in dem derzeitigen Tempo fort, allerdings wird sich die konjunkturelle Dynamik nicht weiter beschleunigen. Insbesondere in China deuten volkswirtschaftliche Frühindikatoren auf eine Abschwächung des Expansions tempos und damit auf eine weniger starke Zunahme des realen BIP hin. Für Russland wird eine Fortsetzung der gesamtwirtschaftlichen Erholung erwartet, allerdings ist eine nachhaltige Verstärkung der konjunkturellen Dynamik angesichts der weiterhin ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen unwahrscheinlich. Für den Welthandel wird für das Jahr 2018 ein Anstieg von 4,0 % (2017: 4,5 %) prognostiziert, so dass dieser sich im Vorjahresvergleich voraussichtlich etwas weniger dynamisch entwickeln wird.<sup>13</sup>

Im Prognosezeitraum bleiben sowohl die Entwicklung der weltweiten Produktion als auch die des globalen Handelsvolumens anfällig für Störungen. Potenzielle Risikofaktoren für den Prognosezeitraum ergeben sich dabei vor allem aus den vielfältigen Unwägbarkeiten, die mit wirtschafts-, handels- und geldpolitischen Entscheidungen, den Auswirkungen der Rohölpreisentwicklung oder den weiterhin bestehenden geopolitischen Krisen zusammenhängen. Insbesondere die protektionistischen Maßnahmen der US-Administration und deren Folgewirkungen könnten die weltwirtschaftliche Dynamik kurz- bis mittelfristig erheblich belasten.<sup>14</sup>

Die gesamtwirtschaftliche Produktion der **deutschen Volkswirtschaft** dürfte sich im Jahr 2018 weiter beschleunigen und preisbereinigt um 2,5 % (2017: 2,2 %) zulegen. Der sich fortsetzende Aufschwung ist weiterhin breit aufgestellt, da sowohl binnenwirtschaftliche Auftriebskräfte als auch der Außenhandel die konjunkturelle Entwicklung im Prognosezeitraum prägen werden. Die Rahmenbedingungen sprechen für eine hohe binnenwirtschaftliche Dynamik, so dass die konsumtiven Ausgaben der privaten Haushalte mit einem realen Zuwachs von voraussichtlich 1,7 % (2017: 1,9 %) weiter kräftig expandieren werden. Dabei dürfte, neben steigenden Reallöhnen, insbesondere die Arbeitsmarktentwicklung stimulierend auf die privaten Konsumausgaben wirken. Der in den Vorjahren erfolgte Beschäftigungsaufbau wird sich im Jahr 2018 voraussichtlich mit erhöhtem Tempo fortsetzen und zu einem Rückgang der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosenquote auf 5,2 % (2017: 5,7 %) führen. Daneben dürften die Unternehmensinvestitionen aufgrund der bereits hohen und in der Tendenz zunehmenden Auslastung der Produktionskapazitäten in beschleunigtem Tempo anziehen und zusammen mit den anhaltend hohen Bauinvestitionen die konjunkturelle Dynamik zusätzlich fördern. Neben den binnenwirtschaftlichen Auftriebskräften wird voraussichtlich auch der Außenhandel weiterhin eine Triebfeder des konjunkturellen Aufschwungs bilden und einen positiven Expansionsbeitrag im Prognosezeitraum leisten. Allerdings dürften die Ausfuhren angesichts einer leicht rückläufigen konjunkturellen Dynamik in den relevanten Absatzmärkten mit leicht abnehmenden Raten expandieren. Zudem werden die Einfuhren aufgrund der binnenwirtschaftlichen Entwicklung voraussichtlich stärker zulegen als die Ausfuhren.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2018“.

<sup>14</sup> Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2018“.

<sup>15</sup> Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Deutsche Konjunktur im Frühjahr 2018“.

Für die **Eurozone** wird für das Jahr 2018 insgesamt eine leichte Verlangsamung der konjunkturellen Expansionsdynamik des Vorjahres erwartet, so dass das preisbereinigte BIP um 2,4% (2017: 2,5%) zulegen dürfte. Die gesamtwirtschaftliche Expansion im Prognosezeitraum wird dabei sowohl durch binnenwirtschaftliche Kräfte als auch durch außenwirtschaftliche Impulse getragen. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte dürften von der weiteren Belebung am Arbeitsmarkt sowie etwas höheren Reallohnsteigerungen profitieren und weiter expandieren. Die Beschäftigungssituation in der Eurozone wird sich im Prognosezeitraum voraussichtlich weiter verbessern und zu einem Rückgang der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosenquote auf 8,4% (2017: 9,1%) führen. Zudem dürften die Unternehmensinvestitionen vor dem Hintergrund eines anhaltend günstigen Finanzierungsumfeldes und einer zunehmenden Auslastung der Produktionskapazitäten weiter zulegen und einen signifikanten Einfluss auf die Ausweitung der gesamtwirtschaftlichen Produktion haben. Es ist ferner davon auszugehen, dass die Finanzpolitik in den meisten Ländern der Eurozone wohl expansiv ausgerichtet bleiben wird. Für die übrigen Länder der **Europäischen Union** wird im Prognosezeitraum eine Abschwächung der zuletzt sehr kräftigen Expansion der gesamtwirtschaftlichen Produktion erwartet. Insbesondere in Großbritannien dürfte im Jahr 2018 aufgrund des anstehenden Brexit ein weiterer Rückgang der Wachstumsrate des realen BIP zu verzeichnen sein.<sup>16</sup>

In den **USA** dürfte sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2018 noch einmal deutlich dynamischer zeigen als im Vorjahr, so dass für den Prognosezeitraum mit einem kräftigen Anstieg des preisbereinigten BIP in Höhe von 2,9% (2017: 2,3%) gerechnet wird. Positive Impulse dürften dabei von den anhaltend steigenden Konsumausgaben der privaten Haushalte ausgehen, welche durch steigende Reallöhne, eine sich weiter vermindernde Sparquote und günstige Finanzierungsbedingungen gestützt werden. Es wird zudem erwartet, dass sich der starke Beschäftigungsaufbau im laufenden Jahr fortsetzt und die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote auf 3,9% (2017: 4,4%) sinkt. Auch die Unternehmensinvestitionen werden im Prognosezeitraum voraussichtlich deutlich zunehmen, wobei unter anderem die im Jahr 2017 beschlossene Steuerreform stimulierend wirken dürfte. Der Außenhandel wird hingegen, wie in den Vorjahren, keinen positiven Einfluss auf die Ausweitung der gesamtwirtschaftlichen Produktion haben.<sup>17</sup>

**(Prognostizierte) Veränderung des realen BIP**

(in Prozent)

Welt	2018	4,0	
	2017	3,9	
Deutschland	2018	2,5	
	2017	2,2	
Eurozone	2018	2,4	
	2017	2,5	
USA	2018	2,9	
	2017	2,3	

## BRANCHENENTWICKLUNG

### MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Der gesamte **deutsche Einzelhandel** dürfte sich im Jahr 2018 mit einem erwarteten nominalen Anstieg der Umsätze in Höhe von 2,0%<sup>18</sup> (2017: 4,3%) weiterhin positiv entwickeln. Aufgrund des prognostizierten Zuwachses der Reallöhne und des voraussichtlich anhaltenden Beschäftigungsaufbaus werden die Konsumausgaben der privaten Haushalte

<sup>16</sup> Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Konjunktur im Euroraum im Frühjahr 2018“.

<sup>17</sup> Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2018“.

<sup>18</sup> Pressemitteilung des Handelsverbandes Deutschland (HDE) vom Januar 2018.

in Deutschland im Jahr 2018 aller Voraussicht nach um nominal 3,6 % (2017: 3,8 %) steigen. Dies entspräche einem preisbereinigten Anstieg von 1,9 % (2017: 2,0 %)<sup>19</sup>. Die dynamischen konjunkturellen Rahmenbedingungen dürften demnach dazu führen, dass die privaten Konsumausgaben, wie in den Vorjahren, kräftig expandieren werden.

Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel<sup>20</sup> prognostiziert für den **deutschen Online- und Versandhandel** eine weitere Fortsetzung der dynamischen Entwicklung der zurückliegenden Jahre. Hiernach steigen die Umsätze mit Waren im Jahr 2018 auf 67,3 Mrd. EUR (2017: 62,2 Mrd. EUR), was einem Anstieg von 8,3 % (2017: 8,8 %) entspräche.

Insbesondere der **E-Commerce-Bereich** wird mit einer erwarteten, allerdings unter Vorjahresniveau liegenden Umsatzsteigerung von 9,3 % (2017: 10,9 %) eine weiterhin hohe Dynamik im Prognosezeitraum aufweisen. Die Umsätze im reinen Onlinegeschäft werden demnach voraussichtlich auf ungefähr 63,9 Mrd. EUR (2017: 58,5 Mrd. EUR) steigen. Für das Jahr 2018 wird darüber hinaus erwartet, dass bisher nicht voll versandhandelsaffine Warengruppen, wie Möbel, Lampen und Dekoration, fortlaufend deutliche Umsatzzuwächse im E-Commerce-Bereich verzeichnen werden. Zudem dürften sich die Verschiebungen zwischen den Kanälen, insbesondere zu mehr Bestellungen über das mobile Internet via Smartphone und Tablets, weiter fortsetzen.

## FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die prognostizierte Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2018 wird sich auch auf den **deutschen Finanzdienstleistungssektor** auswirken. Der Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen<sup>21</sup> geht aufgrund des erwarteten positiven Konjunkturmufeldes davon aus, dass sich das Zahlungsverhalten von Unternehmen und Verbrauchern auf dem sehr guten Niveau der Vorjahre stabilisieren wird. Es wird erwartet, dass sich der seit dem Jahr 2010 anhaltende Rückgang der Unternehmensinsolvenzen im Prognosezeitraum deutlich fortsetzt und die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2018 erstmals die Marke von 20.000 Fällen (2017: 20.093 Fälle) unterschreiten dürfte. Der Markt für Forderungsmanagement dürfte dennoch auch im Jahr 2018 attraktiv bleiben. Vor diesem Hintergrund haben die in diesem Bereich marktführenden Unternehmen in den letzten Jahren hohe Investitionen getätigt und sind stark gewachsen.

## SERVICE

Nach der Mittelfristprognose des Bundesamtes für Güterverkehr<sup>22</sup> wird für die **deutsche Transport- und Logistikbranche** für das Jahr 2018 in allen transportintensiven Branchen eine aufwärts gerichtete Entwicklung erwartet. Der gesamte Güterverkehr wird im Prognosezeitraum voraussichtlich um 1,0 % (2017: 1,9 %) zunehmen und dürfte damit sowohl von der anhaltend positiven Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft als auch von einem voraussichtlich dynamischen Welthandel profitieren.

Neben der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung werden insbesondere auch die Rohölpreise und die Lohnkosten einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Transport- und Logistikbranche in Deutschland haben. Angesichts der im Jahresverlauf 2017 vereinbarten und der für das Jahr 2018 erwarteten Tarifabschlüsse dürften die Lohnkosten zulegen. Für den Rohölpreis wird nach dem moderaten Anstieg im Jahr 2017 erwartet, dass sich das Rohölpreisniveau im Prognosezeitraum stabilisiert und die deutsche Transport- und Logistikbranche demnach, wenn überhaupt, nur geringfügige Steigerungen der Kraftstoffkosten verzeichnen dürfte.

Angesichts der für das Jahr 2018 erwarteten dynamischen Umsatzsteigerungen im Online- und Versandhandel werden die deutschen Paketdienstleister auch im Prognosezeitraum vor der großen Herausforderung stehen, eine steigende Zahl an Sendungen von Unternehmen an Privathaushalte zu verschicken. Dies erfordert weiterhin ein hohes Investitionsniveau, insbesondere für den Ausbau der logistischen Infrastruktur. Parallel dazu werden auch

<sup>19</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: „Jahreswirtschaftsbericht 2018“.

<sup>20</sup> Pressemitteilung des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevhd) vom 22.01.2018.

<sup>21</sup> Pressemitteilung des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V. (BDIU) vom 29.11.2017.

<sup>22</sup> Bundesamt für Güterverkehr: „Gleitende Mittelfristprognose für den Güter- und Personenverkehr – Winter 2017/18“.

im Jahr 2018 neue Lösungsansätze konzipiert und erprobt, um die steigende Zahl an Sendungen, trotz sich verändernder Kundenanforderungen, des sich voraussichtlich stärker auswirkenden Fahrermangels und der sich zuspitzenden verkehrlichen Situation, bewältigen zu können.

## **ENTWICKLUNG DER OTTO GROUP**

Die Otto Group wird ihre fokussierte Wachstumsstrategie in den kommenden Geschäftsjahren segmentübergreifend fortsetzen. Mit einem Umsatz von 17 Mrd. EUR bis zum Geschäftsjahr 2022/23 – auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis – ist eine ambitionierte Zielmarke definiert, auf die sich die Otto Group mittelfristig ausrichtet. Gezielte Investitionen in erfolgversprechende Geschäftsmodelle, ein breiter Ausbau der Kundenbasis, die Öffnung der Unternehmensgruppe für externe Partner sowie eine deutlich stärkere interne Vernetzung bilden die relevanten Maßnahmen im Prognosejahr und in den nachfolgenden Geschäftsjahren. Der Kulturwandel 4.0 wird insbesondere die interne Vernetzung und den technologischen Austausch innerhalb der Otto Group maßgeblich unterstützen.

Alle Initiativen und Maßnahmen in den kommenden Geschäftsjahren orientieren sich konsequent an den Kundenbedürfnissen. Das Ziel ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Schaffung eines noch persönlicheren Kundenerlebnisses und durch das Angebot individueller Services für den Kunden.

Die Erwartungen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Branchenentwicklung bilden den Ausgangspunkt für die Prognose der Entwicklung der Otto Group und ihrer Segmente für das Geschäftsjahr 2018/19. In den relevanten Absatzmärkten Deutschland, dem übrigen Europa und in den USA unterstützen die prognostizierten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die erwartete Branchenentwicklung die Prognose. Insbesondere die expandierenden Konsumausgaben der privaten Haushalte dürften in diesen Absatzmärkten einen positiven Einfluss auf die Geschäftsentwicklung haben. Die Angaben und die Aussagen für die Otto Group und für die Segmente unterstellen ferner eine Geschäftsentwicklung, die nicht durch Währungskurseffekte beeinflusst wird.

Der Umsatz des **Segments Multichannel-Einzelhandel** lag im Geschäftsjahr 2017/18 währungskursbereinigt mit einer Steigerung um 8,3% deutlich über Vorjahresniveau. Zudem ergaben sich leicht umsatz erhöhende Effekte aus der konzernweiten Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften. Für das Geschäftsjahr 2018/19 erwartet die Unternehmensgruppe eine Umsatzsteigerung, die nahezu an das sehr gute, insgesamt bereinigte Vorjahreswachstum anknüpfen kann. Mit den ausgewählten Plattform-, Handels- und Markenkonzepten konzentriert sich die Otto Group auf das Umsatzwachstum im Prognosejahr. Die Konzerngesellschaft OTTO plant beispielsweise weiterhin hohe Investitionen in den Ausbau der E-Commerce-Plattform, um die Produkt- und Artikelvielfalt erheblich zu steigern. Bei den Markenkonzepten sind allen voran die bonprix-, die Crate and Barrel und die Witt-Gruppe zu nennen, die Teil der fokussierten Wachstumsstrategie sind. Alle Konzepte planen weitgehend Umsatzzuwächse, die oberhalb des Segmentwachstums liegen. Die Aktivitäten in Russland bleiben aufgrund des zwar verbesserten, aber immer noch wenig dynamischen gesamtwirtschaftlichen Umfeldes herausfordernd.

Das **Segment Finanzdienstleistungen** verzeichnete im Geschäftsjahr 2017/18 ein währungskursbereinigtes Umsatzwachstum von 15,2%, bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises lag der Anstieg bei 13,7%. Auch in diesem Segment ergaben sich einmalig leicht umsatz erhöhende Effekte aus der konzernweiten Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre von einzelnen Konzerngesellschaften. Das Segment wird weitgehend durch die EOS Gruppe geprägt. In den kommenden Geschäftsjahren wird sich die EOS Gruppe auf Inkassodienstleistungen, hohe Investitionen in Forderungskäufe, sowohl in Deutschland als auch in West- und Osteuropa, sowie Business Process Outsourcing fokussieren. Initiativen zur kontinuierlichen Optimierung der operativen Prozesse, wie zum Beispiel der verstärkte Einsatz von Business Analytics in der Forderungsbearbeitung, werden weiter vorangetrieben und die Geschäftsentwicklung der EOS Gruppe prägen. Im Segment Finanzdienstleistungen werden darüber hinaus weitere handelsnahe Dienstleistungen innerhalb der Otto Group Digital Solutions-Gruppe gebündelt. Für das Geschäftsjahr 2018/19 erwartet die Otto Group für dieses Segment ein insgesamt bereinigtes Umsatzniveau, das nur leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen dürfte.

Das **Segment Service** konnte im Geschäftsjahr 2017/18 mit einem währungskursbereinigten Außenumsatzwachstum von 18,0 % erneut merklich zulegen. Auf vergleichbarer Basis, das heißt zusätzlich bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises, betrug der Umsatzanstieg 14,8 %. Durch die Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre, die auch Konzerngesellschaften aus dem Segment Service betraf, ergaben sich einmalig leicht umsatz-erhöhende Effekte. Ein starkes Außenumsatzwachstum wird auch für das Prognosejahr 2018/19 erwartet, wenngleich der prognostizierte Anstieg nicht an das insgesamt bereinigte knapp zweistellige Wachstum des Vorjahres heranreichen dürfte. Einen relevanten Beitrag zu diesem Wachstum steuern die Konzerngesellschaften Hermes Germany GmbH in Deutschland und Hermes Parcelnet Limited in Großbritannien bei.

Die Hermes Gruppe, die das Segment Service im Wesentlichen prägt, legt ihren künftigen Schwerpunkt auf die Distribution. Hintergrund ist unter anderem die zunehmende Bedeutung der individuellen, passgenauen Zustelllösungen (zum Beispiel Next-Day- und Same-Day-Delivery oder Wunschzustellung) für die Kunden und die damit verbundenen anspruchsvolleren Dienstleistungen. Weitere Schwerpunkte liegen im Ausbau des internationalen, grenzüberschreitenden Paketgeschäfts, in der fortschreitenden Digitalisierung sowie dem europaweiten Ausbau des Hermes Paketshop-Netzwerks. Zur Erreichung dieser ambitionierten Ziele sind daher auch im Prognosejahr hohe Investitionen im Rahmen dieser Programme geplant.

Auf **Konzernebene** hat die Otto Group im Geschäftsjahr 2017/18 insgesamt betrachtet ein deutliches Umsatzwachstum erreicht. Währungskursbereinigt und auf vergleichbarer Basis, das heißt bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises, legten die Umsätze um 9,6 % zu. Durch die konzernweite Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften ergaben sich zudem einmalig umsatz-erhöhende Effekte in einer Größenordnung von zweieinhalb Prozentpunkten. Für das Prognosejahr 2018/19 strebt die Unternehmensgruppe auf vergleichbarer Basis und bereinigt um die Effekte aus der Geschäftsjahresvereinheitlichung ein Umsatzwachstum von rund 5 % an.

Die Straffung und Gesundung des Portfolios der Otto Group bildete in der Vergangenheit einen wesentlichen Schwerpunkt mit dem Ziel, die Ertragslage der Unternehmensgruppe nachhaltig zu verbessern. Zuletzt wurden mit dem Verkauf der Konzerngesellschaften der Mezzo-Gruppe sowie der Konzerngesellschaft DISPEO die Restrukturierungsmaßnahmen in Frankreich abgeschlossen. Im Prognosejahr und in den nachfolgenden Geschäftsjahren widmet sich die Otto Group insbesondere der Öffnung für externe Partner und Investoren. So stellt die Otto Group beispielsweise mit der Aufnahme von Investoren bei der ABOUT YOU GmbH die Weichen in Richtung eines starken Wachstums dieses erfolgreichen Geschäftsmodells.

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

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

# **GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS**

## **ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG**

### **DER OTTO GROUP**

Die Otto Group befindet sich weiterhin in einem starken Wandel und investiert hohe Beträge in die digitale Transformation der unterschiedlichen Geschäftsmodelle. Mit der fokussierten Wachstumsstrategie, in der besonders aussichtsreiche Geschäftsmodelle definiert wurden, in die überproportional investiert wird, sieht sich die Otto Group gut aufgestellt, um sich in einem dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeld der einzelnen Segmente erfolgreich zu behaupten.

Die Otto Group übernimmt bei ihrem unternehmerischen Handeln auch weiterhin Verantwortung für ihre Geschäftsaktivitäten, indem die gesamte Wertschöpfungskette im Blick bleibt.

Die Ertragskraft der Otto Group hat sich deutlich verbessert. Der Vorstand sieht die Otto Group für das Prognosejahr und für die nachfolgenden Geschäftsjahre sowohl umsatz- als auch ergebnisseitig auf einem guten Weg. Die Vermögens- und Finanzlage der Otto Group ist solide.

Der Vorstand beurteilt die wirtschaftliche Lage der Unternehmensgruppe positiv.

Hamburg, den 3. Mai 2018

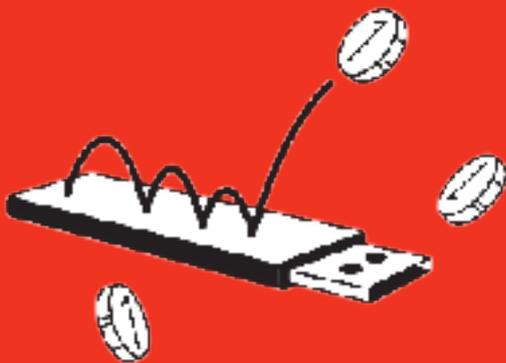
Die Geschäftsführung



- 120** Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 121** Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
- 122** Konzern-Bilanz
- 124** Konzern-Kapitalflussrechnung
- 126** Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals
- 128** Entwicklung des Konzern-Anlagevermögens
- 132** Segmentberichterstattung

# ***KONZERN- ABSCHLUSS***

---



# KONZERN-GESAMT- ERGEBNISRECHNUNG

**VOM 1. MÄRZ 2017 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2018**

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>519.095</b>	<b>40.697</b>
<b>Bestandteile, die in Folgeperioden erfolgswirksam umgegliedert werden</b>		
Veränderung des Ausgleichspostens aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen	-61.240	8.893
Veränderung der Zeitwerte von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten nach Steuern	10.185	-19.987
erfolgsneutral erfasst	18.499	-25.612
erfolgswirksam umgegliedert	-8.314	5.625
Veränderung der Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges nach Steuern	-20.295	-12.067
erfolgsneutral erfasst	-967	-31.886
erfolgswirksam umgegliedert	-19.328	19.819
Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at Equity-bewertete Unternehmen entfallen, nach Steuern	6.391	7.181
<b>Bestandteile, die in Folgeperioden nicht erfolgswirksam umgegliedert werden</b>		
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	-22.903	-159.637
Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at Equity-bewertete Unternehmen entfallen (leistungsorientierte Versorgungspläne)	15	-430
<b>Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen</b>	<b>-87.847</b>	<b>-176.047</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>431.248</b>	<b>-135.350</b>
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Gesamtergebnis	352.141	-213.334
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Gesamtergebnis	73.764	72.212
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Gesamtergebnis	5.343	5.772

# KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

**VOM 1. MÄRZ 2017 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2018**

	Anhang	2017/18	2016/17
	[Ziff.]	in TEUR	in TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>	[6]	<b>13.652.891</b>	<b>12.511.770</b>
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	795.920	759.945
<b>Summe der betrieblichen Erträge</b>		<b>14.448.811</b>	<b>13.271.715</b>
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen		51.096	48.538
Materialaufwand	[8]	-7.184.480	-6.519.242
Personalaufwand	[9]	-2.386.282	-2.153.257
Sonstige betriebliche Aufwendungen	[10]	-4.263.641	-4.004.814
Beteiligungsergebnis	[11]	84.457	87.483
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen		82.034	85.145
Sonstiges Beteiligungsergebnis		2.423	2.338
<b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>		<b>749.961</b>	<b>730.423</b>
Planmäßige Abschreibungen	[12]	-282.655	-274.876
Außerplanmäßige Abschreibungen	[13]	-62.335	-90.091
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>404.971</b>	<b>365.456</b>
Zinsen und ähnliche Erträge	[14]	36.195	38.156
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	[14]	-139.121	-127.620
Sonstiges Finanzergebnis	[14]	326.949	-14.111
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>628.994</b>	<b>261.881</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	[15]	-109.899	-98.311
<b>Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>		<b>519.095</b>	<b>163.570</b>
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	[5c]	0	-122.873
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>519.095</b>	<b>40.697</b>
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss		439.970	-33.998
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss		73.782	68.923
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss		5.343	5.772

# KONZERN-BILANZ

## ZUM 28. FEBRUAR 2018

### Aktiva

	Anhang	28.02.2018	28.02.2017
	[Ziff.]	in TEUR	in TEUR
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Anlagevermögen		3.433.909	3.146.293
Immaterielle Vermögenswerte	[16]	708.404	799.812
Sachanlagen	[17]	1.368.135	1.467.602
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	[18]	1.078.923	582.184
Sonstige Finanzanlagen	[18]	278.447	296.695
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[20]	167.644	155.996
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[20]	878.812	677.148
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	[21]	56.152	60.751
Sonstige Vermögenswerte	[22]	106.295	85.290
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		82.169	64.903
Sonstige übrige Vermögenswerte		24.126	20.387
		<b>4.642.812</b>	<b>4.125.478</b>
<b>Latente Steuern</b>	[15]	<b>134.891</b>	<b>118.155</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	[19]	1.616.718	1.403.377
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[20]	1.228.126	1.187.563
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[20]	419.679	406.714
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	[21]	117.830	45.491
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		33.401	36.028
Sonstige Vermögenswerte	[22]	393.713	763.605
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		133.242	435.402
Sonstige übrige Vermögenswerte		260.471	328.203
Wertpapiere	[22]	443	942
Flüssige Mittel		517.615	379.042
		<b>4.327.525</b>	<b>4.222.762</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>9.105.228</b>	<b>8.466.395</b>

## Passiva

	Anhang	28.02.2018	28.02.2017
	[Ziff.]	in TEUR	in TEUR
<b>Eigenkapital</b>			
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital		733.717	434.121
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)		820.000	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital		739.621	353.839
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben		-215.626	-217.097
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen		-625.396	-537.903
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital		15.118	15.282
Anteile anderer Gesellschafter		681.319	756.832
Genussscheine		116.985	116.984
	[23]	<b>1.532.021</b>	<b>1.307.937</b>
<b>Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>			
Genussrechte	[24]	25.710	23.900
Rückstellungen für Pensionen	[25]	1.416.795	1.357.436
Sonstige Rückstellungen	[26]	144.135	141.452
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	[27]	1.272.413	884.238
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	[27]	555.073	569.593
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	[28]	47.581	114.821
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		32.604	39.707
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	[29]	464	16.441
Sonstige Verbindlichkeiten	[30]	275.186	356.957
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		173.622	235.339
Sonstige übrige Verbindlichkeiten		101.564	121.618
		<b>3.769.961</b>	<b>3.504.545</b>
<b>Latente Steuern</b>	[15]	<b>82.981</b>	<b>84.626</b>
<b>Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>			
Genussrechte	[24]	1.851	3.476
Sonstige Rückstellungen	[26]	151.770	142.158
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	[27]	166.810	367.188
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	[27]	771.631	539.435
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	[28]	213.340	205.151
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.426.845	1.335.904
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	[29]	24.516	17.093
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		53.500	47.564
Sonstige Verbindlichkeiten	[30]	910.002	876.904
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		479.180	414.989
Sonstige übrige Verbindlichkeiten		430.822	461.915
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	[5c]	0	34.414
		<b>3.720.265</b>	<b>3.569.287</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>9.105.228</b>	<b>8.466.395</b>

# KONZERN- KAPITALFLUSSRECHNUNG

**VOM 1. MÄRZ 2017 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2018**

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	404.971	365.456
Ab-/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	337.169	357.332
Gewinne (-)/Verluste (+) von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-82.034	-85.144
Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	7.194	17.860
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Wertberichtigungen auf Ausleihungen, Forderungen und Vorräte	159.789	136.948
Gewinne (-)/Verluste (+) aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-8.408	-15.834
Pensionszahlungen, die den Aufwand für Pensionen übersteigen (-)/ unterschreiten (+)	-12.771	-16.676
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	455	382
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>806.365</b>	<b>760.324</b>
Abnahme (+)/Zunahme (-) des Working Capital	-579.008	-387.753
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Vorräte (brutto)	-329.415	-103.060
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	-228.015	-118.698
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Finanzdienstleistungen (brutto)	-272.067	-257.011
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	-17.323	12.336
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	171.056	199.598
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	-29.972	5.412
Veränderungen der übrigen Aktiva/Passiva	126.728	-126.330
<b>Aus laufendem Geschäft erwirtschaftete Zahlungsmittel</b>	<b>227.357</b>	<b>372.571</b>
Gezahlte Ertragsteuern	-99.244	-80.444
Erhaltene Zinsen	38.409	14.156
Zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren	1.125	3.216
<b>Ein-/Auszahlungen aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>167.647</b>	<b>309.499</b>
Ein-/Auszahlungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-125.929
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>167.647</b>	<b>183.570</b>

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>167.647</b>	<b>183.570</b>
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	-361.787	-297.013
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	0	-24.443
Auszahlungen für Investitionen in das übrige Finanzanlagevermögen	-105.162	-133.068
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten sowie Sachanlagen	112.511	77.756
Ein-/Auszahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	-9.707	19.902
Einzahlungen aus Abgängen des übrigen Finanzanlagevermögens	439.060	75.305
<b>Investitions-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>74.915</b>	<b>-281.561</b>
Investitions-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-28.213
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>74.915</b>	<b>-309.774</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>242.562</b>	<b>-126.204</b>
Ausschüttungen	-203.481	-65.566
Gezahlte Zinsen und Bankspesen	-157.757	-135.672
Auszahlungen für sukzessive Erwerbe von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	0	-888
Auszahlungen (netto) aus dem Rückkauf von Genussrechten	-339	-4.238
Auszahlungen für die Tilgung von finance lease	-20.858	-15.383
Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	522.776	675.090
Auszahlungen aus der Tilgung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	-236.286	-187.581
<b>Finanzierungs-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>-95.945</b>	<b>265.762</b>
Finanzierungs-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	9
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-95.945</b>	<b>265.771</b>
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	379.171	234.673
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	146.617	139.567
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	-8.043	4.931
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode (siehe Ziff. (33) im Konzernanhang)</b>	<b>517.745</b>	<b>379.171</b>

# ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS

	Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	Erwirtschaftetes Konzern-eigenkapital	Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	Ausgleichsposten aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen	Zeitwerte von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
<b>2017/18</b>					
<b>Stand 01.03.2017</b>	<b>820.000</b>	<b>353.839</b>	<b>-217.097</b>	<b>-97.906</b>	<b>126.222</b>
Konzern-Gesamtergebnis	-	439.970	-	-60.200	10.171
Jahresüberschuss	-	439.970	-	-	-
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-	-	-	-60.200	10.171
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	-3.983	1.471	-	-
Ausschüttungen	-	-49.079	-	-	-
Sonstige erfolgsneutrale Veränderungen	-	-1.126	-	-	-
<b>Stand 28.02.2018</b>	<b>820.000</b>	<b>739.621</b>	<b>-215.626</b>	<b>-158.106</b>	<b>136.393</b>
<b>2016/17</b>					
<b>Stand 01.03.2016</b>	<b>820.000</b>	<b>429.388</b>	<b>-222.949</b>	<b>-106.417</b>	<b>146.188</b>
Konzern-Gesamtergebnis	-	-33.998	-	8.511	-19.966
Jahresüberschuss	-	-33.998	-	-	-
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-	-	-	8.511	-19.966
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	-9.298	6.036	-	-
Sukzessive Erwerbe/Teilabgänge	-	-	-184	-	-
Ausschüttungen	-	-26.712	-	-	-
Sonstige erfolgsneutrale Veränderungen	-	-5.541	-	-	-
<b>Stand 28.02.2017</b>	<b>820.000</b>	<b>353.839</b>	<b>-217.097</b>	<b>-97.906</b>	<b>126.222</b>

Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges	Neubewertung der Netto- schuld aus leistungs- orientierten Versorgungs- plänen	Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendun- gen, die auf at Equity-bewertete Unternehmen entfallen	Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	Auf die Gesell- schafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	Anteile anderer Gesellschafter	Genussscheine	Summe
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
<b>12.282</b>	<b>-581.638</b>	<b>3.137</b>	<b>15.282</b>	<b>434.121</b>	<b>756.832</b>	<b>116.984</b>	<b>1.307.937</b>
-21.314	-22.472	5.986	-	352.141	73.764	5.343	431.248
-	-	-	-	439.970	73.782	5.343	519.095
-21.314	-22.472	5.986	-	-87.829	-18	-	-87.847
-	336	-	-	-2.176	-217	-	-2.393
-	-	-	-	-49.079	-149.060	-5.342	-203.481
-	-	-	-164	-1.290	-	-	-1.290
<b>-9.032</b>	<b>-603.774</b>	<b>9.123</b>	<b>15.118</b>	<b>733.717</b>	<b>681.319</b>	<b>116.985</b>	<b>1.532.021</b>
<b>25.659</b>	<b>-424.537</b>	<b>-1.824</b>	<b>15.242</b>	<b>680.750</b>	<b>721.107</b>	<b>115.533</b>	<b>1.517.390</b>
-13.377	-159.464	4.961	-	-213.333	72.211	5.772	-135.350
-	-	-	-	-33.998	68.923	5.772	40.697
-13.377	-159.464	4.961	-	-179.335	3.288	-	-176.047
-	2.363	-	2	-897	1.804	-	907
-	-	-	-	-184	-704	-	-888
-	-	-	-	-26.712	-34.532	-4.321	-65.565
-	-	-	38	-5.503	-3.054	-	-8.557
<b>12.282</b>	<b>-581.638</b>	<b>3.137</b>	<b>15.282</b>	<b>434.121</b>	<b>756.832</b>	<b>116.984</b>	<b>1.307.937</b>

# ENTWICKLUNG DES KONZERN- ANLAGEVERMÖGENS

## IM GESCHÄFTSJAHR 2017/18

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					28.02.2018 in TEUR
	01.03.2017	Zugänge	Abgänge	Umbu- chungen	Währungs- umrechnung	
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>						
Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	378.989	27.233	-26.713	29.400	-11.112	397.797
Erworbene immaterielle Vermögenswerte	678.301	48.170	-33.411	80.743	-15.059	758.744
Geschäfts- oder Firmenwerte	483.286	925	-23.079	-	-34.699	426.433
Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte	111.731	59.248	-4.396	-109.766	-2.614	54.203
Immaterielle Vermögenswerte finance lease	7	-	-	2.709	-1	2.715
<b>Summe</b>	<b>1.652.314</b>	<b>135.576</b>	<b>-87.599</b>	<b>3.086</b>	<b>-63.485</b>	<b>1.639.892</b>
<b>Sachanlagen</b>						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	1.720.663	32.750	-202.338	21.062	-71.768	1.500.369
Technische Anlagen und Maschinen	587.221	52.580	-58.488	19.104	866	601.283
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	794.426	104.789	-77.338	20.260	-32.281	809.856
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	62.536	37.985	-1.507	-60.803	-944	37.267
Sachanlagen finance lease	172.540	16.247	-19.166	-2.709	-2.089	164.823
<b>Summe</b>	<b>3.337.386</b>	<b>244.351</b>	<b>-358.837</b>	<b>-3.086</b>	<b>-106.216</b>	<b>3.113.598</b>

Kumulierte Abschreibungen								Buchwert	
01.03.2017	Abgänge	Planmäßige Abschreibungen	Außerplanmäßige Abschreibungen	Umbuchungen	Zuschreibungen	Währungsumrechnung	28.02.2018	28.02.2018	28.02.2017
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
-261.598	16.920	-37.696	-9.288	1	-	8.887	-282.774	115.023	117.391
-460.501	27.895	-70.503	-30.552	-	9	11.078	-522.574	236.170	217.800
-130.391	-420	-	-67	-	-	6.189	-124.689	301.744	352.895
-5	-438	-	-241	-	442	1	-241	53.962	111.726
-7	-	-903	-	-301	-	1	-1.210	1.505	-
<b>-852.502</b>	<b>43.957</b>	<b>-109.102</b>	<b>-40.148</b>	<b>-300</b>	<b>451</b>	<b>26.156</b>	<b>-931.488</b>	<b>708.404</b>	<b>799.812</b>
-798.360	93.890	-64.173	-4.089	-6	7.007	53.683	-712.048	788.321	922.303
-399.149	55.853	-29.703	-7.016	1	-	-1.271	-381.285	219.998	188.072
-572.669	68.699	-65.116	-9.155	4	38	25.613	-552.586	257.270	221.757
-360	-284	-	-	-	325	-	-319	36.948	62.176
-99.246	14.592	-14.561	-1.927	301	-	1.616	-99.225	65.598	73.294
<b>-1.869.784</b>	<b>232.750</b>	<b>-173.553</b>	<b>-22.187</b>	<b>300</b>	<b>7.370</b>	<b>79.641</b>	<b>-1.745.463</b>	<b>1.368.135</b>	<b>1.467.602</b>

# ENTWICKLUNG DES KONZERN- ANLAGEVERMÖGENS

## IM GESCHÄFTSJAHR 2016/17

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten						28.02.2017 in TEUR
	01.03.2016	Zugänge Konsolidie- rungskreis	Zugänge	Abgänge	Umbu- chungen	Währungs- umrechnung	
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>							
Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	351.151	7.762	19.596	-10.441	10.023	898	378.989
Erworbene immaterielle Vermögenswerte	639.407	9.846	50.539	-53.035	24.323	7.221	678.301
Geschäfts- oder Firmenwerte	466.022	-	15.725	-8.890	-	10.429	483.286
Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte	86.085	150	60.133	-2.619	-32.710	692	111.731
Immaterielle Vermögenswerte finance lease	7	-	-	-	-	-	7
<b>Summe</b>	<b>1.542.672</b>	<b>17.758</b>	<b>145.993</b>	<b>-74.985</b>	<b>1.636</b>	<b>19.240</b>	<b>1.652.314</b>
<b>Sachanlagen</b>							
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	1.771.308	9.104	29.257	-115.113	8.588	17.519	1.720.663
Technische Anlagen und Maschinen	575.769	4.550	11.117	-7.583	2.684	684	587.221
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	771.209	3.228	68.882	-55.883	5.701	1.289	794.426
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	28.045	121	59.641	-5.970	-18.609	-692	62.536
Sachanlagen finance lease	143.503	8.952	23.862	-688	-	-3.089	172.540
<b>Summe</b>	<b>3.289.834</b>	<b>25.955</b>	<b>192.759</b>	<b>-185.237</b>	<b>-1.636</b>	<b>15.711</b>	<b>3.337.386</b>

Kumulierte Abschreibungen										Buchwert	
01.03.2016	Zugänge Konsolidie- rungskreis	Abgänge	Planmäßige Abschrei- bungen	Außerplan- mäßige Abschrei- bungen	Umbu- chungen	Zuschreibun- gen	Währungs- umrechnung	28.02.2017	28.02.2017	29.02.2016	
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	
-210.330	-647	6.957	-36.821	-19.755	5	-	-1.007	-261.598	117.391	140.821	
-407.607	-6.002	47.643	-62.495	-25.821	-143	-	-6.076	-460.501	217.800	231.800	
-129.683	-	8.890	-	-5.056	-	-	-4.542	-130.391	352.895	336.339	
-138	-	-	-	-3	136	-	-	-5	111.726	85.947	
-7	-	-	-	-	-	-	-	-7	-	-	
<b>-747.765</b>	<b>-6.649</b>	<b>63.490</b>	<b>-99.316</b>	<b>-50.635</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>	<b>-11.625</b>	<b>-852.502</b>	<b>799.812</b>	<b>794.907</b>	
-777.050	-1.691	74.855	-67.789	-21.882	-16	7.261	-12.048	-798.360	922.303	994.258	
-364.195	-4.315	7.382	-30.422	-7.293	-16	220	-510	-399.149	188.072	211.574	
-543.878	-2.745	52.021	-65.531	-10.241	-13	154	-2.436	-572.669	221.757	227.331	
-308	-59	-	-	-40	47	-	-	-360	62.176	27.737	
-87.980	-2.577	308	-11.818	-	-	-	2.821	-99.246	73.294	55.523	
<b>-1.773.411</b>	<b>-11.387</b>	<b>134.566</b>	<b>-175.560</b>	<b>-39.456</b>	<b>2</b>	<b>7.635</b>	<b>-12.173</b>	<b>-1.869.784</b>	<b>1.467.602</b>	<b>1.516.423</b>	

# SEGMENT- BERICHTERSTATTUNG

	Multichannel-Einzelhandel		Finanzdienstleistungen	
	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Umsatzerlöse mit Dritten	10.540.561	9.818.737	841.406	732.374
Innenumsatz Erlöse (intersegmentär)	1.040	91	28.656	33.868
Materialaufwand	-5.526.404	-5.096.506	-	-
<b>Rohrertrag</b>	<b>5.015.197</b>	<b>4.722.322</b>	<b>870.062</b>	<b>766.242</b>
Betriebliche Erträge und Aufwendungen	-3.380.337	-3.198.640	-320.231	-291.287
Personalaufwand	-1.275.425	-1.160.057	-281.311	-257.165
Beteiligungsergebnis	8.287	-4.696	76.170	96.432
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	6.168	-7.027	75.866	96.425
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2.119	2.331	304	7
<b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>	<b>407.033</b>	<b>403.284</b>	<b>357.326</b>	<b>320.244</b>
Planmäßige Abschreibungen	-191.546	-191.019	-19.132	-18.556
Außerplanmäßige Abschreibungen	-54.009	-66.153	-	-4.692
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>161.478</b>	<b>146.112</b>	<b>338.194</b>	<b>296.996</b>
<b>Segmentvermögen</b>	<b>4.860.492</b>	<b>4.473.531</b>	<b>2.589.114</b>	<b>2.619.190</b>
davon Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	498.080	70.293	592.323	523.372
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	197.107	199.424	28.845	23.785
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>494.543</b>	<b>467.419</b>	<b>310.998</b>	<b>266.607</b>
Mitarbeiter aus fortgeführten Aktivitäten (durchschnittliche Anzahl)	24.619	24.129	6.612	6.671

Service		Summe Segmente		Holding/Konsolidierung		Konzern	
2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR				
2.270.924	1.960.659	13.652.891	12.511.770	–	–	13.652.891	12.511.770
1.125.602	1.064.572	1.155.298	1.098.531	–1.155.298	–1.098.531	–	–
–1.808.277	–1.558.557	–7.334.681	–6.655.063	150.201	135.821	–7.184.480	–6.519.242
<b>1.588.249</b>	<b>1.466.674</b>	<b>7.473.508</b>	<b>6.955.238</b>	<b>–1.005.097</b>	<b>–962.710</b>	<b>6.468.411</b>	<b>5.992.528</b>
–732.688	–682.822	–4.433.256	–4.172.749	965.535	927.880	–3.467.721	–3.244.869
–780.270	–687.440	–2.337.006	–2.104.662	–49.276	–48.595	–2.386.282	–2.153.257
–	–4.253	84.457	87.483	–	–	84.457	87.483
–	–4.253	82.034	85.145	–	–	82.034	85.145
–	–	2.423	2.338	–	–	2.423	2.338
<b>74.440</b>	<b>90.319</b>	<b>838.799</b>	<b>813.847</b>	<b>–88.838</b>	<b>–83.424</b>	<b>749.961</b>	<b>730.423</b>
–71.977	–65.301	–282.655	–274.876	–	–	–282.655	–274.876
–8.326	–19.246	–62.335	–90.091	–	–	–62.335	–90.091
<b>–5.863</b>	<b>5.772</b>	<b>493.809</b>	<b>448.880</b>	<b>–88.838</b>	<b>–83.424</b>	<b>404.971</b>	<b>365.456</b>
<b>1.002.226</b>	<b>951.252</b>	<b>8.451.832</b>	<b>8.043.973</b>	<b>–395.399</b>	<b>–415.008</b>	<b>8.056.433</b>	<b>7.628.965</b>
–	–	1.090.403	593.665	–11.480	–11.480	1.078.923	582.185
<b>153.975</b>	<b>159.256</b>	<b>379.927</b>	<b>382.465</b>	–	–	<b>379.927</b>	<b>382.465</b>
<b>89.931</b>	<b>109.604</b>	<b>895.472</b>	<b>843.630</b>	<b>–89.107</b>	<b>–83.306</b>	<b>806.365</b>	<b>760.324</b>
<b>20.153</b>	<b>18.594</b>	<b>51.384</b>	<b>49.394</b>	<b>401</b>	<b>393</b>	<b>51.785</b>	<b>49.787</b>



- 136** Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
- 151** Konsolidierungskreis
- 155** Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
- 163** Erläuterungen zur Konzern-Bilanz
- 186** Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung
- 187** Erläuterungen zur Segmentberichterstattung
- 189** Sonstige Angaben

# ***KONZERN- ANHANG***

---



# **GRUNDLAGEN UND METHODEN DES KONZERNABSCHLUSSES**

Die Otto (GmbH & Co KG), Werner-Otto-Straße 1–7, 22179 Hamburg, Deutschland (HRA 62024, Amtsgericht Hamburg), und ihre Tochterunternehmen (im Folgenden: „Otto Group“) bilden einen Handels- und Dienstleistungskonzern, der im Wesentlichen in den drei Wirtschaftsräumen Europa, Nordamerika und Asien tätig ist.

Die Tätigkeit des Konzerns umfasst den Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und weitere Dienstleistungen in den Bereichen Logistik und Service. Die Finanzdienstleistungen beinhalten im Wesentlichen Leistungen im Zusammenhang mit der Gewährung von Konsumentenkrediten und Inkassodienstleistungen.

Die OTTO Aktiengesellschaft für Beteiligungen, Hamburg, ist Mutterunternehmen und zugleich oberstes Mutterunternehmen der Otto (GmbH & Co KG). Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der OTTO Aktiengesellschaft für Beteiligungen sowie der Otto (GmbH & Co KG) werden im Bundesanzeiger veröffentlicht. Die Geschäftsführung hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht der Otto (GmbH & Co KG) am 3. Mai 2018 zur Veröffentlichung genehmigt.

## **(1) GRUNDLAGEN**

Der Konzernabschluss zum 28. Februar 2018 der Otto (GmbH & Co KG) wurde in Anwendung der Regelungen der Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 i.V.m. § 315e Abs. 3 HGB nach den vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedeten und veröffentlichten International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, aufgestellt. Zusätzlich wurden die gemäß § 315e Abs. 3 HGB i.V.m. § 315e Abs. 1 HGB geltenden ergänzenden handelsrechtlichen Vorschriften berücksichtigt.

Die Anforderungen der IFRS wurden vollständig erfüllt und führen zur Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group.

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt grundsätzlich auf der Basis einer Bilanzierung der Vermögenswerte und Schulden zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Davon ausgenommen sind originäre, zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente und derivative Finanzinstrumente, die jeweils zum am Bilanzstichtag geltenden Zeitwert angesetzt werden. Zudem werden die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Schulden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt.

Auf der Grundlage des in IAS 1 enthaltenen Wahlrechts werden die ergebniswirksam erfassten Erträge und Aufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt, während die Überleitung vom Periodenergebnis zum Gesamtergebnis über die erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen in einer separaten Gesamtergebnisrechnung gezeigt wird.

Einzelne Posten der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz sind zur Verbesserung der Übersichtlichkeit der Darstellung zusammengefasst. Diese Posten werden im Anhang erläutert. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren gegliedert.

## (2) KONSOLIDIERUNG

### (a) KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

In den Konzernabschluss der Otto Group sind alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen einbezogen, bei denen die Otto (GmbH & Co KG) die Möglichkeit zur Beherrschung dieser Gesellschaften gemäß IFRS 10 oder die gemeinsame Beherrschung zusammen mit anderen Parteien gemäß IFRS 11 und IAS 28 hat. Beherrschung gemäß IFRS 10 liegt vor, wenn die Otto (GmbH & Co KG) die Entscheidungsgewalt über die relevanten Prozesse besitzt, variablen Rückflüssen ausgesetzt ist und infolge der Entscheidungsmacht die Höhe der variablen Rückflüsse beeinflussen kann.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt auf den Erwerbszeitpunkt nach der Erwerbsmethode. Der Erwerbszeitpunkt stellt den Zeitpunkt dar, an dem die Möglichkeit der Beherrschung des Reinvermögens und der finanziellen und operativen Aktivitäten des erworbenen Unternehmens auf die Otto Group übergeht. Bei der Erwerbsmethode werden die Anschaffungskosten der erworbenen Anteile inklusive etwaiger bedingter Kaufpreisbestandteile mit dem anteiligen Zeitwert der erworbenen Vermögenswerte und Schulden und Eventualverbindlichkeiten des Tochterunternehmens zum Erwerbszeitpunkt verrechnet. Ein aus der Verrechnung entstehender Unterschiedsbetrag wird als derivativer Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert. Negative Unterschiedsbeträge, die aus der Kapitalkonsolidierung zum Erwerbszeitpunkt entstehen, werden sofort erfolgswirksam aufgelöst. Kosten, die im Zusammenhang mit dem Erwerb der Anteile stehen, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die bei der Bewertung der Vermögenswerte und Schulden zum Zeitwert im Rahmen der Erstkonsolidierung aufgedeckten stillen Reserven und Lasten werden in den Folgeperioden entsprechend der Entwicklung der Vermögenswerte und Schulden fortgeführt, abgeschrieben bzw. aufgelöst. Ein derivativer Geschäfts- oder Firmenwert wird in den Folgeperioden regelmäßig auf Werthaltigkeit überprüft und bei vorliegendem Wertminderungsbedarf auf den erzielbaren Betrag wertgemindert.

Bei einem sukzessiven Erwerb von Anteilen an Unternehmen, in dessen Rahmen die Otto Group die Beherrschungsmöglichkeit über das Unternehmen erwirbt, werden die Regelungen des IFRS 3 hinsichtlich der vollständigen Neubewertung der Vermögenswerte und Schulden zum Zeitpunkt des Erwerbs der Beherrschungsmöglichkeit angewandt. In die Bemessung der Anschaffungskosten werden die bereits von der Otto Group gehaltenen Anteile zum Zeitwert einbezogen. Eventuell bestehende Differenzen zum bisherigen Ansatz dieser Anteile werden inklusive der bisher in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen enthaltenen Beträge erfolgswirksam erfasst.

Sukzessive Erwerbe bei Tochterunternehmen, bei denen der Otto (GmbH & Co KG) im Gegensatz zu dem vorstehend beschriebenen Sachverhalt bereits vor der Transaktion direkt oder indirekt die Beherrschungsmöglichkeit hinsichtlich der jeweiligen Gesellschaft zuzurechnen ist, werden als Transaktionen zwischen Gesellschaftern bilanziert. Ein aus diesem Erwerb resultierender Unterschiedsbetrag zwischen dem Kaufpreis und dem den außenstehenden Gesellschaftern bisher zuzurechnenden Anteil am Nettovermögen wird als „Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben“ im Konzern-Eigenkapital ausgewiesen. Eine Aufdeckung stiller Reserven und Lasten bzw. die Bilanzierung eines derivativen Geschäfts- oder Firmenwerts erfolgt für derartige Transaktionen nicht.

Bei einem Verlust der Beherrschung an Tochterunternehmen bei denen die Otto (GmbH & Co KG) einen maßgeblichen Einfluss weiterhin behält, werden die Vermögenswerte und Schulden der Tochterunternehmen und alle etwaigen nicht beherrschenden Anteile an diesen Tochterunternehmen ausgebucht. Der beizulegende Zeitwert der verbleibenden Anteile stellt zugleich den Zugangswert für die nachfolgende Bilanzierung nach der Equity-Methode dar.

Aufwendungen und Erträge sowie Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen konsolidierten Unternehmen werden eliminiert. Zwischenergebnisse sind, sofern wesentlich, herausgerechnet.

Wesentliche assoziierte und Gemeinschaftsunternehmen werden in den Konzernabschluss nach der Equity-Methode einbezogen. Gemeinschaftliche Tätigkeiten sind mit ihren anteiligen Vermögenswerten und Schulden sowie mit anteiligen Erträgen und Aufwendungen zu bilanzieren. Eine gemeinsame Beherrschung an einer Gesellschaft gemäß IFRS 11 besteht, wenn eine vertraglich vereinbarte, gemeinsam ausgeübte Führung des Unternehmens vorliegt.

Als assoziierte Unternehmen werden Unternehmen definiert, bei denen die Otto (GmbH & Co KG) – in der Regel aufgrund eines Stimmrechtsanteils zwischen 20 % und 50 % – einen maßgeblichen Einfluss auf die Finanz- und Geschäftspolitik ausüben kann. Gemäß IFRS 11 werden – je nach Ausgestaltung der vertraglich vereinbarten Teilung von Kontrolle – gemeinsame Vereinbarungen (joint arrangements) in Gemeinschaftsunternehmen (joint ventures) und in gemeinschaftliche Tätigkeiten (joint operations) unterteilt. Ein Gemeinschaftsunternehmen ist ein rechtlich selbstständiges Unternehmen, bei dem die gemeinschaftlich führenden Parteien Rechte am Nettovermögen der Gesellschaft besitzen. Eine gemeinschaftliche Tätigkeit besteht, wenn die gemeinschaftlich herrschenden Parteien unmittelbare Rechte an den Vermögenswerten und unmittelbare Verpflichtung für die Verbindlichkeiten haben. In der Otto Group bestehen zurzeit keine gemeinschaftlichen Tätigkeiten, da die Otto Group bei allen Gesellschaften keinen Residualanspruch auf die in der gemeinschaftlichen Aktivität enthaltenen einzelnen Vermögenswerte und Schulden hat.

Disquotale Kapitalerhöhungen gegen Einlage bei assoziierten Unternehmen, die ein Abschmelzen der Beteiligungsquote der Otto Group an diesen Unternehmen zur Folge hat, führen zu einer erfolgswirksamen Anpassung des Equity-Buchwerts.

Hinsichtlich der Ermittlung von derivativen Geschäfts- oder Firmenwerten sowie der anteiligen Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden gelten die Grundsätze der Vollkonsolidierung. Verluste aus assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen, die den Beteiligungsbuchwert bzw. sonstige langfristige Forderungen aus der Finanzierung dieser Unternehmen übersteigen, werden nicht erfasst, sofern keine Nachschusspflicht besteht. Kosten, die im Zusammenhang mit dem Erwerb dieser Anteile stehen, werden als Bestandteil der Anschaffungskosten aktiviert.

Die Abschlüsse der Otto (GmbH & Co KG) sowie der einbezogenen Tochter-, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen werden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Die Abschlüsse der im Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen werden grundsätzlich auf den Stichtag der Konzernobergesellschaft erstellt. Konzerngesellschaften mit abweichendem Stichtag werden auf der Grundlage der auf ihren Abschlussstichtag aufgestellten Abschlüsse einbezogen, soweit der Abschlussstichtag höchstens drei Monate vor dem Konzernabschlussstichtag liegt. Vorgänge von besonderer Bedeutung zwischen den Abschlussstichtagen werden berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2017/18 erfolgte eine weitestgehend konzernweite Vereinheitlichung bislang abweichender Geschäftsjahre einzelner Konzerngesellschaften auf den Konzernabschlussstichtag. Hierdurch ergaben sich im Geschäftsjahr 2017/18 einmalig umsatzserhöhende Effekte in einer Größenordnung von zweieinhalb Prozentpunkten.

## **(b) UMRECHNUNG VON FREMDWÄHRUNGSABSCHLÜSSEN**

Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt. Sofern nicht anderweitig angegeben, sind alle Beträge in Tausend Euro (TEUR) angegeben.

Die Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum geltenden Währungskurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Eine Umrechnung mit dem Stichtagskurs erfolgt ebenfalls für derivative Geschäfts- oder Firmenwerte sowie stille Reserven und Lasten, die im Rahmen der Erstkonsolidierung eines Tochterunternehmens bilanziert worden sind. Posten der Gewinn- und Verlustrechnung werden zum gewogenen Durchschnittskurs des jeweiligen Jahres umgerechnet. Eigenkapitalkomponenten der Tochterunternehmen werden zum entsprechenden historischen Kurs bei Entstehung umgerechnet. Die aus der Umrechnung resultierenden Währungsdifferenzen werden als Ausgleichsposten aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen innerhalb der kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen bzw. der Anteile anderer Gesellschafter erfasst.

Für die Umrechnung relevanter Fremdwährungsabschlüsse in Euro wurden die folgenden Kurse verwendet:

Fremdwährung für 1 EUR	Durchschnittskurs		Stichtagskurs	
	2017/18	2016/17	28.02.2018	28.02.2017
US-Dollar (USD)	1,157	1,101	1,221	1,060
Russischer Rubel (RUB)	67,024	70,561	68,754	61,755
Pfund Sterling (GBP)	0,881	0,834	0,884	0,853
Japanischer Yen (JPY)	128,847	119,198	130,720	118,830
Polnischer Zloty (PLN)	4,227	4,353	4,178	4,315
Kanadischer Dollar (CAD)	1,487	1,443	1,561	1,398
Brasilianischer Real (BRL)	3,707	3,686	3,962	3,281
Hongkong Dollar (HKD)	9,027	8,540	9,560	8,225
Schweizer Franken (CHF)	1,127	1,085	1,152	1,065

### (3) ERLÄUTERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

#### (a) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden mit den Kosten angesetzt, die in der Entwicklungsphase nach dem Zeitpunkt der Feststellung der technologischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit bis zur Fertigstellung entstanden sind. Die aktivierten Herstellungskosten umfassen die direkt und indirekt der Entwicklungsphase zurechenbaren Kosten.

Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden mit ihren Anschaffungskosten angesetzt.

Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer liegen in der Otto Group mit Ausnahme der derivativen Geschäfts- oder Firmenwerte sowie der angesetzten Markenrechte und Domains im Segment Multi-channel-Einzelhandel in Höhe von 26.211 TEUR (28. Februar 2017: 26.604 TEUR) nicht vor. Für diese Markenrechte werden entsprechende Unterhaltungsinvestitionen getätigt, um die dauerhafte Werthaltigkeit zu erhalten. Alle anderen selbst erstellten und erworbenen immateriellen Vermögenswerte werden ab dem Zeitpunkt der Nutzung linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer wie folgt abgeschrieben:

	Nutzungsdauer in Jahren
Software	2 – 12
Lizenzen	Vertragslaufzeit
Konzessionen	max. 20
Websites	max. 1

#### (b) SACHANLAGEN

Vermögenswerte des Sachanlagevermögens werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten aktiviert und planmäßig linear entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer abgeschrieben. Änderungen der Restwerte bzw. der Nutzungsdauern, die während der Nutzung der Vermögenswerte eintreten, werden in der Bemessung der Abschreibungsbeträge berücksichtigt. Die Kosten selbst erstellter Sachanlagen umfassen alle Einzelkosten

sowie alle Gemeinkosten, die im Zusammenhang mit dem Herstellungsvorgang anfallen. Nachträgliche Aufwendungen werden aktiviert, wenn diese zu einer Änderung des Nutzungszwecks bzw. zu einer Erhöhung des Nutzungswerts der Sachanlage führen. Gewinne oder Verluste aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen werden in den sonstigen betrieblichen Erträgen oder Aufwendungen ausgewiesen.

Gemietete oder geleaste Vermögenswerte, die im wirtschaftlichen Eigentum der Otto Group stehen (finance lease), werden mit dem Barwert der Miet- bzw. Leasingraten oder, sofern niedriger, mit dem Zeitwert des Miet- bzw. Leasingobjekts aktiviert und planmäßig linear abgeschrieben. Der Barwert der Zahlungsverpflichtungen aus den künftigen Miet- und Leasingraten wird als Verbindlichkeit passiviert.

Die planmäßigen Abschreibungen erfolgen konzerneinheitlich über die folgenden Nutzungsdauern:

	Nutzungsdauer in Jahren
Gebäude	15 – 50
Mietereinbauten	Mietdauer, max. 28
Technische Anlagen und Maschinen	4 – 30
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 30
Anlagen in finance lease	Miet- bzw. Leasingdauer

Bei Vermögenswerten in finance lease, bei denen der Eigentumsübergang auf Unternehmen der Otto Group am Ende des Miet- bzw. Leasingvertrages hinreichend sicher ist, erfolgt die planmäßige Abschreibung über die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Vermögenswerte.

Zuschüsse der öffentlichen Hand zur Förderung von Investitionen werden gemäß IAS 20 von den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der bezuschussten Vermögenswerte abgesetzt. Die Aktivierung des Anspruchs erfolgt zu einem Zeitpunkt, zu dem eine hinreichende Sicherheit hinsichtlich der Gewährung der Zuschüsse sowie der Erfüllung der mit der Gewährung verbundenen Bedingungen besteht.

### **(c) AUSSERPLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN AUF IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND SACHANLAGEN**

Außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte inklusive derivativer Geschäfts- oder Firmenwerte sowie auf Sachanlagen werden vorgenommen, sofern die Buchwerte der Vermögenswerte nicht mehr durch die zu erwartenden Veräußerungserlöse bzw. die diskontierten Netto-Cashflows aus der weiteren Nutzung gedeckt sind. Wenn eine Ermittlung des erzielbaren Betrags für einzelne Vermögenswerte nicht möglich ist, wird der Cashflow für die nächsthöhere Gruppierung von Vermögenswerten bestimmt, für die ein derartiger Cashflow ermittelt werden kann. Die Zuordnung derivativer Geschäfts- oder Firmenwerte zu den entsprechenden Berichtseinheiten erfolgt auf Grundlage des internen Berichtssystems.

Die Ermittlung der Netto-Cashflows aus der weiteren Nutzung erfolgt grundsätzlich auf der Grundlage der Konzernplanung mit einem Prognosehorizont von drei Jahren, auf deren Basis eine Trendermittlung der Netto-Cashflows für die nachfolgenden Perioden auf Grundlage eines Wachstumsfaktors von 0,75 % bis 1,50 % vorgenommen wird. Die Diskontierung der prognostizierten Netto-Cashflows wird unter Nutzung eines risikoadjustierten länderspezifischen Zinssatzes auf Nachsteuerbasis durchgeführt. Weitere Parameter werden standardisierten Branchenangaben entnommen. Für die Durchführung der Werthaltigkeitstests wurden Kapitalisierungszinssätze zwischen 6,91 % und 11,29 % (28. Februar 2017: 6,60 % bis 14,81 %) angewandt.

Zuschreibungen werden vorgenommen, sofern in den Folgeperioden die Gründe für außerplanmäßige Abschreibungen entfallen sind. Eine Zuschreibung erfolgt dabei höchstens auf den Betrag, der sich ohne die Vornahme der

außerplanmäßigen Abschreibung ergeben hätte. Eine Zuschreibung auf außerplanmäßig abgeschriebene Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt nicht.

## **(d) FINANZINSTRUMENTE**

In der Otto Group werden originäre und derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Diese umfassen flüssige Mittel, Forderungen, zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, finanzielle Verbindlichkeiten sowie Devisentermingeschäfte, Zinsswaps und Devisenoptionen.

Finanzielle Vermögenswerte werden in der Otto Group grundsätzlich bei Lieferung, d. h. zum Erfüllungstag, bilanziert. Eine Ausnahme bilden derivative Finanzinstrumente, deren Bilanzierung zum Handelstag erfolgt. Die erstmalige Erfassung eines finanziellen Vermögenswerts erfolgt zum Zeitwert zuzüglich direkt zurechenbarer Transaktionskosten, sofern die finanziellen Vermögenswerte nicht der Kategorie at fair value through profit or loss zugeordnet werden. Die Folgebewertung der finanziellen Vermögenswerte erfolgt entweder zu Zeitwerten oder zu Anschaffungskosten bzw. zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Verwendung der Effektivzinsmethode in Abhängigkeit von der Zuordnung der einzelnen Finanzinstrumente zu den Kategorien nach IAS 39.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden im Zeitpunkt der Erstbilanzierung zum Zeitwert abzüglich Transaktionskosten bewertet und in der Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Bei finanziellen Verbindlichkeiten der Kategorie at fair value through profit or loss erfolgt sowohl in der Erst- als auch in der Folgebilanzierung eine Bewertung zum Zeitwert.

Finanzielle Vermögenswerte bzw. finanzielle Verbindlichkeiten werden ausgebucht, sofern entweder die Rechte auf die aus den Vermögenswerten generierbaren Zahlungsströmen erloschen sind oder nahezu alle Risiken in einer Form auf einen Dritten übertragen wurden, so dass die Kriterien für eine Ausbuchung erfüllt sind. Die Otto Group veräußert im Rahmen von ABS-Transaktionen (asset-backed securities) Forderungen mit einer Laufzeit bis zu drei Jahren. Ungeachtet des rechtlichen Übergangs der Forderungen auf den Erwerber sind die Forderungen durch die Otto Group weiterhin zu bilanzieren, sofern aufgrund der vertraglichen Gestaltungen wesentliche Risiken und Chancen bei den Konzerngesellschaften verbleiben. Für die den Konzerngesellschaften aus der Veräußerung zufließenden liquiden Mittel wird, sofern die Forderungen weiterhin im Konzern bilanziert werden, bis zur Tilgung der Forderungen durch den Kunden eine Verbindlichkeit bilanziert. Ein weiterer Bestandteil der ABS-Transaktionen ist die Verpflichtung der Otto Group, für die veräußerten Forderungen die Verwaltung zu gewährleisten. Für diese Verpflichtungen werden zum Bilanzstichtag angemessene Rückstellungen in Höhe von 5.241 TEUR (28. Februar 2017: 5.252 TEUR) gebildet.

Finanzielle Schulden werden ausgebucht, wenn die Verpflichtungen entweder erloschen, aufgehoben oder abgelaufen sind sowie bei wesentlichen Änderungen der Vertragsbedingungen.

### **(i) Flüssige Mittel**

Die flüssigen Mittel umfassen die Kassenbestände und Bankguthaben. Sie sind zum Nominalwert bilanziert.

### **(ii) Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte (Kategorie „Loans and receivables“, LAR)**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen aus Finanzdienstleistungen und sonstige originäre finanzielle Vermögenswerte dieser Kategorie werden bei erstmaliger Erfassung mit ihren Zeitwerten angesetzt. In den Forderungen aus Finanzdienstleistungen sind angekaufte Forderungen enthalten, die als Finanzinstrumente der Kategorie loans and receivables bilanziert werden.

Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode.

Wertminderungen von Forderungen und sonstigen originären finanziellen Vermögenswerten werden auf einem Wertberichtigungskonto berücksichtigt. Wertberichtigungen werden gebildet, soweit nach objektiven Hinweisen ein Ausfallrisiko bei dem finanziellen Vermögenswert besteht. Hinweise auf eine Wertminderung können beispielsweise Verzögerungen oder Ausfälle von Zins- oder Tilgungszahlungen, Verschlechterungen der Kreditwürdigkeit, eine

hohe Wahrscheinlichkeit für die Insolvenz eines Schuldners oder Veränderung politischer oder makroökonomischer Rahmenbedingungen sein. Die Höhe der Wertberichtigung richtet sich dabei nach Erfahrungswerten bzw. individuellen Risikoeinschätzungen. Ist von einer Uneinbringlichkeit auszugehen, werden die Posten ausgebucht.

**(iii) Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte  
(Kategorie „Available-for-sale financial assets“, AFS)**

Die zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte umfassen Anteile an Unternehmen, die nicht nach IFRS 10, IFRS 11 bzw. IAS 28 bilanziert werden, sowie Wertpapiere und sonstige originäre Finanzinstrumente, die weder den flüssigen Mitteln noch den Kategorien loans and receivables bzw. bis zur Endfälligkeit gehalten zugeordnet werden können.

Die zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte werden zum Bilanzstichtag mit dem Zeitwert bzw., sofern dieser nicht zu ermitteln ist, mit den Anschaffungskosten bilanziert. Aus der Veränderung des Zeitwerts resultierende unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung der steuerlichen Auswirkungen in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst. Eine erfolgswirksame Erfassung der Zeitwertänderungen erfolgt erst zum Zeitpunkt der Veräußerung bzw. bei Vorliegen einer dauerhaften Wertminderung. Wertaufholungen werden bei Eigenkapitalinstrumenten stets erfolgsneutral erfasst, bei Fremdkapitalinstrumenten erfolgswirksam bis zur Höhe der erfolgswirksam erfassten Wertminderung. Bei Anteilen an Unternehmen, die als Eigenkapitalinstrumente klassifiziert werden, erfolgt eine Bewertung zu den Anschaffungskosten, wenn der Zeitwert weder aus Börsen- bzw. Referenztransaktionswerten abgeleitet noch aufgrund volatiler bzw. nicht verlässlich bestimmbarer Cashflows mittels geeigneter Bewertungsmodelle ermittelt werden kann.

**(iv) Finanzielle Verbindlichkeiten  
(Kategorie „Financial liabilities measured at amortised cost“, OL)**

Finanzielle Verbindlichkeiten werden bei erstmaligem Ansatz mit ihrem Zeitwert unter Berücksichtigung von Agien, Disagien und Transaktionskosten angesetzt. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten. Langfristige Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode bewertet.

**(v) Derivative Finanzinstrumente  
(Kategorie „Financial assets/liabilities at fair value through profit or loss“, AFV/LFV) und Sicherungsbeziehungen**

Derivative Finanzinstrumente werden in der Otto Group zur Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken eingesetzt. Der Ansatz der derivativen Finanzinstrumente erfolgt dabei zum Zeitwert.

Die Bilanzierung von Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente hängt davon ab, ob diese Instrumente als Sicherungsinstrumente eingesetzt werden und die Voraussetzungen zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen gemäß IAS 39 erfüllt sind.

Sind diese Voraussetzungen trotz eines bestehenden wirtschaftlichen Sicherungszusammenhangs nicht gegeben, werden die Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Der effektive Teil der Zeitwertänderung eines derivativen Finanzinstruments, das als Sicherungsinstrument bestimmt wurde und die Voraussetzungen für die Bilanzierung einer Sicherungsbeziehung für die Absicherung von Zahlungsströmen erfüllt (cash flow hedge), wird unter Berücksichtigung des darauf entfallenden steuerlichen Effektes unmittelbar in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen bilanziert. Der ineffektive Teil wird in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Der effektive Teil wird dann ergebniswirksam in die Umsatzerlöse bzw. in den Materialaufwand umgliedert, wenn die erwarteten Zahlungsströme aus dem Grundgeschäft den Gewinn oder Verlust beeinflussen.

Des Weiteren bestehen Optionen auf von der Otto Group gehaltene Anteile an assoziierten Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der Anteile an der COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich. Die Optionen werden

entsprechend IAS 39 mit dem Zeitwert bewertet. Änderungen der Zeitwerte werden erfolgswirksam im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

#### **(vi) Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb**

Die Zeitwertänderung eines monetären Postens, der als Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb klassifiziert ist und auf Veränderungen des Fremdwährungskurses zurückgeht, wird in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen bilanziert. Der Gewinn oder Verlust, der in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst wurde, ist bei Veräußerung oder Liquidation des ausländischen Geschäftsbetriebs vom Konzern-Eigenkapital in die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedern. Der monetäre Posten stellt einen Bestandteil der Nettoinvestition in den ausländischen Geschäftsbetrieb dar, wenn dessen Abwicklung auf absehbare Zeit weder geplant noch wahrscheinlich ist.

#### **(vii) Zeitwerte der Finanzinstrumente**

Der beizulegende Zeitwert der Finanzinstrumente ist der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bemessungstichtag für den Verkauf eines Vermögenswerts eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt würde. Bei der Bemessung des beizulegenden Zeitwerts wird davon ausgegangen, dass der dem Preis zugrunde liegende Geschäftsvorfall entweder auf dem Hauptmarkt oder dem vorteilhaftesten Markt, zu dem die Otto Group Zugang hat, stattfindet. Der Preis bemisst sich anhand der Annahmen, die Marktteilnehmer bei der Preisbildung zugrunde legen würden.

Die Zeitwerte der Finanzinstrumente werden auf Basis entsprechender Marktwerte oder durch Anwendung geeigneter Bewertungsmethoden bestimmt. Für flüssige Mittel und andere originäre kurzfristige Finanzinstrumente entsprechen die Buchwerte den zu den jeweiligen Stichtagen bestehenden Zeitwerten.

Bei langfristigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerten sowie langfristigen Verbindlichkeiten erfolgt die Bestimmung des Zeitwerts auf Grundlage der erwarteten Zahlungsströme unter Anwendung der zum Bilanzstichtag herrschenden Referenzzinssätze. Die Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente werden auf Grundlage der zum Bilanzstichtag bestehenden Fremdwährungsterminkurse sowie Referenzzinssätze ermittelt.

Bei den Zinsswaps erfolgt die Bewertung durch Abzinsung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis der am Bilanzstichtag für die Restlaufzeit der Kontrakte geltenden Marktzinssätze. Für die Ermittlung der Marktwerte von Devisentermingeschäften wird der kontrahierte Terminkurs mit dem Terminkurs des Bilanzstichtags für die Restlaufzeit verglichen. Der daraus resultierende Wert wird unter Berücksichtigung aktueller Marktzinssätze der entsprechenden Währung auf den Bilanzstichtag diskontiert. Die Bewertung der Devisenoptionen erfolgt mittels eines anerkannten finanzmathematischen Verfahrens (Black-Scholes-Modell) unter Berücksichtigung der am Bilanzstichtag geltenden Devisenkurse und Devisenvolatilitäten. Die Otto Group schließt Derivate ausschließlich mit Banken mit einem mindestens ausreichenden Bonitätsrating ab. Das eigene sowie das kontrahentenspezifische Ausfallrisiko werden regelmäßig überwacht und in die Ermittlung der Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente einbezogen.

#### **(e) VORRÄTE**

Die Bewertung der Vorräte zum Bilanzstichtag erfolgt zum jeweils niedrigeren Betrag aus Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert. Der Nettoveräußerungswert stellt dabei den voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der bis zum Verkauf noch anfallenden Kosten dar.

Für die in den Vorräten enthaltenen Handelswaren sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erfolgt die Ermittlung der Anschaffungskosten auf der Grundlage eines gewichteten Durchschnittswerts bzw. unter Anwendung der Standardkostenmethode.

Die Herstellungskosten der unfertigen Erzeugnisse und Leistungen umfassen alle der Leistungserstellung zurechenbaren Einzelkosten und Gemeinkosten.

## **(f) RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN**

Rückstellungen für Pensions- und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (projected unit credit method) unter Berücksichtigung von zukünftigen Entgelt- und Rentenanpassungen errechnet. Die Bewertung der Pensionsverpflichtungen erfolgt dabei auf Basis von Pensionsgutachten unter Einbeziehung der zur Deckung dieser Verpflichtungen bestehenden Vermögenswerte (Planvermögen). Neubewertungen der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen werden unmittelbar in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst. Die Neubewertung umfasst die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste, den Ertrag aus Planvermögen (ohne in den Nettozinsaufwendungen enthaltene Zinserträge) und die Auswirkungen einer etwaigen Vermögensobergrenze (ohne in den Nettozinsaufwendungen enthaltene Zinserträge). Der Konzern ermittelt die Nettozinsaufwendungen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen für die Berichtsperiode mittels Anwendung des Abzinsungssatzes, der für die Bewertung der leistungsorientierten Verpflichtung zu Beginn der jährlichen Periode verwendet wurde. Die Nettozinsaufwendungen sowie laufender und nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

## **(g) SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN**

Die sonstigen Rückstellungen berücksichtigen alle zum Abschlussstichtag bestehenden, auf vergangene Ereignisse zurückzuführenden rechtlichen und faktischen Verpflichtungen der Otto Group gegenüber Dritten, deren Erfüllung wahrscheinlich ist und deren Höhe zuverlässig ermittelt werden kann. Die Rückstellungen werden unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken zum voraussichtlichen Erfüllungsbetrag bewertet. Dieser stellt die bestmögliche Schätzung der Ausgabe dar, die zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung zum Bilanzstichtag erforderlich ist. Langfristige Rückstellungen werden auf der Grundlage entsprechender Marktzinssätze mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag bilanziert.

Rückstellungen für Restrukturierungsaufwendungen werden angesetzt, wenn zum Bilanzstichtag die Maßnahmen hinreichend konkretisiert sind und eine Kommunikation an die durch die Maßnahmen Betroffenen bzw. deren Interessenvertretung erfolgt ist.

## **(h) LATENTE STEUERN**

Latente Steuern werden zur Berücksichtigung zukünftiger steuerlicher Folgen von temporären Differenzen zwischen den steuerlichen Bemessungsgrundlagen der Vermögenswerte und Schulden und deren Wertansätzen im IFRS-Abschluss sowie auf steuerliche Verlustvorträge gebildet. Die Bemessung der latenten Steuern erfolgt dabei auf Grundlage der vom Gesetzgeber zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres erlassenen Regelungen für die Geschäftsjahre, in denen sich die Differenzen ausgleichen bzw. die Verlustvorträge wahrscheinlich genutzt werden. Aktive latente Steuern auf temporäre Differenzen und Verlust- bzw. Zinsvorträge werden nur dann angesetzt, sofern ihre Realisierbarkeit in näherer Zukunft hinreichend gesichert erscheint.

Auf temporäre Unterschiede, die aus der Zeitwertbilanzierung von Vermögenswerten und Schulden im Rahmen von Unternehmenserwerben resultieren, werden latente Steuern bilanziert.

Latente Steuern werden auf temporäre Unterschiede bei derivativen Geschäfts- oder Firmenwerten nur dann angesetzt, wenn die Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte steuerlich geltend gemacht werden können.

Aktive und passive latente Steuern werden saldiert, sofern sich diese auf Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beziehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden, und die laufenden Steuern miteinander verrechnet werden können.

**(i) ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG**

Die Erfassung von Umsatzerlösen sowie sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt zum Zeitpunkt der Leistungserbringung, sofern die Höhe der Erträge zuverlässig ermittelbar ist und der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich zufließen wird. Die Umsatzerlöse werden um Erlösschmälerungen gemindert.

Bei der Veräußerung von Handelswaren an Kunden liegt die Leistungserbringung grundsätzlich zu dem Zeitpunkt vor, an dem die Handelswaren in das wirtschaftliche Eigentum des Kunden übergegangen sind. Der Übergang des wirtschaftlichen Eigentums ist dabei nicht an den Übergang des rechtlichen Eigentums gebunden.

Lieferungen von Handelswaren, bei denen aufgrund von Erfahrungswerten eine Rückgabe erwartet wird, werden nicht ergebniswirksam erfasst. In Höhe der Anschaffungskosten der gelieferten Waren wird unter Berücksichtigung der für die Retourenabwicklung anfallenden Kosten und eines möglichen Verwertungsverlusts ein sonstiger Vermögenswert bilanziert.

Erträge aus Sale-and-lease-back-Transaktionen werden sofort ergebniswirksam erfasst, sofern der Miet- bzw. Leasingvertrag als operating lease klassifiziert wird und der Verkaufspreis dem Zeitwert der Vermögenswerte entspricht.

Zinserträge, die in der Otto Group aus der Kreditierung des Verkaufs von Handelswaren entstehen, werden unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode periodengerecht vereinnahmt. Gebühren aus Bankdienstleistungen und sonstigen Finanzdienstleistungen, wie dem Forderungsmanagement bzw. der Inkassotätigkeit, werden als Erträge aus Finanzdienstleistungen erfasst, sobald die entsprechende Leistung erbracht worden ist.

Betriebliche Aufwendungen werden mit Inanspruchnahme der Leistung bzw. zum Zeitpunkt ihrer Verursachung ergebniswirksam. Aufwendungen im Rahmen von Miet- und Leasingverhältnissen, die als operating lease zu klassifizieren sind, werden im Zeitpunkt der Nutzung der Miet- bzw. Leasinggegenstände verursachungsgerecht erfasst. Die Kosten für Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen werden zu dem Zeitpunkt aufwandswirksam erfasst, an dem die Otto Group die Verfügungsmacht über die in dem Zusammenhang verwendeten Güter bzw. Dienstleistungen erlangt. Die Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen umfassen entsprechend des IAS 38 auch die im Multichannel-Einzelhandel verwendeten Kataloge.

Zinsen werden periodengerecht als Aufwand bzw. Ertrag erfasst. Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der Anschaffung und Herstellung von qualifizierten Vermögenswerten werden gemäß IAS 23 aktiviert. Ein qualifizierter Vermögenswert ist ein Vermögenswert, für den bei der Otto Group in der Regel ein Zeitraum von über einem Jahr für die Anschaffung bzw. Herstellung vorgesehen ist.

Zinsvorteile aus unterverzinslichen Darlehen der öffentlichen Hand werden ergebniswirksam vereinnahmt und periodengerecht abgegrenzt, wobei der Anteil für zukünftige Geschäftsjahre in einen Abgrenzungsposten eingestellt wird.

Dividenden werden grundsätzlich mit der Entstehung des Rechtsanspruchs als Ertrag realisiert.

**(j) AKTIENBASIERTE VERGÜTUNGEN**

Die bei einer Konzerngesellschaft in den USA bestehenden aktienbasierten Vergütungssysteme in Form von Aktienoptionen bzw. aktienbasierten Wertsteigerungsrechten für Führungskräfte werden gemäß IFRS 2 bilanziert. Die in Form von Aktienoptionen bzw. Aktien aufgelegten Programme räumen den Mitarbeitern das Recht ein, die nach Ausübung der gewährten Aktienoptionen erworbenen bzw. erhaltenen Aktien zum dann bestehenden Wert der Aktie anzudienen. Insofern werden diese Programme sowie die den Mitarbeitern gewährten Wertsteigerungsrechte in Höhe des Zeitwerts unter Berücksichtigung des Erdienungszeitraums aufwandswirksam unter den sonstigen Verbindlichkeiten erfasst.

## **(k) KLASSIFIZIERUNG DES GESELLSCHAFTERKAPITALS BEI PERSONENHANDELSGESELLSCHAFTEN**

Die Otto (GmbH & Co KG) als Konzernobergesellschaft ist in der Rechtsform einer Personenhandelsgesellschaft organisiert, bei der der Gesellschafter durch Ausübung eines gesetzlichen Kündigungsrechts, das durch den Gesellschaftsvertrag nicht ausgeschlossen werden kann, die Gesellschaft zur Auszahlung der Kapitaleinlagen und der auf sie entfallenden Gewinnanteile (Buchwertklausel) verpflichten kann.

Gemäß IAS 32 sind kündbare Finanzinstrumente bei Erfüllung bestimmter Bedingungen als Eigenkapital zu klassifizieren. Zu diesen Bedingungen zählen u. a. die Qualifizierung des Finanzinstruments als nachrangigste Klasse und der Anspruch der Inhaber der Finanzinstrumente auf das anteilige Nettovermögen im Falle der Liquidation sowie die Abhängigkeit der für das Finanzinstrument erwarteten Cashflows vom Ergebnis bzw. von Wertänderungen des Nettovermögens. Diese Bedingungen sind für die Kommanditanteile bei der Otto (GmbH & Co KG) aufgrund der gesetzlichen und gesellschaftsvertraglichen Bestimmungen gegeben, so dass die Kommanditanteile im Konzern-Eigenkapital ausgewiesen werden. Die Gewinnzuweisungen an die Kommanditisten werden dementsprechend in der Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals als Gesellschaftertransaktion außerhalb des Konzern-Gesamtergebnisses erfasst.

Die Anteile außenstehender Gesellschafter an konsolidierten Personenhandelsgesellschaften, bei denen derartige Kündigungsrechte bestehen, sind als Fremdkapital zu klassifizieren und werden unter der Position „Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten“ ausgewiesen, da diese Anteile die nach IAS 32 definierten Kriterien hinsichtlich der Eigenkapitalklassifikation nicht erfüllen. Die Wertänderungen und Zinsbestandteile der Verbindlichkeit werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand oder Ertrag erfasst.

## **(l) GENUSSSCHEINE**

Von der Otto Group ausgegebene Genussscheine sind Teil des Konzern-Eigenkapitals, sofern sich aufgrund der Ausgestaltung der Genussscheinbedingungen keine Verpflichtung der Otto Group zur Rückzahlung ergibt, deren Entstehung außerhalb des Ermessens der Otto Group steht. Die Vergütung auf diese Genussscheine wird dementsprechend im Rahmen der Ergebnisverwendung erfasst. Die Transaktionskosten werden als Abzug vom Eigenkapital bilanziert.

## **(m) GENUSSRECHTE**

Genussrechte, die die Otto Group an Mitarbeiter ausgibt, werden gemäß IAS 32 als Fremdkapital klassifiziert, da nach Ablauf einer sechsjährigen Sperrfrist auf Verlangen des Genussrechtsinhabers eine Rücknahmeverpflichtung für die Otto Group entstehen kann und diese zur Klasse der puttable instruments zählenden Finanzinstrumente im Liquidationsfall vorrangig vor den Ansprüchen der Gesellschafter bedient werden. Die auf die ausgegebenen Genussrechte gewährten Firmenzuschüsse werden im Personalaufwand und die erfolgsabhängigen Gewinn- und Verlustbeteiligungen unter den Zinsen und ähnlichen Aufwendungen bzw. Erträgen ausgewiesen.

## **(n) TRANSAKTIONEN IN FREMDWÄHRUNG**

Einkäufe und Verkäufe in Fremdwährungen werden mit dem zum Zeitpunkt der Lieferung geltenden Tageskurs umgerechnet. Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung werden mit dem geltenden Währungskurs am Bilanzstichtag in die funktionale Währung umgerechnet. Die aus diesen Umrechnungen entstandenen Fremdwährungsgewinne und -verluste werden ergebniswirksam erfasst.

## **(o) ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE UND VERÄUSSERUNGSGRUPPEN**

Vermögenswerte oder Veräußerungsgruppen werden unter den zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten ausgewiesen, sofern eine Veräußerung der Vermögenswerte oder Veräußerungsgruppen innerhalb der nächsten zwölf Monate als sehr wahrscheinlich angesehen wird, sich die Vermögenswerte in einem veräußerungsbereiten Zustand befinden und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese Vermögenswerte oder Veräußerungsgruppen

werden zum niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Ein Wertminderungsaufwand einer Veräußerungsgruppe würde zunächst dem Geschäfts- oder Firmenwert und dann unter Berücksichtigung der Vorgaben des IFRS 5 den verbleibenden Vermögenswerten und Schulden anteilig zugeordnet werden, mit der Ausnahme, dass den Vorräten, finanziellen Vermögenswerten, latenten Steueransprüchen, Vermögenswerten im Zusammenhang mit Leistungen an Arbeitnehmern, die weiterhin gemäß den sonstigen Rechnungslegungsmethoden des Konzerns bewertet werden, kein Verlust zugeordnet wird.

Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen werden nicht mehr planmäßig abgeschrieben. Wertminderungsaufwendungen, die bei der erstmaligen Einstufung als zur Veräußerung gehalten entstehen, und spätere Gewinne und Verluste der Neubewertung bis zur Veräußerung werden ergebniswirksam erfasst. Sofern Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen, die bisher nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen wurden, aufgrund des Vorliegens der Kriterien des IFRS 5 in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte umgegliedert werden, wird die Bilanzierung nach der Equity-Methode nicht mehr fortgesetzt.

Eine zur Veräußerung gehaltene Gruppe von Vermögenswerten wird als aufgebener Geschäftsbereich im Sinne des IFRS 5 klassifiziert, wenn diese Gruppe hinsichtlich der Geschäftsaktivitäten und Zahlungsströme eindeutig von den restlichen Einheiten des Konzerns abgegrenzt werden kann und eine wesentliche Geschäftsaktivität darstellt. Sofern eine Geschäftsaktivität als aufgebener Geschäftsbereich berichtet wird, erfolgt eine separate Darstellung der Geschäftsaktivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Vergleichsinformationen in der Gewinn- und Verlustrechnung werden rückwirkend angepasst, als ob der Geschäftsbereich bereits zu Beginn der Vergleichsperiode als aufgebener Geschäftsbereich klassifiziert worden wäre.

Unter den aufgegebenen Geschäftsaktivitäten werden auch Gruppen von Vermögenswerten dargestellt, deren Veräußerung im Zusammenhang mit einem Plan zur Aufgabe einer Geschäftsaktivität steht und die innerhalb eines Jahres ab dem Zeitpunkt der Designation veräußert werden.

## **(p) VERWENDUNG VON SCHÄTZUNGEN UND ANNAHMEN**

Die Aufstellung des IFRS-Konzernabschlusses erfordert Schätzungen und Annahmen, die Einfluss auf den Ausweis von Vermögenswerten und Schulden, die Angabe von Eventualverbindlichkeiten zum Bilanzstichtag sowie den Ausweis von Erträgen und Aufwendungen haben. Die sich tatsächlich ergebenden Beträge können von den Beträgen, die sich aus Schätzungen und Annahmen ergeben, abweichen.

Wesentliche Schätzungen und Annahmen wurden insbesondere hinsichtlich der Festlegung der konzerneinheitlichen Abschreibungsdauern auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (siehe Ziffern (16) und (17)), der Bewertung von Investments im Rahmen von Venture-Aktivitäten (siehe Ziffer (18)), der Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen (siehe Ziffern (19) und (20)), der Festlegung der Retourenquoten für die Bemessung der Herausgabensprüche aus erwarteten Retouren (siehe Ziffern (6) und (22)), der Parameter für die Bewertung der Pensionsrückstellungen (siehe Ziffer (25)), der Bestimmung des Zeitwerts der Verpflichtungen aus Put-/Call-Optionen und aktienbasierten Vergütungen (siehe Ziffer (31)) sowie der Realisierbarkeit aktiver latenter Steuern (siehe Ziffer (15)) vorgenommen. Den Bewertungen der immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen im Rahmen von Werthaltigkeitstests nach IAS 36 wurden Plandaten für die Ermittlung von Cashflows sowie standardisierte Branchenangaben für die Bestimmung der Kapitalisierungszinssätze zugrunde gelegt.

Für Sensitivitätsanalysen im Rahmen der Angaben nach IFRS 7 in Ziffer (37)(c) wurden fiktive Währungs- und Zinskurven verwendet, die von den tatsächlichen Marktdaten am Bilanzstichtag abweichen können.

## (q) NEU HERAUSGEGEBENE RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN DES IASB

Die im Geschäftsjahr 2017/18 erstmalig verpflichtend anzuwendenden Standards hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

Die folgenden vom IASB veröffentlichten Standards mit voraussichtlich signifikantem Einfluss auf den IFRS-Konzernabschluss der Otto Group sind aufgrund der noch nicht erfolgten Anerkennung durch die EU bzw. des noch nicht eingetretenen Erstanwendungszeitpunkts noch nicht verpflichtend anzuwenden. Sofern eine Anerkennung durch die EU bereits vorliegt, hat die Otto Group eine vorzeitige Anwendung nicht durchgeführt. Die Standards bzw. Änderungen von bestehenden Standards sind für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem angegebenen Anwendungszeitpunkt beginnen.

		Anwendungszeitpunkt
IFRS 9	Financial Instruments	1. Januar 2018
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers	1. Januar 2018
IFRS 15	Clarification of IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers	1. Januar 2018
IFRS 16	Leases	1. Januar 2019
Diverse	Improvements to IFRSs (2014 – 2016)	1. Januar 2017/ 1. Januar 2018
IFRS 2	Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions	1. Januar 2018
IFRS 4	Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts (Amendments to IFRS 4)	1. Januar 2018
IAS 40 *	Transfers of Investment Property (Amendments to IAS 40)	1. Januar 2018
IFRIC 22 *	IFRIC Interpretation 22 Foreign Currency Transactions and Advance Consideration	1. Januar 2018
IFRS 9 *	Prepayment Features with Negative Compensation (Amendments to IFRS 9)	1. Januar 2019
IAS 28 *	Long-term Interests in Associates and Joint Ventures	1. Januar 2019
IFRIC 23 *	Uncertainty over Income Tax Treatments	1. Januar 2019
Diverse *	Improvements to IFRSs (2015 – 2017)	1. Januar 2019
IAS 19 *	Plan Amendment, Curtailment or Settlement (Amendments to IAS 19)	1. Januar 2019

\* Der Standard oder die Standardänderungen wurden von der EU bisher nicht übernommen.

Der IFRS 9, der die Bilanzierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten regelt, löst zukünftig den IAS 39 ab. Der IFRS 9 führt neue Anforderungen für die Einstufung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein und ersetzt die bisherigen Kategorien finanzieller Vermögenswerte durch drei Kategorien, bei denen entweder eine Bewertung zum Zeitwert, der erfolgswirksam oder erfolgsneutral zu erfassen ist, oder zu den fortgeführten Anschaffungskosten erfolgt. Hinsichtlich der Klassifikation und Bewertung finanzieller Verbindlichkeiten wurden die Regelungen des IAS 39 im Wesentlichen in den IFRS 9 übernommen. Darüber hinaus wurden Regelungen für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen und die Wertminderung finanzieller Vermögenswerte erarbeitet. Die Otto Group beabsichtigt den neuen Standard modifiziert retrospektiv anzuwenden mit Ausnahme der Regelungen für Hedge Accounting, die nur für Sicherungsbeziehungen mit Devisenoptionen eine vollständig retrospektive Anwendung vorsehen.

Für Investitionen in Eigenkapitalinstrumente, die bisher als available-for-sale nach IAS 39 klassifiziert wurden, entfällt mit Einführung des IFRS 9 die Möglichkeit des Recycling der kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen im Falle einer Veräußerung. Nach IFRS 9 ist für diese Instrumente entweder eine erfolgswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vorgesehen oder die Möglichkeit einer Erfassung der Wertänderungen in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen. Die Entscheidung zur Klassifizierung ist auf Ebene des einzelnen Finanzinstruments zu treffen. Die Otto Group wird die Investitionen in Eigenkapitalinstrumente überwiegend erfolgsneutral erfassen, um hohe Volatilitäten im Finanzergebnis zu vermeiden. Bei Investitionen, für die

es nicht möglich ist, die Wertänderungen in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen zu erfassen, werden diese erfolgswirksam bewertet. Durch die sonstigen Veränderungen in der Klassifizierung von Finanzinstrumenten erwartet die Otto Group keine wesentlichen Auswirkungen.

Die Berechnung der Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten basiert mit Anwendung des IFRS 9 auf einem zukunftsorientierten Modell der erwarteten Kreditausfälle. Dies erfordert Ermessensentscheidungen bezüglich der Beurteilung, inwieweit die erwarteten Kreditausfälle durch Veränderungen bei den wirtschaftlichen Faktoren beeinflusst werden. Die Bewertung nach dem Konzept der lebenslangen Kreditausfälle ist immer für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und für Vertragsvermögenswerte ohne wesentliche Finanzierungskomponente anzuwenden sowie wenn das Kreditrisiko eines finanziellen Vermögenswerts am Abschlussstichtag seit dem erstmaligen Ansatz signifikant gestiegen ist. Die Otto Group wird das vereinfachte Verfahren zur Abbildung der Risikoversorge auch für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und vertragliche Vermögenswerte mit einer wesentlichen Finanzierungskomponente sowie für Leasingforderungen anwenden. Darüber hinaus wird die Otto Group für Forderungen aus Finanzdienstleistungen die Sondervorschrift für finanzielle Vermögenswerte mit objektivem Hinweis auf Wertminderungen bei Zugang anwenden. Die Otto Group hat die im Konzern zur Anwendung kommenden Wertminderungs- und Kreditmanagementmodelle analysiert und die Auswirkungen des IFRS 9 überprüft. Die Umstellungseffekte aus der Anwendung der neuen Vorschriften des IFRS 9 auf diese Modelle liegen unter 1.000 TEUR und sind unwesentlich.

Gemäß IFRS 9 ist sicherzustellen, dass die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen mit den Zielen und der Strategie des Risikomanagements in Einklang steht und dass ein qualitativer und zukunftsorientierter Ansatz bei der Beurteilung der Wirksamkeit der Sicherungsgeschäfte zur Anwendung kommt. Die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen im Konzern erfüllen die Anforderungen des IFRS 9 und stehen in Übereinstimmung mit den Strategien und Zielen des Risikomanagements der Otto Group. Für Sicherungsbeziehungen mit Devisenoptionen ist die Wertkomponente des Zeitwerts zukünftig als Kosten der Absicherung in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen zu erfassen und direkt in die Anschaffungskosten des nicht finanziellen Vermögenswerts bei seiner Erfassung einzubeziehen. Die Auswirkungen aus den neuen Regelungen bewirken eine Reduzierung der Volatilität im Finanzergebnis. Die daraus geschätzten Auswirkungen auf die Gewinnrücklagen und sonstigen Rücklagen zum 1. März 2018 aus der Anwendung der Anforderung des IFRS 9 zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen betragen 1.746 TEUR. Dies entspricht einer Umbuchung aufgelaufener Verluste aus dem erwirtschafteten Konzerneigenkapital in die kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen. Aus den weiteren Regelungen zur Abbildung von Sicherungsbeziehungen erwartet die Otto Group keine wesentlichen Effekte auf den Konzernabschluss. Die Bilanzierung der Sicherungsgeschäfte wird zukünftig nach IFRS 9 abgebildet. Vom Wahlrecht einer fortgesetzten Bilanzierung im Übergangszeitraum nach IAS 39 wird die Otto Group keinen Gebrauch machen. Darüber hinaus sieht der IFRS 9 umfangreiche erweiterte Angabepflichten, insbesondere zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften, zum Kreditrisiko und zu erwarteten Kreditausfällen, vor. Die Auswirkungen des IFRS 9 auf den Konzernabschluss der Otto Group unterliegen potentiellen Änderungen, die wesentlich von den vorhandenen Finanzinstrumenten des Konzerns, den zukünftigen wirtschaftlichen Bedingungen sowie von der Wahl der Rechnungslegungsmethoden und von den Ermessensentscheidungen, die der Konzern trifft, abhängen.

Der IFRS 15, der die überarbeiteten Regelungen zur Erlöserfassung beinhaltet, wird u. a. die bisher geltenden IAS 18 und IAS 11 sowie eine Reihe von erlösbezogenen Interpretationen ersetzen. Wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind, wird zukünftig durch ein Fünf-Stufen-Modell bestimmt. Umsatz wird dann realisiert, wenn die Leistungsverpflichtung durch Übergang der Kontrolle über das Gut bzw. die Leistung an den Kunden erfüllt ist. IFRS 15 enthält zudem erweiterte Leitlinien zu Mehrkomponentengeschäften sowie neue Regelungen zur Behandlung von Dienstleistungsverträgen und Vertragsanpassungen.

Im Segment Multichannel-Einzelhandel wird die Umsatzrealisierung zeitpunktbezogen erfolgen. Somit wird der Umsatz realisiert, wenn die Verfügungsgewalt auf den Endkunden mit Übergabe des Gutes an diesen übergeht. Nach vorläufigen Analysen werden die kumulierten erfolgswirksam erfassten Erträge und Aufwendungen zum 1. März 2018 um 12.113 TEUR sinken. Die bilanziellen Auswirkungen bestehen in einem Rückgang der Forderungen aus Lieferungen

und Leistungen und in einem Anstieg der Vorräte. Gemäß IFRS 15 sind Zinserlöse aus Kundenfinanzierungen in der Gewinn- und Verlustrechnung separat auszuweisen. Zum Stichtag des Berichtsjahres hätten sich Erlöse aus Kundenfinanzierung in Höhe von 125.829 TEUR ergeben. Erwartete Forderungsstornierungen aufgrund von Retouren werden bisher mit den Forderungen saldiert ausgewiesen. Mit der Einführung des IFRS 15 sind Rücknahmeverpflichtungen zukünftig passivisch auszuweisen. Diese Ausweisänderung hätte im Geschäftsjahr 2017/18 eine Erhöhung der Bilanzsumme in Höhe von 216.102 TEUR zur Folge gehabt.

Im Segment Service wird die Umsatzerlöserfassung nach IFRS 15 zeitraumbezogen erfolgen. Dem Kunden fließt der Nutzen aus der Dienstleistung zu, während diese erbracht wird. Durch die erstmalige Anwendung des Standards im Segment Service ergeben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Im Segment Finanzdienstleistungen wird die Umsetzung des IFRS 15 zu keinen wesentlichen bilanziellen Veränderungen führen. In allen drei Segmenten wird die Otto Group die vertraglichen Verbindlichkeiten in noch ausstehende Leistungsverpflichtungen mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr bzw. mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr unterteilen. Letztere beinhalten vor allem Kundenbindungsprogramme, Kundengutscheine und Garantieverlängerungen. Zum Stichtag des Berichtsjahres ergeben sich entsprechend IFRS 15 vertragliche Verbindlichkeiten in Höhe von 198.117 TEUR mit einer Laufzeit von bis zu einem Jahr bzw. von 13.425 TEUR mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr. Die Otto Group wird den neuen Standard vollständig retrospektiv anwenden. Des Weiteren werden mit der Umsetzung des IFRS 15 deutlich erweiterte Anhangangaben zur Erlöserfassung im Konzernabschluss erforderlich.

Der IFRS 16, der die künftige Bilanzierung von Leasingverhältnissen beinhaltet, wird den IAS 17 sowie die dazugehörigen Interpretationen IFRIC 4, SIC 15 und SIC 27 ersetzen. Für den Leasingnehmer entfällt zukünftig die Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating Leasingverträgen. Mit Einführung des IFRS 16 sind beim Leasingnehmer generell alle Leasingverhältnisse und die damit verbundenen vertraglichen Rechte und Verpflichtungen in der Bilanz zu erfassen. Für Leasinggeber bleiben die Regelungen aus IAS 17 weitgehend bestehen. Leasingverhältnisse, bei denen im Wesentlichen alle Risiken und Chancen aus dem Eigentum übertragen werden, werden beim Leasinggeber weiterhin als Finanzierungs-Leasingverhältnisse klassifiziert, alle anderen Leasingverträge als Operating Leasingverhältnisse. Darüber hinaus enthält der IFRS 16 weitere Regelungen zum Ausweis und zu den Anhangangaben sowie zu Sale-and-lease-back-Transaktionen.

Die Otto Group befindet sich in einem fortlaufenden Prozess der Beurteilung der Auswirkungen des IFRS 16 auf den Konzernabschluss, ohne die Auswirkungen zum jetzigen Zeitpunkt vollumfänglich quantifizieren zu können. Der wesentliche Effekt aus der erstmaligen Anwendung wird eine Erhöhung der Bilanzsumme um die Verpflichtungen aus den nach IAS 17 als Operating Leasingverhältnisse klassifizierten Verträgen (siehe Ziffer (42)) sein. Weitere Effekte auf den Konzernabschluss der Otto Group können nach Abschluss der IFRS 16-konformen systemseitigen Erfassung aller Leasingverhältnisse, welche im Geschäftsjahr 2018/19 abgeschlossen sein wird, beziffert werden. Die Otto Group wird den neuen Standard unter Anwendung der modifiziert retrospektiven Methode anwenden.

# KONSOLIDIERUNGSKREIS

## (4) KONSOLIDIERUNGSKREIS

Eine Übersicht über die Zusammensetzung des Konsolidierungskreises der Otto Group gibt die folgende Aufstellung:

	28.02.2018	28.02.2017
<b>Vollkonsolidierte Unternehmen</b>		
Inland	175	179
Ausland	173	188
<b>Gesamt</b>	<b>348</b>	<b>367</b>
<b>Nach der Equity-Methode einbezogene assoziierte und Gemeinschaftsunternehmen</b>		
Inland	8	8
Ausland	16	19
<b>Gesamt</b>	<b>24</b>	<b>27</b>

Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden in der Otto Group 15 (2016/17: 8) Gesellschaften verschmolzen.

In den Konzernabschluss wurden 14 (28. Februar 2017: 108) Gesellschaften mit abweichendem Stichtag, der in der Regel dem 31. Dezember entspricht, einbezogen. Aus der Einbeziehung der Gesellschaften mit einem abweichenden Stichtag ergeben sich keine signifikanten Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group, da wesentliche Ereignisse nach dem abweichenden Stichtag berücksichtigt wurden.

Die Otto Group hält 49 % der Anteile an der Gesellschaft Baur Versand (GmbH & Co KG) und kann aufgrund gesellschaftsvertraglicher Regelungen die Beherrschung ausüben.

Eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Otto (GmbH & Co KG) hält ein Prozent der Anteile an einer Tochtergesellschaft der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H., Hamburg. Darüber hinaus hält die Otto Group keine Anteile an der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H., Hamburg, kann jedoch aufgrund vertraglicher Gestaltungen die Beherrschung über die Gesellschaft und deren Tochtergesellschaften ausüben. Risiken aus Bürgschaften oder Garantien bestehen für die Otto Group nicht. Die Forum-Gruppe ist in das Konzern-Cashpooling eingebunden und verfügt darüber hinaus über konzerninterne Darlehen.

Die Otto Group hat zum 29. Dezember 2017 die Anteile an dem Inkassodienstleister EOS CARI RECOVERIES S.L. vollständig verkauft. Anschließend wurde die Darlehensforderung getilgt. Aufgrund der früher bestehenden Verträge mit der Verkäuferin und der finanzierenden Bank konnte die Otto Group in den Vorjahren keine Beherrschung ausüben. Zum Vorjahresstichtag ergaben sich für das Engagement der Otto Group bei der EOS CARI RECOVERIES S.L. folgende Salden:

	2016/17
	in TEUR
Buchwert der Darlehensforderung und Anteile – enthalten in den Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen und den sonstigen Finanzanlagen	57.560
Buchwert der Forderungen aus der Leistungsverrechnung – enthalten in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten	18
Buchwert der Darlehensverbindlichkeiten – enthalten in den Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	–16.702
Maximales Verlustrisiko (Buchwert der Darlehensforderung und der Anteile zuzüglich Buchwert der Forderungen aus der Leistungsverrechnung abzüglich Buchwert der Darlehensverbindlichkeit)	40.876

Die Otto Group hatte im Geschäftsjahr 2016/17 Zinserträge aus dem gewährten Darlehen in Höhe von 6.268 TEUR erhalten.

Die Otto Group hat am 1. Februar 2018 die restlichen Anteile an der Verbriefungsgesellschaft FCT Foncred II - Compartiment Foncred II-A gekauft und hält nun 100 % der Anteile. Die Gesellschaft wird ab dem Geschäftsjahr 2017/18 vollkonsolidiert. Im Vorjahr hielt die Otto Group 30 % der Anteile an der FCT Foncred II - Compartiment Foncred II-A. Aufgrund der früher bestehenden Verträge konnte der Konzern keinen maßgeblichen Einfluss ausüben. Zum Vorjahresstichtag ergaben sich für das Engagement der Otto Group bei der FCT Foncred II -Compartiment Foncred II-A folgende Salden:

	2016/17
	in TEUR
Buchwert der Schuldverschreibungen und Anteile – enthalten in den Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	11.013
Maximales Verlustrisiko (Buchwert der Schuldverschreibungen zuzüglich Buchwert der Anteile)	11.013

Die Otto Group hatte im Geschäftsjahr 2016/17 Zinserträge aus den Schuldverschreibungen in Höhe von 3.551 TEUR erhalten.

## (5) VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDIERUNGSKREISES

### (a) ERWERBSVORGÄNGE

Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden Gesellschaften erstkonsolidiert, die in ihrer Gesamtheit für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group von untergeordneter Bedeutung sind.

Die Otto Group hat im März 2018 an der Otto International Scan-Thor ApS, Herning, Dänemark, 50 % der Anteile erworben. Diese wiederum hält sämtliche Anteile an diversen Tochterunternehmen in Europa und Afrika, deren Gegenstand der Einkauf von Mode, Heimtextilien und Möbeln ist. Aufgrund gesellschaftsvertraglicher Regelungen mit dem Verkäufer und Mitgesellschafter Scan-Thor Group A/S, Herning, Dänemark, besteht seitens der Otto Group Beherrschungsmöglichkeit an der Otto International Scan-Thor ApS. Bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses lagen noch nicht alle relevanten Finanzinformationen vor. Die Gesellschaften werden dem Segment Service zugeordnet.

**(b) ENTKONSOLIDIERUNGEN**

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2017/18 insgesamt 24,90 % der Anteile an der ABOUT YOU GmbH, Hamburg, Deutschland, zu marktüblichen Konditionen an das nahestehende Unternehmen GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H., Hamburg, veräußert. Unter Berücksichtigung weiterer außenstehender Gesellschafter ist die Otto Group zum Bilanzstichtag mit 68,16 % an der ABOUT YOU GmbH beteiligt. Trotz des Mehrheitsanteils besteht keine Beherrschungsmöglichkeit, da aufgrund vertraglicher Vereinbarungen die Beherrschung der Gesellschaft nur gemeinschaftlich mit mindestens einem weiteren Gesellschafter erfolgen kann. Nach erfolgter Entkonsolidierung wird die ABOUT YOU GmbH nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen (siehe Ziffer (18)). Zur weiteren Wachstumsfinanzierung befindet sich die Gesellschaft derzeit in einem Prozess zur Aufnahme weiterer Investoren.

Sämtliche Anteile an der RatePAY GmbH, Berlin, Deutschland, wurden Anfang des Geschäftsjahres 2017/18 an die Private Equity-Gesellschaften Advent International und Bain Capital Private Equity verkauft. Die RatePAY GmbH war dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet.

Des Weiteren wurden mit Wirkung zum 29. September 2017 die MEZZO, Villeneuve d'Ascq, Frankreich, sowie ihre Tochtergesellschaften in Spanien und Tunesien vollständig veräußert. Die Gesellschaften waren alle im Segment Service erfasst.

Mit Wirkung zum 31. Januar 2018 wurden zudem sämtliche Anteile an der DISPEO, Croix, Frankreich, verkauft. Die Gesellschaft zählte ebenfalls zu dem Segment Service.

Die im Rahmen der Entkonsolidierung aus der Konzern-Bilanz abgegangenen Vermögenswerte und Schulden der vorgenannten Gesellschaften ergaben sich wie folgt:

	2017/18 in TEUR
<b>Vermögenswerte</b>	
Anlagevermögen	14.712
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	26.359
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	63.971
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	4.761
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	37.184
Vorräte	42.401
Flüssige Mittel	79.700
Latente Steuern	940
<b>Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>	
Rückstellungen für Pensionen	2.399
Sonstige Rückstellungen	6.475
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55.860
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	87.823
Sonstige Verbindlichkeiten und Vermögenswerte	18.187
Latente Steuern	1.104

Die entkonsolidierten Gesellschaften erzielten im abgelaufenen Geschäftsjahr bis zur Entkonsolidierung Umsatzerlöse in Höhe von 359.606 TEUR, das Ergebnis vor Steuern betrug –143.508 TEUR.

Aus der Entkonsolidierung vorgenannter Gesellschaften sowie aus dem Ansatz verbleibender Anteile mit dem anteiligen Zeitwert im Rahmen einer Equity-Bewertung entstand ein Gewinn von 455.195 TEUR, der im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen wird.

Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden zudem weitere Gesellschaften entkonsolidiert, die in ihrer Gesamtheit für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group von untergeordneter Bedeutung sind.

### (c) AUFGEGBENER GESCHÄFTSBEREICH

Im Geschäftsjahr 2015/16 wurde entschieden, sich von den Multichannel-Einzelhandelsaktivitäten in Frankreich zu trennen. Der Geschäftsbereich 3SI Commerce stellte eine wesentliche und separierbare Geschäftsaktivität dar und wurde nach IFRS 5 als zur Veräußerung gehalten klassifiziert und als aufgegebenen Geschäftsbereich dargestellt. Zum Stichtag des Vorjahres bestanden Rückstellungen aus der Abwicklung für Personalabfindungen in Höhe von 34.414 TEUR, die inzwischen überwiegend in Anspruch genommen wurden.

Das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen beinhaltete im Vorjahr folgende Bestandteile:

	2016/17
	in TEUR
Erträge	255.723
Aufwendungen	– 386.879
<b>Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, vor Steuern</b>	<b>– 131.156</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	8.283
<b>Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen</b>	<b>– 122.873</b>

Der Verlust aus der Veräußerung betrug 34.400 TEUR im Geschäftsjahr 2016/17. Das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen entfiel vollständig auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG). Im Vorjahr waren bei den Gesellschaften auf Vollzeitkräfte umgerechnet durchschnittlich 250 Mitarbeiter beschäftigt.

# ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

## (6) UMSATZERLÖSE

Die Umsatzerlöse setzen sich wie folgt zusammen:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Erlöse aus dem Verkauf von Handelswaren	10.477.436	9.782.446
Erlöse aus Finanzdienstleistungen	834.996	730.471
Erlöse aus übrigen Dienstleistungen	2.340.459	1.998.853
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>13.652.891</b>	<b>12.511.770</b>

## (7) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge gliedern sich wie folgt:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Erträge aus Nebengeschäften	219.320	194.826
Erträge aus Forderungsinkasso	98.317	101.337
Werbe- und Katalogkostenzuschüsse	96.283	87.401
Erträge aus Leistungsverrechnungen mit nahe stehenden Personen und Unternehmen sowie Dritten	59.522	61.925
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und Verbindlichkeiten	48.925	38.738
Erträge aus abgeschriebenen Forderungen	37.376	28.604
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	22.772	31.006
Erträge aus Vermietung und Verpachtung	20.223	27.995
Erträge aus Lieferantenbelastungen	15.180	13.721
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen	11.085	11.012
Übrige betriebliche Erträge	166.917	163.380
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>795.920</b>	<b>759.945</b>

Die übrigen betrieblichen Erträge enthalten u. a. Erträge aus Factoring-Abrechnungen mit der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg (siehe Ziffer (40)).

## (8) MATERIALAUFWAND

Der Materialaufwand unterteilt sich wie folgt:

	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Aufwendungen für Handelswaren	5.362.803	4.949.407
Aufwendungen für bezogene Leistungen	1.801.800	1.550.544
Verpackungs- und Versandmaterial	19.877	19.291
<b>Materialaufwand</b>	<b>7.184.480</b>	<b>6.519.242</b>

## (9) PERSONALAUFWAND

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Löhne und Gehälter	1.967.896	1.774.314
Soziale Abgaben	366.040	330.883
Aufwendungen für Altersversorgung	52.346	48.060
<b>Personalaufwand</b>	<b>2.386.282</b>	<b>2.153.257</b>

Die Aufwendungen für Löhne und Gehälter beinhalten Aufwendungen in Höhe von 14.927 TEUR (2016/17: 16.885 TEUR), die aus Aufhebungs- und Ausgleichsvereinbarungen im Rahmen von konzerninternen Reorganisationen, insbesondere im Segment Service, resultieren.

Die Aufwendungen für Altersversorgung beinhalten die Leistungen der Otto Group aus beitrags- und leistungsorientierten Pensionszusagen sowie für pensionsähnliche Verpflichtungen. Der Zinsanteil in den Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen wird im Finanzergebnis ausgewiesen. Beiträge des Arbeitgebers an die gesetzliche Rentenversicherung sind in den sozialen Abgaben enthalten.

Im Geschäftsjahr 2017/18 waren in der Otto Group, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, durchschnittlich 51.785 Mitarbeiter (2016/17: 49.787 Mitarbeiter) beschäftigt. Für die Aufteilung der Mitarbeiter auf Segmente wird auf die Segmentberichterstattung verwiesen.

## (10) SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Katalog- und Werbekosten	1.660.360	1.564.171
Versandkosten	390.859	343.769
Miet- und Leasingaufwendungen	364.726	360.057
Kosten Fremdpersonal	278.355	241.440
Instandhaltung, Wartung und Reparatur	204.547	191.247
Auftrags-, Lager- und Kommissionierkosten	146.257	131.995
Ausbuchungen und Veränderungen der Wertberichtigungen auf Forderungen	144.246	143.314
Provisionen und Vergütungen	120.754	110.707
Gebäudenebenkosten	117.275	118.094
Recht und Prüfung	104.342	82.986
Büro- und Kommunikationskosten	100.673	97.678
IT-Beratung	93.337	99.168
Kosten für allgemeine Beratung	64.602	56.329
Kfz-Kosten	55.010	50.946
Übrige Aufwendungen	418.298	412.913
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>4.263.641</b>	<b>4.004.814</b>

Die Miet- und Leasingaufwendungen betreffen Verträge zur Anmietung von Immobilien, Betriebsvorrichtungen, Gegenständen der Büro- und Geschäftsausstattung und Kraftfahrzeugen.

## (11) BETEILIGUNGSERGEBNIS

Das Beteiligungsergebnis beinhaltet die anteiligen Ergebnisse der nach der Equity-Methode einbezogenen assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen. Des Weiteren werden unter dieser Position die Erträge und Aufwendungen in Zusammenhang mit Dividenden- und Gewinnansprüchen und Verlustübernahmen von nicht konsolidierten Tochterunternehmen ausgewiesen.

## (12) PLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

Die planmäßigen Abschreibungen entfallen auf:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Planmäßige Abschreibungen auf selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	37.696	36.821
Planmäßige Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte	71.406	62.495
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	173.553	175.560
<b>Planmäßige Abschreibungen</b>	<b>282.655</b>	<b>274.876</b>

## (13) AUSSERPLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Außerplanmäßige Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte	67	5.056
Außerplanmäßige Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte	40.081	45.579
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	22.187	39.456
<b>Außerplanmäßige Abschreibungen</b>	<b>62.335</b>	<b>90.091</b>

Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte werden auf Basis der jährlich durchgeführten Werthaltigkeitstests vorgenommen. Für die Bestimmung des erzielbaren Betrags bei der Bemessung der außerplanmäßigen Abschreibungen wurden in der Regel die diskontierten Netto-Cashflows aus der weiteren Nutzung (value in use) verwendet.

Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen des Geschäftsjahres 2017/18 und des Vorjahres entfallen im Wesentlichen auf selbst erstellte sowie erworbene Software, erworbene Kundenlisten sowie auf Geschäftsausstattung. Sie betreffen insbesondere zwei deutsche Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel sowie einen französischen Versicherungsmakler. Bei den Abschreibungen aufgrund einer ungenügenden Ertragsentwicklung wurde der zukünftige Nutzungswert (value in use) zugrunde gelegt.

## (14) FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Zinserträge aus Ausleihungen und Wertpapieren	24.650	28.067
Erträge aus Zinsderivaten	7.665	6.481
Zinserträge aus Bankguthaben	3.641	3.499
Sonstige Zinserträge	239	109
<b>Zinsen und ähnliche Erträge</b>	<b>36.195</b>	<b>38.156</b>
Zinsaufwendungen für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Anleihen	-65.754	-66.313
Nettozinsaufwand aus leistungsorientierten Plänen	-30.464	-31.499
Aufwendungen aus Zinsderivaten	-9.217	-9.897
Zinsen für finance lease	-1.663	-1.248
Sonstige Zinsaufwendungen	-32.023	-18.663
<b>Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>	<b>-139.121</b>	<b>-127.620</b>
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-102.926</b>	<b>-89.464</b>
Erträge aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	541.704	80.819
Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-90.302	-46.855
Bankspesen	-67.671	-53.567
Währungsgewinne/-verluste	-55.128	10.404
Übriges Finanzergebnis	-1.654	-4.912
<b>Sonstiges Finanzergebnis</b>	<b>326.949</b>	<b>-14.111</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>224.023</b>	<b>-103.575</b>

Im Zinsergebnis sind saldiert Aufwendungen von 62.276 TEUR (2016/17: 53.509 TEUR) aus nach IAS 39 bewerteten Finanzinstrumenten enthalten.

Die Erträge aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen resultieren überwiegend aus der Entkonsolidierung von Tochterunternehmen (siehe Ziffer (5)(b)).

## (15) STEUERN VOM EINKOMMEN UND VOM ERTRAG

Als Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie die latenten Steuern erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen.

Der Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag gliedert sich nach der Herkunft wie folgt auf:

	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Laufende Steuern im Inland	39.918	27.253
Laufende Steuern im Ausland	70.736	59.838
<b>Laufende Steuern</b>	<b>110.654</b>	<b>87.091</b>
Latente Steuern im Inland	-5.168	-2.382
Latente Steuern im Ausland	4.413	13.602
<b>Latente Steuern</b>	<b>-755</b>	<b>11.220</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>109.899</b>	<b>98.311</b>

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten Ertragsteuern für Vorjahre in Höhe von 4.023 TEUR (2016/17: 1.131 TEUR), die mit 7.497 TEUR (2016/17: 1.292 TEUR) aus laufenden Steuern für das Vorjahr resultieren, sowie latente Steuern für Vorjahre in Höhe von -3.474 TEUR (2016/17: -161 TEUR).

Bei inländischen Gesellschaften wurden im Vorjahr Körperschaftsteuerguthaben im Sinne des § 37 KStG in Höhe von insgesamt 1.142 TEUR aktiviert und nicht abgezinst.

In den Geschäftsjahren 2017/18 bzw. 2016/17 wurden bestehende steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 143.935 TEUR bzw. 164.567 TEUR in Anspruch genommen.

Der fiktive Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, der sich bei Anwendung des Steuersatzes der Konzernobergesellschaft Otto (GmbH & Co KG) in Höhe von 15% auf das IFRS-Konzernergebnis vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten ergeben hätte, lässt sich wie folgt auf die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag überleiten:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten (EBT)	628.994	261.881
Steuersatz der Otto (GmbH & Co KG)	15 %	15 %
<b>Fiktiver Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>94.349</b>	<b>39.282</b>
Auswirkungen von nicht angesetzten bzw. Korrekturen von latenten Steuern	109.044	74.413
Nicht abziehbare Betriebsausgaben	15.276	24.310
Ertragsteuern für Vorjahre	4.023	1.131
Ausländische Quellensteuer	336	597
Auswirkungen ergebniswirksamer Konsolidierungsbuchungen	-51.149	-39.333
Veränderung des anzuwendenden Steuersatzes	6.342	7.942
Gewerbsteuerliche Hinzurechnungen und Kürzungen	2.107	1.245
Steuerfreie Erträge	-42.576	-11.167
Permanente Differenzen	-62.747	-16.331
Abweichende Steuersätze	35.466	16.714
Sonstige	-572	-492
<b>Abweichungen</b>	<b>15.550</b>	<b>59.029</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>109.899</b>	<b>98.311</b>

Die Konzernobergesellschaft Otto (GmbH & Co KG) unterliegt als Personenhandelsgesellschaft in Deutschland nur der Gewerbesteuerpflicht. Der Steuersatz beträgt 15%.

Bei in Deutschland ansässigen Tochterunternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft fallen darüber hinaus noch Körperschaftsteuern in Höhe von 15% sowie ein Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5% der geschuldeten Körperschaftsteuer an.

Körperschaft- und gewerbsteuerliche Verlustvorträge sind bei den inländischen Gesellschaften bei einer positiven steuerlichen Bemessungsgrundlage bis zu einer Höhe von 1 Mio. EUR unbeschränkt nutzbar. Darüber hinausgehende positive steuerliche Bemessungsgrundlagen sind nur bis zu maximal 60% um einen vorhandenen Verlustvortrag kürzbar. Der Abzug von Zinsaufwendungen für steuerliche Zwecke ist in Deutschland ausgeschlossen, wenn der Zinsaufwand mehr als 3 Mio. EUR beträgt, die Netto-Zinsaufwendungen 30% des steuerlichen Ergebnisses vor Zinsen und Abschreibungen übersteigen und bestimmte Ausnahmeregelungen nicht zur Anwendung kommen. Der steuerlich nicht abziehbare Zinsaufwand ist als Zinsvortrag unbegrenzt vortragsfähig und kann in zukünftigen Perioden mit positiven steuerlichen Zinsergebnissen verrechnet werden.

Die Körperschaftsteuer und der Solidaritätszuschlag sowie die Auswirkungen abweichender Steuersätze für ausländische Steuern vom Einkommen und vom Ertrag vom Steuersatz der Konzernobergesellschaft Otto (GmbH & Co KG) sind in der Überleitungsrechnung unter den steuersatzbedingten Abweichungen im In- und Ausland ausgewiesen.

Die Auswirkungen von nicht angesetzten bzw. Korrekturen von latenten Steuern betreffen im Wesentlichen latente Steuern auf Verlustvorträge bei inländischen und ausländischen Konzerngesellschaften.

Die aktiven und passiven latenten Steuern ergeben sich aus den temporären Differenzen und steuerlichen Verlustvorträgen wie folgt:

	28.02.2018		28.02.2017	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte	12.138	71.216	15.328	96.822
Sachanlagen	19.959	64.344	29.913	93.762
Vorräte	5.739	5.133	3.621	4.548
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	20.610	33.044	24.233	27.947
Wertpapiere und Finanzanlagen	732	3.637	1.064	3.870
Rückstellungen	149.043	31.869	140.853	56.973
Verbindlichkeiten	40.715	3.952	58.317	3.711
<b>Temporäre Differenzen</b>	<b>248.936</b>	<b>213.195</b>	<b>273.329</b>	<b>287.633</b>
Verlustvorträge	16.169	0	47.833	0
Saldierung	-130.214	-130.214	-203.007	-203.007
<b>Gesamt</b>	<b>134.891</b>	<b>82.981</b>	<b>118.155</b>	<b>84.626</b>

Die kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen enthalten Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen bei Finanzinstrumenten der Kategorie available-for-sale in Höhe von 307 TEUR (2016/17: 581 TEUR), Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen der Derivate in cash flow hedges in Höhe von -3.814 TEUR (2016/17: -573 TEUR) und Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen bei den Rückstellungen für Pensionen in Höhe von -18.308 TEUR (2016/17: -15.110 TEUR).

Aktive latente Steuern werden auf steuerliche Verlustvorträge angesetzt, sofern deren Realisierung in der näheren Zukunft hinreichend gesichert erscheint. In den Geschäftsjahren 2017/18 und 2016/17 wurden für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 3.182.010 TEUR bzw. 3.124.211 TEUR keine aktiven latenten Steuern bilanziert. Diese steuerlichen Verlustvorträge sind in Höhe von 3.046.401 TEUR bzw. 3.031.240 TEUR unbegrenzt vortragsfähig.

Der latente Steueraufwand aus dem Entstehen bzw. der Auflösung von temporären Differenzen beträgt -36.290 TEUR (2016/17: -17.666 TEUR).

Im Berichtsjahr besteht in Deutschland ein unbegrenzt vortragsfähiger Zinsvortrag im Sinne des § 4h EStG in Höhe von 80.668 TEUR (2016/17: 65.901 TEUR), auf den keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden.

# ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-BILANZ

## (16) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

In den geleisteten Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte sind in Höhe von 37.201 TEUR (28. Februar 2017: 37.088 TEUR) selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte enthalten, die sich noch in der Entwicklung befinden.

Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden gemäß IAS 23 auf qualifizierte Vermögenswerte Fremdkapitalkosten in Höhe von 88 TEUR (28. Februar 2017: 48 TEUR) aktiviert. Der zugrunde liegende Finanzierungskostensatz lag bei 2,45 % (28. Februar 2017: 2,95%).

Die in den immateriellen Vermögenswerten bilanzierten Geschäfts- oder Firmenwerte betreffen mit 166.627 TEUR (28. Februar 2017: 215.870 TEUR) Gesellschaften im Segment Multichannel-Einzelhandel, mit 113.781 TEUR (28. Februar 2017: 116.504 TEUR) Gesellschaften im Segment Finanzdienstleistungen und mit 21.336 TEUR (28. Februar 2017: 20.521 TEUR) Gesellschaften im Segment Service.

Vertragliche Verpflichtungen für den Erwerb immaterieller Vermögenswerte bestehen in Höhe von 4.652 TEUR (28. Februar 2017: 4.852 TEUR).

## (17) SACHANLAGEN

Von den Zugängen zu den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten des Sachanlagevermögens wurden vereinnahmte Zuschüsse in Höhe von 7 TEUR (28. Februar 2017: 672 TEUR) abgesetzt.

Die Buchwerte der Sachanlagen finance lease unterteilen sich wie folgt:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Immobilien	2.337	2.446
Technische Anlagen	44.599	56.311
Computer und sonstige Informationstechnologie	14.974	11.082
Sonstige Betriebs- und Geschäftsausstattung	3.688	3.455
<b>Sachanlagen finance lease</b>	<b>65.598</b>	<b>73.294</b>

Vertragliche Verpflichtungen für den Erwerb von Sachanlagen (Bestellobligo) bestehen in Höhe von 20.143 TEUR (28. Februar 2017: 28.227 TEUR).

## (18) ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN, GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN UND SONSTIGE FINANZANLAGEN

Das wesentliche assoziierte Unternehmen COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich, und dessen Tochterunternehmen weisen die folgenden wesentlichen Kenngrößen (auf 100 % basierend) auf:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	8.366.018	7.629.317
Kurzfristige Vermögenswerte	4.258.458	4.461.778
Langfristige Schulden	5.904.768	5.383.667
Kurzfristige Schulden	5.050.963	5.262.278
<b>Nettoreinvermögen</b>	<b>1.668.745</b>	<b>1.445.150</b>
<b>Buchwert des Anteils im Konzern</b>	<b>489.944</b>	<b>424.296</b>
Umsatzerlöse	1.317.112	1.290.644
Jahresüberschuss	220.488	187.519
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	3.093	-1.883
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>223.581</b>	<b>185.636</b>
davon Anteil des Konzerns	65.643	84.204
Erhaltene Dividenden/Ausschüttungen des Konzerns	0	15.865

COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich, und deren Tochterunternehmen werden mit einer unveränderten Anteilsquote von 29,36 % in den Konzernabschluss nach der Equity-Methode einbezogen. Sie weisen einen abweichenden Stichtag zum 31. Dezember auf, der dem Stichtag des beherrschenden Unternehmens dieser assoziierten Unternehmen entspricht. Die Gesellschaften sind im Finanzdienstleistungssektor, insbesondere im Konsumentenkreditgeschäft, tätig.

Durch den Verlust der Beherrschung an der Konzerngesellschaft ABOUT YOU GmbH, Hamburg, Deutschland, zum Ende des Geschäftsjahres 2017/18 und der damit verbundenen Übergangskonsolidierung hin zu einem mit anderen Anteilseignern gemeinschaftlich beherrschten Unternehmen wird die ABOUT YOU GmbH zum 28. Februar 2018 nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen. Die für die Bilanzierung der Anteile relevante Anteilsquote beträgt 68,26%. Die Anteile sind mit dem Zeitwert angesetzt worden, der sich auf der Basis von erfolgten Anteilsveräußerungen sowie Finanzierungsrunden hinsichtlich des weiteren Wachstums der Gesellschaft ergibt. Die Otto Group befindet sich derzeit in der Analyse der Allokation des sich aus der Bilanzierung ergebenden Unterschiedsbetrags auf einzeln identifizierbare Vermögenswerte und Schulden. Es wird erwartet, dass neben sonstigen immateriellen Vermögenswerten wie Marke, Kundenlisten und Software der überwiegende Teil auf den Geschäfts- oder Firmenwert entfällt.

Zum 28. Februar 2018 ergibt sich folgende Bilanzstruktur der ABOUT YOU GmbH:

	28.02.2018
	in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	14.107
Kurzfristige Vermögenswerte	93.204
Langfristige Schulden	65
Kurzfristige Schulden	74.435
<b>Nettoreinvermögen</b>	<b>32.811</b>

Die übrigen nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen, welche jeweils für sich genommen unwesentlich für den Konzern sind, weisen die folgenden wesentlichen Kenngrößen (auf 100 % basierend) auf:

	2017/18		2016/17	
	Gemeinschafts- unternehmen	Assoziierte Unternehmen	Gemeinschafts- unternehmen	Assoziierte Unternehmen
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Buchwert der Anteile	1.573	170.321	1.556	156.332
Jahresfehlbetrag/-überschuss	-15.845	54.060	-18.621	33.783
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	249	16.102	253	15.292
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-15.596</b>	<b>70.162</b>	<b>-18.368</b>	<b>49.075</b>

Die Werthaltigkeit des Buchwerts von Anteilen an nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen wird untersucht, sofern Anzeichen für eine Wertminderung vorliegen. Übersteigt der Buchwert einer Beteiligung ihren erzielbaren Betrag, ist in Höhe des Unterschiedsbetrags ein Wertminderungsaufwand zu erfassen.

Für die Anteile an Gesellschaften, die nicht konsolidiert bzw. nach der Equity-Methode einbezogen werden, und für die in den sonstigen Finanzanlagen enthaltenen Finanzinstrumente der Kategorie available-for-sale erfolgt der Wertansatz zum Bilanzstichtag zum Zeitwert bzw., sofern dieser nicht verlässlich ermittelt werden kann, zu Anschaffungskosten wie folgt:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Zeitwerte	263.541	271.486
Anschaffungskosten	14.906	25.209
<b>Sonstige Finanzanlagen</b>	<b>278.447</b>	<b>296.695</b>

Bei den zu Anschaffungskosten bewerteten sonstigen Finanzanlagen handelt es sich um Finanzinvestitionen in nicht börsennotierte Eigenkapitalinstrumente, für die kein aktiver Markt besteht. Durch die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts für diese Finanzinvestitionen würden sich keine wesentlichen Zusatzinformationen ergeben. Wesentliche Veräußerungen sind zurzeit nicht vorgesehen.

## (19) VORRÄTE

Die Vorräte setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Handelswaren	1.596.406	1.379.361
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	17.144	20.255
Fertige und unfertige Erzeugnisse und Leistungen	3.168	3.761
<b>Vorräte</b>	<b>1.616.718</b>	<b>1.403.377</b>

Im Vorratsvermögen sind Wertberichtigungen aufgrund von Gängigkeitsabschlägen in Höhe von 201.836 TEUR (28. Februar 2017: 185.965 TEUR) enthalten.

## (20) FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN SOWIE AUS FINANZ- DIENSTLEISTUNGEN

Die Forderungen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.551.312	1.490.028
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-155.542	-146.469
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>1.395.770</b>	<b>1.343.559</b>
Forderungen aus Finanzdienstleistungen, brutto	1.306.716	1.090.591
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-8.225	-6.729
<b>Forderungen aus Finanzdienstleistungen</b>	<b>1.298.491</b>	<b>1.083.862</b>

Unter den Forderungen aus Finanzdienstleistungen werden auch von Dritten angekaufte Forderungen in Höhe von 1.215.814 TEUR (28. Februar 2017: 970.513 TEUR) ausgewiesen.

Die Fristigkeit der Forderungen zum 28. Februar 2018 ergibt sich wie folgt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.228.126	167.644	0	<b>1.395.770</b>
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	419.679	609.703	269.109	<b>1.298.491</b>

Zum Vergleichsstichtag bestand folgende Fristigkeit der Forderungen:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.187.563	155.996	0	<b>1.343.559</b>
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	406.714	510.566	166.582	<b>1.083.862</b>

Die für die bestehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Stand Wertberichtigungen am 1. März</b>	<b>146.469</b>	<b>121.173</b>
Wechselkursänderungen	-723	-1.231
Änderungen Konsolidierungskreis	-4.134	395
Umgliederung zu den zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	0	8.033
Verbrauch	-115.157	-105.397
Auflösung	-10.338	-8.039
Zuführung	139.425	131.535
<b>Stand Wertberichtigungen am 28. Februar</b>	<b>155.542</b>	<b>146.469</b>

Die für die bestehenden Forderungen aus Finanzdienstleistungen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Stand Wertberichtigungen am 1. März</b>	<b>6.730</b>	<b>14.259</b>
Wechselkursänderungen	-149	0
Änderungen Konsolidierungskreis	0	-455
Verbrauch	-2.430	-10.831
Auflösung	-747	-2.973
Zuführung	4.821	6.730
<b>Stand Wertberichtigungen am 28. Februar</b>	<b>8.225</b>	<b>6.730</b>

Die Altersstruktur der nicht wertgeminderten, jedoch überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

	Weniger als 30 Tage	30 bis 90 Tage	Mehr als 90 Tage	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Stand zum 28. Februar 2018	56.536	621	14.904	<b>72.061</b>
Stand zum 28. Februar 2017	46.545	7.336	4.220	<b>58.101</b>

Aus der Überfälligkeit der Forderungen ergeben sich keine Auswirkungen auf die Werthaltigkeit. Die Forderungen sind nach Einschätzung des Ausfallrisikos trotz Überfälligkeit in voller Höhe einbringlich.

## (21) FORDERUNGEN GEGEN NAHE STEHENDE PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Die Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Forderungen gegen nicht konsolidierte Tochterunternehmen	16.099	15.778
Forderungen gegen assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	72.539	31.019
Forderungen gegen sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen	85.344	59.445
<b>Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen</b>	<b>173.982</b>	<b>106.242</b>

Die Forderungen gegen sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen beinhalten u. a. die Forderung an die GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H., Hamburg, aus dem Verkauf von Anteilen an der ABOUT YOU GmbH, Hamburg, sowie Forderungen aus Grundstücksverkäufen an die evoreal GmbH, Hamburg.

Die für die bestehenden Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
<b>Stand Wertberichtigungen am 1. März</b>	<b>7.852</b>	<b>3.781</b>
Abgang	- 613	- 219
Zuführung	1.772	4.290
<b>Stand Wertberichtigungen am 28. Februar</b>	<b>9.011</b>	<b>7.852</b>

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich zum Bilanzstichtag wie folgt:

	28.02.2018 in TEUR	28.02.2017 in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	117.830	45.491
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	56.152	40.008
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	0	20.743
<b>Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen</b>	<b>173.982</b>	<b>106.242</b>

## (22) SONSTIGE VERMÖGENSWERTE UND WERTPAPIERE

Die sonstigen Vermögenswerte gliedern sich wie folgt:

	28.02.2018 in TEUR	28.02.2017 in TEUR
Kautionen	51.082	34.406
Debitorische Kreditoren	38.281	31.223
Positive Zeitwerte von Derivaten	19.030	33.817
Forderungen an Mitarbeiter	2.169	2.315
Übrige finanzielle Vermögenswerte	104.849	398.544
<b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>215.411</b>	<b>500.305</b>
Forderungen aus sonstigen Steuern	89.100	76.765
Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren	82.719	87.251
Abgrenzungsposten	68.347	78.140
Übrige Vermögenswerte	44.431	106.434
<b>Sonstige übrige Vermögenswerte</b>	<b>284.597</b>	<b>348.590</b>
<b>Sonstige Vermögenswerte</b>	<b>500.008</b>	<b>848.895</b>

Der Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren in Höhe von 82.719 TEUR (28. Februar 2017: 87.251 TEUR) entspricht der Höhe der Anschaffungskosten der gelieferten Waren, bei denen eine Rücklieferung erwartet wird, abzüglich der für die Retourenabwicklung anfallenden Kosten und der bei der Verwertung entstehenden Verluste. Die übrigen finanziellen Vermögenswerte des Vorjahres beinhalteten eine Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Geschäftsanteilen an der COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich, in Höhe von 304.000 TEUR.

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte haben die folgenden Fälligkeiten:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Stand 28. Februar 2018	133.242	67.470	14.699	<b>215.411</b>
Stand 28. Februar 2017	435.402	54.916	9.987	<b>500.305</b>

Für die sonstigen Vermögenwerte wurden Wertberichtigungen in Höhe von 5.031 TEUR gebildet (28. Februar 2017: 1.033 TEUR).

Die Wertpapiere der Kategorie available-for-sale financial assets (AFS) betragen 443 TEUR (28. Februar 2017: 942 TEUR).

## (23) EIGENKAPITAL

Die nachhaltige Sicherung der langfristig zur Verfügung stehenden Kapitalbasis ist wesentliches Ziel des Eigenkapitalmanagements der Otto Group. Als Steuerungsgröße wird dabei im Wesentlichen der Verschuldungskoeffizient (Netto-Finanzverschuldung im Verhältnis zum Konzern-Eigenkapital) genutzt. Der Koeffizient wird vor dem Hintergrund des unterschiedlichen Kapitalbedarfs von Finanzdienstleistungs- und Handelsaktivitäten für diese Aktivitäten differenziert ermittelt. Hierbei stützt sich das Management u. a. auf einen konsolidierten Abschluss, in den die Finanzdienstleistungsunternehmen nach der Equity-Methode einbezogen werden (siehe Ziffer (39)). Hinsichtlich der Ausprägung der Größen wird auf den Konzernlagebericht verwiesen.

Die Veränderung des Konzern-Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

### (a) KOMMANDITKAPITAL

Die Kommanditanteile an der Otto (GmbH & Co KG) sind gemäß IAS 32 als kündbare Finanzinstrumente zu klassifizieren. Auf diese Kommanditanteile entfallen aufgrund der gesellschaftsvertraglichen Regelungen derzeit die folgenden Beträge, die sich nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften bestimmen:

	28.02.2018 in TEUR	28.02.2017 in TEUR
Kommanditkapital Otto (GmbH & Co KG)	820.000	820.000
Gewinnrücklagen und Jahresüberschuss	100.702	56.268
<b>Kündbare Finanzinstrumente</b>	<b>920.702</b>	<b>876.268</b>

Aufgrund der herrschenden Gesellschafterverhältnisse, die durch eine mittelbare Zurechnung aller Anteile zu Mitgliedern der Familie Otto und der Michael Otto Stiftung, in die die Anteile an der Otto (GmbH & Co KG) mehrheitlich im Geschäftsjahr 2014/15 eingebracht wurden, gekennzeichnet sind, kann von einer annähernd unendlichen Haltedauer der kündbaren Finanzinstrumente ausgegangen werden. Eine Bestimmung des Zeitwerts der Anteile ist aufgrund fehlender Markttransaktionen und aufgrund des Stiftungszwecks, der den dauerhaften Verbleib der Anteile im Stiftungsvermögen vorsieht, zum Stichtag nicht verlässlich möglich.

**(b) ERWIRTSCHAFTETES KONZERN-EIGENKAPITAL**

Das erwirtschaftete Konzern-Eigenkapital umfasst die in den abgelaufenen Perioden erzielten Ergebnisse des Konzerns, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden. Mindernd wirken die im HGB-Konzernabschluss vorgenommenen Verrechnungen der derivativen Geschäfts- oder Firmenwerte bis zum 28. Februar 2002, die entsprechend IFRS 1 beibehalten wurden.

Aufgrund gesetzlicher bzw. satzungsrechtlicher Bestimmungen sind zum 28. Februar 2018 37.096 TEUR (28. Februar 2017: 40.948 TEUR) des erwirtschafteten Konzern-Eigenkapitals nicht zur Ausschüttung verfügbar.

**(c) AUSGLEICHSPOSTEN AUS SUKZESSIONEN ERWERBEN**

Der Ausgleichsposten enthält Unterschiedsbeträge, die aus dem sukzessiven Erwerb von Anteilen an Unternehmen, an denen die Otto Group bereits die Beherrschungsmöglichkeit hat, entstanden sind. Derartige Erwerbe sind als Transaktionen auf Gesellschafterebene zu behandeln.

Die Auswirkungen aus Beteiligungsveränderungen an Tochterunternehmen ohne Verlust der Beherrschung sind im Folgenden aufgeführt:

	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Gezahlte (-) oder erhaltene (+) Gegenleistungen	0	- 888
Erhöhung (-)/Verringerung (+) in den auf andere Gesellschafter entfallenden Anteilen	0	704
<b>Veränderung des Ausgleichspostens aus sukzessiven Erwerben</b>	<b>0</b>	<b>- 184</b>

**(d) KUMULIERTES SONSTIGES EIGENKAPITAL**

Das kumulierte sonstige Eigenkapital setzt sich wie folgt zusammen:

	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Neubewertungsrücklage aus aufgedeckten stillen Reserven und Lasten im Rahmen von sukzessiven Erwerben mit Übergang der Beherrschungsmöglichkeit	13.603	13.603
Sonstige erfolgsneutral erfasste Steuern	1.515	1.679
<b>Kumuliertes sonstiges Eigenkapital</b>	<b>15.118</b>	<b>15.282</b>

## (e) ANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER

Die Anteile anderer Gesellschafter am Eigenkapital entfallen im Wesentlichen auf die außenstehenden Gesellschafter der ARGOSYN, Croix, Frankreich, und deren Tochtergesellschaften mit einem Anteil anderer Gesellschafter von 46,32 % (unter Berücksichtigung eigener Anteile) sowie auf die FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H., Hamburg, Deutschland, mit einem Anteil anderer Gesellschafter von 100 % und deren Tochtergesellschaften.

Die für die Argosyn-Gruppe und Forum-Gruppe zusammengefassten Finanzinformationen (auf 100 % basierend; vor konzerninternen Aufrechnungen) sind im Folgenden aufgeführt:

	Forum-Gruppe <sup>1</sup>		Argosyn-Gruppe	
	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	427.414	454.695	517.543	549.213
Kurzfristige Vermögenswerte	67.512	3.853	340.503	567.996
Langfristige Verbindlichkeiten	143.208	121.190	2.298	1.551
Kurzfristige Verbindlichkeiten	80.979	68.364	58.465	157.496
<b>Nettoreinvermögen</b>	<b>270.739</b>	<b>268.994</b>	<b>797.283</b>	<b>958.162</b>
davon auf andere Gesellschafter entfallend	270.366	268.620	369.271	443.785
Umsatzerlöse	105	0	48.375	68.585
Jahresüberschuss	23.139	14.182	75.234	80.940
davon auf andere Gesellschafter entfallend	23.116	14.163	34.845	37.485
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	1.388	1.170	534	4.053
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>24.527</b>	<b>15.352</b>	<b>75.767</b>	<b>84.993</b>
davon auf andere Gesellschafter entfallend	24.504	15.333	35.093	39.438
<b>Nettozunahme/-abnahme des Finanzmittelfonds</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>164.343</b>	<b>103.703</b>
An andere Gesellschafter gezahlte Dividenden/Ausschüttungen	22.757	19.357	109.623	0

<sup>1</sup> An einer Tochtergesellschaft der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H. hält eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der Otto (GmbH & Co KG) 1% der Anteile.

## (f) GENUSSSCHEINE

Die EOS Holding GmbH, Hamburg, hat im Juni 2006 sowie im August 2009 Genussscheine in Höhe von insgesamt 55.000 TEUR ausgegeben. Nach Rückkauf von Anteilen verbleiben 45.000 TEUR im Bestand. Die bonprix Handelsgesellschaft mbH, Hamburg, hat im Februar 2016 Genussscheine in Höhe von insgesamt 70.000 TEUR ausgegeben. Die hier vorliegenden Genussscheintransaktionen sind aufgrund ihrer Ausgestaltung nach IAS 32 als Eigenkapital zu klassifizieren.

Zum 28. Februar 2018 werden in dieser Position ebenfalls die noch nicht gezahlten Vergütungen auf die genannten Eigenkapitalbestandteile in Höhe von 1.984 TEUR (28. Februar 2017: 1.984 TEUR) ausgewiesen.

## (24) GENUSSRECHTE

Für Mitarbeiter ausgewählter inländischer Unternehmen bietet die Otto Group ein Kapitalbeteiligungsmodell in Form von Genussrechten an. Jeder Mitarbeiter dieser Unternehmen hat dabei die Möglichkeit, jährlich ein Paket, das bis zu 20 Genussrechte im Nennwert von jeweils 250,00 EUR enthalten kann, zu erwerben. Die Genussrechte partizipieren auf Grundlage der gültigen Genussrechtsbedingungen vom 10. April 2007 am Konzerngewinn und -verlust der Otto Group auf Basis des IFRS-Konzernabschlusses der Otto (GmbH & Co KG). Bei bestimmten Genussrechten erfolgt jedoch eine Begrenzung der Verlustzuweisung auf 30% des Nennwerts der Genussrechte. Grundsätzlich gilt eine Mindesthaltedauer der Pakete von sechs Jahren, so dass die als langfristig ausgewiesenen Genussrechte dem auf diesen Zeitraum entfallenden Anteil entsprechen.

Zum 28. Februar 2018 waren 29.583 Pakete mit einem Wert von 27.561 TEUR (28. Februar 2017: 31.743 Pakete mit einem Wert von 27.376 TEUR) gezeichnet.

## (25) RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

Die betriebliche Altersvorsorge erfolgt im Konzern sowohl beitrags- als auch leistungsorientiert. Aufwendungen für die beitrags- und leistungsorientierten Versorgungszusagen sind, mit Ausnahme des Zinsergebnisses, im Personalaufwand enthalten. Die Aufzinsung der in den Vorjahren erworbenen Nettopensionsverpflichtung wird im Finanzergebnis ausgewiesen. Die Ausgestaltung der Altersvorsorge richtet sich nach den rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten der jeweiligen Länder.

Bei den beitragsorientierten Versorgungssystemen leisten die Unternehmen der Otto Group Zahlungen an externe Versorgungseinrichtungen und haben keine weiteren Leistungsverpflichtungen gegenüber den Pensionsberechtigten. Der Aufwand für beitragsorientierte Versorgungssysteme ohne Berücksichtigung der Leistungen an gesetzliche Versorgungssysteme beträgt im Geschäftsjahr 2017/18 12.866 TEUR (2016/17: 11.273 TEUR).

Rückstellungen für leistungsorientierte Versorgungspläne werden für Verpflichtungen aus Anwartschaften und laufenden Leistungen gegenüber ehemaligen und aktiven Mitarbeitern der Otto Group sowie deren Hinterbliebenen gebildet. Die Plangestaltung basiert in der Regel auf Beschäftigungsdauer, Entgelt, Status sowie Eigenleistung der Mitarbeiter.

Die wesentlichen leistungsorientierten Versorgungspläne entfallen auf die in Deutschland und Großbritannien ansässigen Gesellschaften der Otto Group. In Deutschland liegen in der Regel nicht kapitalgedeckte Versorgungspläne vor. Diese bestehen aus arbeitgeberfinanzierten Leistungszusagen und sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerfinanzierten beitragsorientierten Leistungszusagen. Ein Großteil der arbeitgeberfinanzierten Leistungszusagen wurde zum 1. Januar 2014 für Neueintritte geschlossen. Bei den in Großbritannien ansässigen Gesellschaften bestehen zumeist kapitalgedeckte Versorgungspläne. Diese Pläne basieren vorwiegend auf eingefrorenen Durchschnittsgehältern der Mitarbeiter. Die Pläne in Großbritannien wurden mit Wirkung zum 28. Februar 2009 für Neuzugänge geschlossen. Die Leistungen aus den Plänen in Deutschland und Großbritannien erfolgen überwiegend in der Form von Rentenzahlungen.

Im Zusammenhang mit den leistungsorientierten Plänen ist die Otto Group verschiedenen Risiken ausgesetzt. Neben allgemeinen versicherungsmathematischen Risiken, wie dem Langlebkeitsrisiko und dem Zinsänderungsrisiko, ist die Otto Group dem Währungsrisiko sowie dem Kapitalmarkt- bzw. Anlagerisiko ausgesetzt. Die Versorgungsleistungen in Deutschland sind gegen die Folgen einer Insolvenz nach Maßgabe des Betriebsrentengesetzes abgesichert. Hierfür werden jährliche Beiträge an den Pensions-Sicherungs-Verein VVaG geleistet.

Der wesentliche Teil des in der Otto Group vorhandenen Planvermögens entfällt auf die in Großbritannien ansässigen Unternehmen. Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der Leistungsverpflichtungen. Die Unterlegung dieser Leistungsverpflichtungen mit Finanzmitteln stellt eine Vorsorge für künftige Mittelabflüsse dar. Das Planvermögen wird von einem unabhängigen Treuhänder investiert und verwaltet. Die übergeordnete Anlagepolitik und Anlagestrategie basieren auf dem Ziel, mittelfristig eine Rendite auf das Planvermögen zu erwirtschaften, welche zusammen mit den Beiträgen ausreicht, den Leistungsverpflichtungen nachzukommen. Aufgrund der derzeit bestehenden Unterdeckung hat sich das Unternehmen dazu verpflichtet, durch regelmäßige Dotierungen die Unterdeckung langfristig aufzulösen. Die Höhe der Dotierungen wird alle drei Jahre im Rahmen der Funding Discussions neu verhandelt. Zusätzlich besteht eine staatliche Aufsicht der für diese Angelegenheiten zuständigen Stelle (Pensions Regulator). Die Versorgungsleistungen sind zu großen Teilen gegen die Folgen einer Insolvenz gesetzlich abgesichert. Hierfür werden jährliche Beiträge an den Pension Protection Fund geleistet.

Die Berechnung der Pensionsrückstellungen für die leistungsorientierten Versorgungssysteme erfolgt nach IAS 19 auf der Grundlage versicherungsmathematischer Annahmen. Der Bewertung liegen folgende gewichtete Annahmen zugrunde:

	2017/18	2016/17
	in %	in %
Rechnungszins	2,2	2,3
Gehaltstrend	1,4	1,3
Rententrend	1,8	1,8
Inflation	1,8	1,9
Fluktuation	8,0	8,0

Der Barwert der Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Barwert der nicht fondsfinanzierten Pensionsverpflichtungen	1.387.683	1.249.260
Barwert der fondsfinanzierten Pensionsverpflichtungen	605.361	726.463
<b>Barwert der Pensionsverpflichtungen</b>	<b>1.993.044</b>	<b>1.975.723</b>

Die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen hat sich wie folgt entwickelt:

	Barwert der Pensionsverpflichtung		Planvermögen		Rückstellungen für Pensionen	
	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR
<b>Stand zum 1. März</b>	<b>1.975.723</b>	<b>1.757.611</b>	<b>618.287</b>	<b>590.318</b>	<b>1.357.436</b>	<b>1.167.293</b>
Laufender Dienstaufwand	23.440	21.771	0	0	23.440	21.771
Nachzuverrechnender Dienstaufwand	15.190	14.467	0	0	15.190	14.467
Effekte aus Plankürzungen und Abgeltungen	-1.413	99	0	0	-1.413	99
Zinsaufwendungen/-erträge	44.690	51.364	14.226	19.865	30.464	31.499
<b>Erfolgswirksam erfasste Veränderungen</b>	<b>81.907</b>	<b>87.701</b>	<b>14.226</b>	<b>19.865</b>	<b>67.681</b>	<b>67.836</b>
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste						
aus demographischen Annahmen	-38.916	-3	0	0	-38.916	-3
aus finanziellen Annahmen	66.411	249.703	0	0	66.411	249.703
aus erfahrungsbedingten Anpassungen	1.605	-6.784	0	0	1.605	-6.784
Ertrag aus Planvermögen ohne Zinserträge	0	0	-12.111	70.647	12.111	-70.647
Wechselkursänderungen	-25.964	-50.721	-22.080	-46.589	-3.884	-4.132
<b>Erfolgsneutral erfasste Veränderungen</b>	<b>3.136</b>	<b>192.195</b>	<b>-34.191</b>	<b>24.058</b>	<b>37.327</b>	<b>168.137</b>
Gezahlte Leistungen	-65.086	-66.468	-32.793	-35.371	-32.293	-31.097
Übertragungen	-237	-71	0	0	-237	-71
Beiträge des Arbeitgebers	0	0	22.030	20.267	-22.030	-20.267
Änderungen Konsolidierungskreis	-2.399	4.755	0	-850	-2.399	5.605
<b>Sonstige Veränderungen</b>	<b>-67.722</b>	<b>-61.784</b>	<b>-10.763</b>	<b>-15.954</b>	<b>-56.959</b>	<b>-45.830</b>
<b>Stand zum 28. Februar</b>	<b>1.993.044</b>	<b>1.975.723</b>	<b>587.559</b>	<b>618.287</b>	<b>1.405.485</b>	<b>1.357.436</b>
davon Rückstellungen für Pensionen					1.416.795	1.357.436
davon Nettover- mögenswert aus leistungsorientierten Versorgungsplänen					-11.310	0

Das zur Finanzierung der Pensionsverpflichtungen zur Verfügung stehende Planvermögen gliedert sich wie folgt auf:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Wertpapiere	511.889	539.562
Immobilien	45.101	18.525
Liquide Mittel	11.989	47.255
Darlehen	4.072	0
Sonstiges	14.508	12.945
<b>Planvermögen</b>	<b>587.559</b>	<b>618.287</b>

Die Kosten für die Verwaltung des Planvermögens mindern den Ertrag aus Planvermögen. Die verbleibenden Verwaltungskosten werden nicht vom Ertrag aus Planvermögen abgezogen.

Der Konzern erwartet, dass im Geschäftsjahr 2018/19 Beiträge in Höhe von 21.274 TEUR in die leistungsorientierten Pläne einzuzahlen sind sowie Auszahlungen in Höhe von 59.432 TEUR aus den leistungsorientierten Plänen erfolgen werden.

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 19,5 Jahre (28. Februar 2017: 19,4 Jahre).

Die relative Auswirkung von singulären Parameteränderungen auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird im Folgenden aufgezeigt:

		2017/18	2016/17
		in %	in %
Rechnungszins	+ 0,5 %	-9,0	-8,8
	- 0,5 %	10,2	10,2
Rententrend	+ 0,25 %	2,5	2,5
	- 0,25 %	-2,3	-2,4
Lebenserwartung	Zunahme um ein Jahr	1,7	1,8
	Abnahme um ein Jahr	-1,9	-2,0

Eine wesentliche Gehaltsabhängigkeit der Pläne liegt nicht vor. Zur Ermittlung der Sensitivitäten wurden ca. 97 % des Verpflichtungsumfanges berücksichtigt. Jede Änderung einer wesentlichen versicherungsmathematischen Annahme wurde separat analysiert. Interdependenzen wurden nicht berücksichtigt.

## (26) SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

	01.03.2017	Währungskurseffekte/ Umbuchungen/ Veränderung des Konsolidierungskreises	Inanspruchnahme	Auflösung	Zuführung	Aufzinsung	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Restrukturierungsverpflichtungen	57.999	28.139	-32.807	-20.820	20.008	449	52.968
Verwaltung der betrieblichen Altersvorsorge	35.470	0	-2	-1.111	402	4.137	38.896
Personalkosten	31.157	-2.467	-3.439	-284	7.960	216	33.143
Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen	24.736	-518	-152	-1.114	968	361	24.281
Versicherungstechnische Rückstellungen	17.115	0	0	0	60	0	17.175
Prozesskosten und Prozessrisiken	17.886	-547	-3.376	-4.074	4.163	0	14.052
Garantien und Kulanz	7.261	0	-510	-274	202	0	6.679
Belastende Verträge	5.600	-34	-2.091	-1.636	2.107	-135	3.811
Übrige Rückstellungen	86.386	-865	-11.649	-4.204	35.207	25	104.900
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>283.610</b>	<b>23.708</b>	<b>-54.026</b>	<b>-33.517</b>	<b>71.077</b>	<b>5.053</b>	<b>295.905</b>

Erwartete Abfindungen sowie sonstige Personalkosten, die auf der Grundlage von Sozialplänen bzw. Betriebsvereinbarungen im Rahmen von eingeleiteten Restrukturierungen u. a. in Deutschland, Frankreich und England in dem Segment Service entstehen, werden in den Rückstellungen für Restrukturierungsverpflichtungen ausgewiesen. Zusätzlich sind in dieser Rückstellung die erwarteten Aufwendungen im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung von Miet- bzw. Leasingverträgen aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen enthalten.

Für Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen, die insbesondere bei Mietereinbauten bestehen, wurden Rückstellungen in Höhe des Barwerts der erwarteten Kosten angesetzt. Korrespondierend wurden diese Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung der Verpflichtung als Bestandteil der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der Vermögenswerte aktiviert.

In den Rückstellungen für Personalkosten sind im Wesentlichen die Aufstockungsbeträge für Altersteilzeitvereinbarungen sowie Jubiläumsansprüche enthalten.

Die Rückstellungen für Garantien und Kulanz wurden für gesetzliche, freiwillige und vertraglich vereinbarte Garantien und Gewährleistungsansprüche von Kunden aus Warenlieferungen in Höhe der wahrscheinlichen Inanspruchnahme gebildet.

Es ergibt sich folgende Fälligkeitsstruktur der sonstigen Rückstellungen zum 28. Februar 2018:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Restrukturierungsverpflichtungen	27.205	25.763	0	<b>52.968</b>
Verwaltung der betrieblichen Altersvorsorge	0	38.896	0	<b>38.896</b>
Personalkosten	688	16.146	16.309	<b>33.143</b>
Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen	1.309	12.767	10.205	<b>24.281</b>
Versicherungstechnische Rückstellungen	17.175	0	0	<b>17.175</b>
Prozesskosten und Prozessrisiken	14.015	37	0	<b>14.052</b>
Garantien und Kulanz	6.287	392	0	<b>6.679</b>
Belastende Verträge	3.416	395	0	<b>3.811</b>
Übrige Rückstellungen	81.675	23.225	0	<b>104.900</b>
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>151.770</b>	<b>117.621</b>	<b>26.514</b>	<b>295.905</b>

## (27) VERBINDLICHKEITEN AUS ANLEIHEN UND SONSTIGEN SCHULDVERSCHREIBUNGEN SOWIE VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER KREDITINSTITUTEN

Die Fälligkeitsstruktur der Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen sowie Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ergibt sich zum 28. Februar 2018 wie folgt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	166.810	677.451	594.962	<b>1.439.223</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	771.631	390.851	164.222	<b>1.326.704</b>

Zum Stichtag der Vergleichsperiode hat sich die Fälligkeitsstruktur der Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen sowie Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten wie folgt dargestellt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	367.188	636.823	247.415	<b>1.251.426</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	539.435	396.114	173.479	<b>1.109.028</b>

Die zum 28. Februar 2018 bestehenden wesentlichen Anleihen sind durch die folgenden Nominalbeträge, Zinssätze und Fälligkeiten gekennzeichnet:

Gesellschaft	Finanzierungszusage	Inanspruchnahme zum 28.02.2018 in TEUR	Nominalzinssatz	Effektivzinssatz	Fälligkeit
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS0847087714)	300.000	3,875 %	4,000 %	01.11.2019
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS0978146271)	20.000	3,376 %	3,376 %	13.12.2019
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS0972058175)	225.000	3,750 %	3,875 %	17.09.2020
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS1031554360)	50.000	Euribor + Aufschlag	Euribor + Aufschlag	18.02.2021
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS1123401579)	45.000	Euribor + Aufschlag	Euribor + Aufschlag	05.11.2021
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS1567447609)	40.000	1,500 %	1,500 %	08.03.2022
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS1433512891)	250.000	2,500 %	2,625 %	16.06.2023
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS1625975153)	300.000	1,875 %	1,950 %	12.06.2024
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (XS1660709616)	50.000	Euribor + Aufschlag	Euribor + Aufschlag	24.08.2026

Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden zwei Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 200.000 TEUR zurückgeführt. Zudem sind drei Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 390.000 TEUR im Berichtsjahr begeben worden, die Laufzeiten zwischen fünf und neun Jahren aufweisen.

Die Otto Group verfügt seit dem Geschäftsjahr 2013/14 über ein EMTN-Programm mit einem Gesamtvolumen von 2.000.000 TEUR an der Luxemburger Börse. Zum 28. Februar 2018 beträgt das Gesamtvolumen der im Rahmen des EMTN-Programms begebenen Anleihen 980.000 TEUR (28. Februar 2017: 590.000 TEUR).

Zudem existiert seit dem Geschäftsjahr 2016/17 ein Commercial-Paper-Programm mit einem Rahmenvolumen von 1.000.000 TEUR. Zum 28. Februar 2018 beträgt das Gesamtvolumen der ausstehenden Commercial-Paper unverändert zum Vorjahr 150.000 TEUR.

Zum 28. Februar 2018 bestehen die folgenden, nach Fälligkeit sortierten, wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber diversen in- und ausländischen Kreditinstituten:

Segmente	Währung	Inanspruchnahme zum 28.02.2018 in TEUR	Zinssatz	Endfälligkeit
	EUR	201.615	1,2 – 6,7 %	2018 – 2023
Multichannel- Einzelhandel	EUR	173.014	Euribor + variabler Aufschlag	2019 – 2039
	EUR	127.730	1,5 – 6,9 %	2023 – 2028
Finanz- dienstleistungen	EUR	45.000	Euribor + variabler Aufschlag	2019 – 2025
	EUR	80.200	1,6 – 2,7 %	2021 – 2023
Service	EUR	59.265	1,7 – 3,7 %	2023 – 2027

Die Aufteilung erfolgt auf Basis der Segmentzuordnung nach fester oder variabler Verzinsung sowie einer Endfälligkeit bis 5 Jahre (28. Februar 2023) bzw. über 5 Jahre (ab 1. März 2023).

Für die Finanzverbindlichkeiten entspricht der ausgewiesene Zinssatz dem Effektivzinssatz.

## (28) SONSTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen Finanzverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018 in TEUR	28.02.2017 in TEUR
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	189.087	240.268
Verbindlichkeiten aus finance lease	64.676	69.750
Verbindlichkeiten aus Darlehen	4.546	5.040
Wechselverbindlichkeiten	2.612	4.914
<b>Sonstige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>260.921</b>	<b>319.972</b>

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich zum 28. Februar 2018 wie folgt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	189.087	0	0	189.087
Verbindlichkeiten aus finance lease	17.095	45.780	1.801	64.676
Verbindlichkeiten aus Darlehen	4.546	0	0	4.546
Wechselverbindlichkeiten	2.612	0	0	2.612
<b>Sonstige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>213.340</b>	<b>45.780</b>	<b>1.801</b>	<b>260.921</b>

Zum Stichtag der Vergleichsperiode hat sich die Fälligkeitsstruktur der sonstigen Finanzverbindlichkeiten wie folgt dargestellt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	175.268	65.000	0	240.268
Verbindlichkeiten aus finance lease	19.929	46.667	3.154	69.750
Verbindlichkeiten aus Darlehen	5.040	0	0	5.040
Wechselverbindlichkeiten	4.914	0	0	4.914
<b>Sonstige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>205.151</b>	<b>111.667</b>	<b>3.154</b>	<b>319.972</b>

Die Verbindlichkeiten aus finance lease zum 28. Februar 2018 lassen sich wie folgt überleiten:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Ausstehende Miet- und Leasingraten	18.295	49.316	1.818	69.429
Zinsanteil	1.200	3.536	17	4.753
<b>Tilgungsanteil</b>	<b>17.095</b>	<b>45.780</b>	<b>1.801</b>	<b>64.676</b>

Zum Stichtag der Vergleichsperiode ergab sich die Überleitung der Verbindlichkeiten aus finance lease wie folgt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Ausstehende Miet- und Leasingraten	21.712	49.392	3.252	74.356
Zinsanteil	1.783	2.725	98	4.606
<b>Tilgungsanteil</b>	<b>19.929</b>	<b>46.667</b>	<b>3.154</b>	<b>69.750</b>

## (29) VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER NAHE STEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Die Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Tochterunternehmen	17.874	8.970
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	1.867	2.847
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	5.239	21.717
<b>Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen</b>	<b>24.980</b>	<b>33.534</b>

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich wie folgt:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	24.516	17.093
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	0	15.977
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	464	464
<b>Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen</b>	<b>24.980</b>	<b>33.534</b>

## (30) SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen Verbindlichkeiten gliedern sich wie folgt:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	259.888	262.117
Verbindlichkeiten aus kündbaren Finanzinstrumenten	95.445	92.138
Kreditorische Debitoren	93.000	94.721
Negative Zeitwerte von Derivaten	53.273	31.653
Verbindlichkeiten aus dem Erwerb von Anteilen	49.212	59.441
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	101.984	110.258
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>652.802</b>	<b>650.328</b>
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	187.224	188.688
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	185.450	211.902
Abgrenzungsposten	129.288	152.202
Verbindlichkeiten aus Sozialabgaben	17.552	19.579
Verbindlichkeiten aus sonstigen Abgaben	9.266	9.148
Übrige Verbindlichkeiten	3.608	2.014
<b>Sonstige übrige Verbindlichkeiten</b>	<b>532.388</b>	<b>583.533</b>
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.185.190</b>	<b>1.233.861</b>

Die Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern beinhalten im Wesentlichen Verpflichtungen aus Lohn und Gehalt, ausstehendem Urlaub bzw. Urlaubsgeld sowie Altersteilzeitvereinbarungen.

Entsprechend IAS 32 ist die Verpflichtung bei Ausübung der bestimmten Anteilseignern von Tochtergesellschaften eingeräumten Optionen, deren Anteile zum anteiligen Wert des Eigenkapitals erwerben zu müssen, in Höhe des wahrscheinlichen Erfüllungsbetrags als Verbindlichkeit zum Erwerb von Anteilen zu bilanzieren.

Sofern die Verpflichtungen im Rahmen eines Unternehmenserwerbs entstanden sind, in dem die Otto Group die Beherrschungsmöglichkeiten erworben hat, werden Beträge abzüglich der Verzinsung als variabler Kaufpreisbestandteil behandelt und gegebenenfalls im derivativen Geschäfts- oder Firmenwert berücksichtigt.

Hinsichtlich der Fälligkeit ergibt sich folgende Zusammensetzung der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	479.181	414.989
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	169.427	222.861
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	4.194	12.478
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>652.802</b>	<b>650.328</b>

## (31) MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMME

In den Geschäftsjahren 2006/07 und 2017/18 wurden bei einer Konzerngesellschaft in den USA virtuelle Anteilsprogramme zur langfristigen Mitarbeiterincentivierung aufgelegt. Diese Programme werden gemäß IFRS 2 als cash-settled share-based payment klassifiziert. Die Transaktionswährung für die Gewährung und den Rückkauf der Wertsteigerungsrechte ist der US-Dollar.

Die im Rahmen dieser Pläne jährlich gewährten Wertsteigerungsrechte werden während einer Frist von 60 Monaten ratierlich unverfallbar. Am Ende dieses Erdienungszeitraums erfolgt die Auszahlung auf Basis der unverfallbar gewordenen Rechte. Für die Bestimmung der Wertsteigerung wird ein Unternehmenswert zugrunde gelegt, der sich aus einem EBIT-Multiplikator unter Berücksichtigung einer vertraglich definierten Nettofinanzposition ergibt.

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2006/07 aufgelegten Plans können maximal 590.000 Wertsteigerungsrechte ausgeben werden. Die letzte Ausgabe von Wertsteigerungsrechten erfolgte im Geschäftsjahr 2017/18. Die Veränderungen im Zusammenhang mit der Durchführung dieses Anteilsprogramms lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Jahr der Gewährung	Anzahl der gewährten Rechte	Anzahl der verfallenen Rechte	Anzahl der ausgezahlten Rechte	Zum Stichtag unverfallbare Rechte	Wert eines Rechts zum Ausgabezeitpunkt in USD	Wertveränderung ggü. Ausgabezeitpunkt in USD
2006	103.650	-7.609	-96.042	0	81,66	31,44
2007	111.500	-13.170	-98.330	0	105,09	8,01
2008	77.650	-15.466	-62.184	0	104,06	9,04
2009	105.130	-21.098	-84.032	0	33,08	80,02
2010	120.395	-32.551	-87.844	0	32,04	81,06
2011	131.890	-43.154	-88.736	0	67,92	45,18
2012	121.765	-37.129	-84.636	0	53,31	59,79
2013	124.200	-42.692	-24.977	54.352	38,26	74,63
2014	122.595	-37.959	-14.811	53.589	0,00	95,41
2015	148.860	-46.414	-17.165	47.952	0,00	100,11
2016	157.770	-48.348	-10.194	36.270	17,57	85,19
	<b>1.325.405</b>	<b>-345.589</b>	<b>-668.951</b>	<b>192.163</b>		

Im Rahmen des im Geschäftsjahr 2017/18 aufgelegten Plans können maximal 300.000 Wertsteigerungsrechte ausgegeben werden. Die Veränderungen im Zusammenhang mit der Durchführung dieses Anteilsprogramms lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Jahr der Gewährung	Anzahl der gewährten Rechte	Anzahl der verfallenen Rechte	Anzahl der ausgezählten Rechte	Zum Stichtag unverfallbare Rechte	Wert eines Rechts zum Ausgabezeit- punkt in USD	Wertveränderung ggü. Ausgabezeit- punkt in USD
2017	56.920	- 34.960	0	0	99,22	11,44
	<b>56.920</b>	<b>- 34.960</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

Für beide Mitarbeiterbeteiligungsprogramme ist unter Berücksichtigung des Aufwandsverteilungszeitraums gemäß IFRS 2 und der Wertentwicklung zum Bilanzstichtag eine Verbindlichkeit in Höhe von 16.309 TEUR (2016/17: 15.579 TEUR) bilanziert worden. Es ergab sich im Berichtsjahr Aufwand in Höhe von 8.201 TEUR (2016/17: 14.583 TEUR).

Auszahlungen für bereits unverfallbar gewordene Rechte ausgeschiedener Mitarbeiter beliefen sich im Geschäftsjahr 2017/18 auf 6.104 TEUR (2016/17: 78 TEUR).

Bei einer deutschen Konzerngesellschaft sind zudem im Geschäftsjahr 2017/18 virtuelle Put Optionen gegenüber leitenden Mitarbeitern gewährt worden. Diese Put Optionen werden gemäß IFRS 2 als cash-settled share-based payment klassifiziert. Die Transaktionswährung für die Gewährung und den Rückkauf ist der Euro.

Die Put Optionen können an unterschiedlichen und vorab festgelegten Zeitpunkten ausgeübt werden. Der vollständige Kaufpreis ist erst zu einem Zeitpunkt erdient, der im Geschäftsjahr 2019/20 liegt. Die Ermittlung des Kaufpreises erfolgt zu jedem Zeitpunkt als Produkt aus dem maßgeblichen Jahresumsatz und einem auf Basis eines Deckungsbetrages abgeleiteten Multiplikators.

Unter Berücksichtigung des Aufwandsverteilungszeitraums gemäß IFRS 2 ist zum Bilanzstichtag erstmalig eine Verbindlichkeit in Höhe von 10.546 TEUR bilanziert worden. Es ergab sich im Berichtsjahr ein entsprechender Aufwand in Höhe von 10.546 TEUR.

# ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSS- RECHNUNG

## (32) DEFINITIONEN

In der Otto Group ist der Brutto-Cashflow eine Kennzahl für den Liquiditätsbeitrag der Gesellschaften und der Segmente. Der Brutto-Cashflow entspricht dem um Gewinne, Verluste und Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen sowie um wesentliche zahlungsunwirksame Erträge und Aufwendungen angepassten Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

## (33) ZUSAMMENSETZUNG DES FINANZMITTELFONDS

Der Finanzmittelfonds setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Flüssige Mittel	517.615	379.042
Wertpapiere mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten	130	129
<b>Finanzmittelfonds</b>	<b>517.745</b>	<b>379.171</b>

Aus dem in der Konzern-Kapitalflussrechnung ausgewiesenen Finanzmittelfonds wurden 11.014 TEUR (28. Februar 2017: 10.896 TEUR) als Sicherheit hinterlegt. Die eingeschränkte Verfügbarkeit resultiert im Wesentlichen aus vertraglichen Vereinbarungen aus ABS-Transaktionen.

## (34) NICHT ZAHLUNGSWIRKSAME TRANSAKTIONEN

Wesentliche nicht zahlungswirksame Vorgänge im Finanzierungs- und Investitionsbereich betreffen im Geschäftsjahr 2017/18 den Abschluss von finance lease mit 16.247 TEUR (2016/17: 23.862 TEUR).

# ERLÄUTERUNGEN ZUR SEGMENTBERICHT- ERSTATTUNG

## (35) GRUNDLAGEN

Die Segmentberichterstattung erfolgt entsprechend den Vorschriften des IFRS 8 nach dem management approach. Hiernach orientiert sich die Segmentberichterstattung an der internen Berichterstattung an die jeweiligen Hauptentscheidungsträger und beinhaltet die Informationen, die diesen Entscheidungsträgern im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung vorgelegt und von diesen zur Ressourcenallokation für die einzelnen Bereiche des Konzerns verwendet werden. In Übereinstimmung mit der internen Steuerung des Konzerns ist die Segmentberichterstattung nach den Geschäftsfeldern des Konzerns gegliedert.

In Ergänzung zu den Geschäftsfeldern erfolgen Zusatzinformationen zu den geographischen Regionen.

### (a) GESCHÄFTSFELDER

In der Otto Group bestehen die folgenden Geschäftsfelder:

#### **Multichannel-Einzelhandel**

Das Segment Multichannel-Einzelhandel umfasst alle Aktivitäten des Konzerns, bei denen Konsumgüter an Endkunden verkauft werden. Die Geschäftsaktivitäten erfolgen dabei im Rahmen einer Multichannel-Strategie im Wege des Online-, Katalog- und Stationärhandels, wobei der E-Commerce den Schwerpunkt in diesem Segment bildet.

#### **Finanzdienstleistungen**

Das Segment Finanzdienstleistungen umfasst das Forderungs- und Liquiditätsmanagement.

#### **Service**

Das Segment Service der Otto Group beinhaltet Logistik- und Einkaufsdienstleistungen. Die Logistikdienstleistungen umfassen dabei einen breiten Bereich von der Warenbeschaffung über Transportdienstleistungen bis zur Sendungsverteilung an Endkunden sowie Serviceleistungen im Zusammenhang mit den gelieferten Waren.

### (b) GEOGRAPHISCHE REGIONEN

Die Aktivitäten der Otto Group sind neben Deutschland und Russland insbesondere auf das übrige Europa und Nordamerika sowie Asien ausgerichtet. Die Sonstigen Regionen enthalten die Aktivitäten in den übrigen Regionen.

## (36) SEGMENTINFORMATIONEN

Die Segmentdaten werden mit Ausnahme der konzerninternen Miet- und Leasingbeziehungen, die als Operating Leasingverhältnisse abgebildet werden, auf der Grundlage der im Konzernabschluss angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden ermittelt. Forderungen, Aufwendungen und Erträge, die aus Transaktionen zwischen den einzelnen Segmenten resultieren, werden in der Spalte Holding/Konsolidierung eliminiert. Derartige Transaktionen werden grundsätzlich zu marktüblichen Konditionen abgewickelt. Darüber hinaus enthält die Spalte Holding/Konsolidierung Aufwendungen der Konzernfunktionen, die den einzelnen Segmenten nicht auf einer verlässlichen Basis zugeordnet werden können.

Die Umsatzerlöse mit Dritten repräsentieren den Umsatz aus dem Verkauf von Handelswaren sowie der Erbringung von Dienstleistungen inklusive Finanzdienstleistungen. Die Innenumsatzerlöse resultieren aus den Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Segmenten.

Die dargestellten Ergebnisgrößen stellen den jeweiligen Ergebnisbeitrag der Segmente dar. Das EBITDA entspricht dabei dem Ergebnis vor Berücksichtigung des Finanzergebnisses, der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie vor planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen und nach Zuschreibungen. Unter Einbeziehung der angefallenen Abschreibungen ergibt sich das EBIT als Ergebnis vor dem Finanzergebnis und vor Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

Das Segmentvermögen umfasst die langfristigen Vermögenswerte des jeweiligen Segments, d. h. die immateriellen Vermögenswerte inklusive derivativer Geschäfts- oder Firmenwerte, die Sachanlagen und die Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen sowie die kurzfristigen Vermögenswerte. Vom Segmentvermögen ausgenommen sind die sonstigen Beteiligungen, die Finanzforderungen, die Ansprüche aus laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, die aktiven latenten Steuern und die flüssigen Mittel. Nur im Segment Finanzdienstleistungen sind die Finanzforderungen im Segmentvermögen enthalten.

Der Brutto-Cashflow der Segmente wird aus dem EBIT unter Eliminierung darin enthaltener nicht zahlungswirksamer Erträge und Aufwendungen abgeleitet.

Das Segmentvermögen kann auf die Aktiva des Konzerns wie folgt übergeleitet werden:

	28.02.2018 in TEUR	28.02.2017 in TEUR
<b>Segmentvermögen</b>	<b>8.056.432</b>	<b>7.628.965</b>
Sonstige Finanzanlagen	269.897	291.103
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	126.393	49.130
Flüssige Mittel	517.615	379.042
Latente Steuern	134.891	118.155
<b>Vermögenswerte des Konzerns</b>	<b>9.105.228</b>	<b>8.466.395</b>

Für die geographischen Informationen werden die Umsätze nach dem Standort der Konzerngesellschaft segmentiert, der in der Regel auch dem Standort der Kunden entspricht. Das Vermögen wird ebenfalls auf der Grundlage des Standortes der Konzerngesellschaft ermittelt und umfasst die langfristigen Vermögenswerte der geographischen Regionen und enthält somit immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen:

Geographische Informationen	Umsatzerlöse mit Dritten		Langfristiges Vermögen	
	2017/18 in TEUR	2016/17 in TEUR	28.02.2018 in TEUR	28.02.2017 in TEUR
Deutschland	8.264.200	7.700.563	1.312.651	1.353.647
Europa (ohne Deutschland und Russland)	2.945.743	2.480.460	354.678	431.129
Nordamerika	1.892.154	1.824.941	345.674	406.525
Russland	323.735	267.975	14.596	17.539
Asien	191.072	202.579	48.123	57.634
Sonstige Regionen	35.987	35.252	816	939
<b>Konzern</b>	<b>13.652.891</b>	<b>12.511.770</b>	<b>2.076.538</b>	<b>2.267.413</b>

# SONSTIGE ANGABEN

## (37) FINANZINSTRUMENTE

### (a) ORIGINÄRE FINANZINSTRUMENTE

Die Otto Group verwendet eine Vielzahl von Finanzinstrumenten in ihren unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

In den folgenden Tabellen sind finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten entsprechend der Kategorien der Finanzinstrumente nach IAS 39 dargestellt. Cash flow hedges werden gesondert ausgewiesen.

Alle Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert im Abschluss bilanziert werden, werden in die folgenden Hierarchiestufen gemäß IFRS 13 eingeordnet:

**Stufe 1:** an aktiven, für das Unternehmen an zugänglichen Märkten notierte (nicht angepasste) Preise für gleiche Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten;

**Stufe 2:** Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die auf Stufe 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d. h. als Preis) oder indirekt (d. h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen;

**Stufe 3:** nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierende Faktoren für die Bewertung des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Reklassifizierungen zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen werden zum Ende der Berichtsperiode, in der die Änderung eingetreten ist, erfasst. Im Geschäftsjahr 2017/18 haben keine Reklassifizierungen zwischen den verschiedenen Kategorien von Finanzinstrumenten stattgefunden.

Die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten verschiedene Put Optionen. Diese werden der Stufe 3 in der Zeitwert Hierarchie zugeordnet, da die Bewertungsparameter auf nicht beobachtbaren Marktdaten beruhen. In den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen ist ein Betrag in Höhe von 2.486 TEUR aus der Währungsumrechnung enthalten. Aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte ergibt sich ein im Finanzergebnis ausgewiesener Ertrag in Höhe von 7.744 TEUR.

Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Put Optionen berücksichtigt vertraglich vereinbarte Zahlungen. Sofern geplante Erfolgskomponenten für den beizulegenden Zeitwert relevant sind, werden diese auf Basis der Discounted Cashflow-Methode unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensplanungen ermittelt. Die Abzinsungssätze basieren auf gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Relevante nicht beobachtbare Inputfaktoren für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts sind geplante Erfolgskomponenten. Der Konzern führt eine regelmäßige Überprüfung der wesentlichen nicht beobachtbaren Inputfaktoren sowie der Bewertungsanpassungen durch.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Buchwerte und beizulegenden Zeitwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zum 28. Februar 2018, einschließlich ihrer Einstufung in die Zeitwert Hierarchie. Sie enthält keine Informationen zum beizulegenden Zeitwert für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden, wenn der Buchwert einen angemessenen Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert darstellt. Die Verbindlichkeiten aus finance lease werden gemäß IAS 17 bewertet und sind folglich in der Tabelle keiner Bewertungskategorie gemäß IAS 39 zugeordnet. Eine Angabe der Zeitwerte für Verbindlichkeiten aus finance lease erfolgt nicht, da sich keine wesentlichen Zusatzinformationen durch die Ermittlung der Zeitwerte ergeben würden.

Aktiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.395.770	1.395.770	–	–	–	–	–	–
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.298.491	1.298.491	–	–	–	–	–	–
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	173.982	173.982	–	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	196.382	196.382	–	–	–	–	–	–
Flüssige Mittel	517.615	517.615	–	–	–	–	–	–
<b>Loans and receivables (LAR)</b>	<b>3.582.240</b>	<b>3.582.240</b>	–	–	–	–	–	–
Sonstige Finanzanlagen	153	153	–	–	–	–	–	–
Wertpapiere	313	313	–	–	–	–	–	–
<b>Held to maturity (HTM)</b>	<b>466</b>	<b>466</b>	–	–	–	–	–	–
Sonstige Finanzanlagen	278.294	14.753	0	263.541	263.541	0	263.541	0
Wertpapiere	130	0	0	130	130	130	0	0
<b>Available-for-sale financial assets (AFS)</b>	<b>278.424</b>	<b>14.753</b>	<b>0</b>	<b>263.671</b>	<b>263.671</b>	<b>130</b>	<b>263.541</b>	<b>0</b>
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	7.875	0	7.875	0	7.875	0	7.875	0
<b>Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)</b>	<b>7.875</b>	<b>0</b>	<b>7.875</b>	<b>0</b>	<b>7.875</b>	<b>0</b>	<b>7.875</b>	<b>0</b>
<b>Cash flow hedges</b>	<b>11.155</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.155</b>	<b>11.155</b>	<b>0</b>	<b>11.155</b>	<b>0</b>

Passiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Genussrechte	27.561	27.561	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.439.223	1.439.223	0	0	1.589.329	1.117.672	471.657	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.326.704	1.326.704	0	0	1.437.359	0	1.437.359	0
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	196.244	196.244	–	–	–	–	–	–
davon Verbindlichkeiten finance lease	64.676	64.676	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.459.449	1.459.449	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	24.980	24.980	–	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	550.318	550.318	–	–	–	–	–	–
<b>Financial liabilities measured at amortised cost (OL)</b>	<b>5.024.479</b>	<b>5.024.479</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.026.688</b>	<b>1.117.672</b>	<b>1.909.016</b>	<b>0</b>
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	49.212	0	0	49.212	49.212	0	0	49.212
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	23.827	0	23.827	0	23.827	0	23.827	0
<b>Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)</b>	<b>73.039</b>	<b>0</b>	<b>23.827</b>	<b>49.212</b>	<b>73.039</b>	<b>0</b>	<b>23.827</b>	<b>49.212</b>
<b>Cash flow hedges</b>	<b>29.445</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29.445</b>	<b>29.445</b>	<b>0</b>	<b>29.445</b>	<b>0</b>

Zum Stichtag der Vergleichsperiode bestehen folgende Buchwerte und beizulegende Zeitwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, einschließlich ihrer Einstufung in der Zeitwert Hierarchie:

Aktiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.343.559	1.343.559	–	–	–	–	–	–
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.083.862	1.083.862	–	–	–	–	–	–
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	106.242	106.242	–	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	466.488	466.488	–	–	–	–	–	–
Flüssige Mittel	379.042	379.042	–	–	–	–	–	–
<b>Loans and receivables (LAR)</b>	<b>3.379.193</b>	<b>3.379.193</b>	–	–	–	–	–	–
Sonstige Finanzanlagen	153	153	–	–	–	–	–	–
Wertpapiere	813	813	–	–	–	–	–	–
<b>Held to maturity (HTM)</b>	<b>966</b>	<b>966</b>	–	–	–	–	–	–
Sonstige Finanzanlagen	296.542	25.056	0	271.486	271.486	180	271.306	0
Wertpapiere	129	0	0	129	129	129	0	0
<b>Available-for-sale financial assets (AFS)</b>	<b>296.671</b>	<b>25.056</b>	<b>0</b>	<b>271.615</b>	<b>271.615</b>	<b>309</b>	<b>271.306</b>	<b>0</b>
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	11.681	0	11.681	0	11.681	0	11.681	0
<b>Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)</b>	<b>11.681</b>	<b>0</b>	<b>11.681</b>	<b>0</b>	<b>11.681</b>	<b>0</b>	<b>11.681</b>	<b>0</b>
<b>Cash flow hedges</b>	<b>22.136</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22.136</b>	<b>22.136</b>	<b>0</b>	<b>22.136</b>	<b>0</b>

Passiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Genussrechte	27.376	27.376	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.251.426	1.251.426	0	0	1.412.044	1.029.337	382.707	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.109.028	1.109.028	0	0	1.133.804	0	1.133.804	0
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	250.221	250.221	–	–	–	–	–	–
davon Verbindlichkeiten finance lease	69.750	69.750	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.375.611	1.375.611	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	33.534	33.534	–	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	559.234	559.234	–	–	–	–	–	–
<b>Financial liabilities measured at amortised cost (OL)</b>	<b>4.606.430</b>	<b>4.606.430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.545.848</b>	<b>1.029.337</b>	<b>1.516.511</b>	<b>0</b>
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	59.441	0	0	59.441	59.441	0	0	59.441
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	14.152	0	14.152	0	14.152	0	14.152	0
<b>Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)</b>	<b>73.593</b>	<b>0</b>	<b>14.152</b>	<b>59.441</b>	<b>73.593</b>	<b>0</b>	<b>14.152</b>	<b>59.441</b>
<b>Cash flow hedges</b>	<b>17.501</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.501</b>	<b>17.501</b>	<b>0</b>	<b>17.501</b>	<b>0</b>

Die Nettoergebnisse aus Finanzinstrumenten teilen sich wie folgt auf die einzelnen Bewertungskategorien des IAS 39 auf:

### Nettogewinne/Nettoverluste

	28.02.2018			28.02.2017		
	erfolgs-neutral	erfolgs-wirksam	Summe	erfolgs-neutral	erfolgs-wirksam	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Loans and receivables (LAR)	0	715.600	715.600	0	663.030	663.030
LAR ohne Finanzdienstleistungen	0	-125.806	-125.806	0	-69.344	-69.344
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	0	841.406	841.406	0	732.374	732.374
Available-for-sale-financial assets (AFS)	10.185	11.671	21.856	-19.987	-16.033	-36.020
Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	0	6.831	6.831	0	16.120	16.120
Financial liabilities measured at amortised cost (OL)	0	-1.872	-1.872	0	5.370	5.370
Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	0	-21.175	-21.175	0	-36.739	-36.739

Die Nettoergebnisse enthalten dabei Effekte aus Wertberichtigungen, der Währungsumrechnung, aus der Bewertung zum Zeitwert und aus der Veräußerung von Finanzinstrumenten. Darüber hinaus werden Umsatzerlöse mit Dritten des Segments Finanzdienstleistungen von 841.406 TEUR (28. Februar 2017: 732.374 TEUR) ausgewiesen, die ebenfalls im Zusammenhang mit der Kategorie LAR stehen.

Die oben genannten Finanzinstrumente wurden hinsichtlich ihrer erfolgswirksamen Effekte in den Umsatzerlösen, sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen, im Beteiligungsergebnis und im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

Zum 28. Februar 2018 werden Vermögenswerte aus ABS-Transaktionen von 104.177 TEUR (28. Februar 2017: 147.047 TEUR) bilanziert.

**(b) DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE**

Die Otto Group ist aufgrund ihrer internationalen Aktivitäten insbesondere Risiken aus Währungskurs- und Zinsänderungen ausgesetzt. Zur Begrenzung dieser Risiken werden durch die Unternehmen der Otto Group derivative Finanzinstrumente eingesetzt.

Der Einsatz derivativer Finanzinstrumente ist durch entsprechende Richtlinien in der Otto Group geregelt und erfolgt allein zur Absicherung bestehender Grundgeschäfte sowie geplanter Transaktionen mit hinreichend hoher Eintrittswahrscheinlichkeit. Durch diese Richtlinien werden die Verantwortlichkeiten, die Handlungsrahmen und die Berichterstattung sowie die strikte Trennung von Handel und Abwicklung verbindlich festgelegt. Der Abschluss von Handelsgeschäften im Zusammenhang mit derivativen Finanzinstrumenten ist gemäß dieser Richtlinien nur mit Banken ausreichender Bonität erlaubt.

Die Otto Group nutzt Devisentermingeschäfte, Währungsswaps und Devisenoptionen zur Absicherung abgeschlossener bzw. erwarteter Geschäfte. Im Rahmen der Zinssicherung werden die Risiken durch Zinsderivate in Form von Zinsswaps begrenzt.

Die derivativen Geschäfte, welche die Otto Group nach dieser Maßgabe abschließt, werden gemäß den Vorschriften der European Market Infrastructure Regulation (EMIR) an ein Transaktionsregister gemeldet. Die Compliance mit EMIR wird regelmäßig durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und bestätigt.

Die Nominalwerte und Zeitwerte der Zins- und Devisenderivate setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2018		28.02.2017	
	Nominalbetrag	Zeitwert	Nominalbetrag	Zeitwert
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
<b>Aktiva</b>				
Devisenderivate	799.791	16.291	1.109.115	33.817
Zinsderivate	265.000	2.739	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>1.064.791</b>	<b>19.030</b>	<b>1.109.115</b>	<b>33.817</b>
<b>Passiva</b>				
Devisenderivate	1.292.317	42.446	681.079	16.201
Zinsderivate	348.395	10.826	342.742	15.452
<b>Gesamt</b>	<b>1.640.712</b>	<b>53.272</b>	<b>1.023.821</b>	<b>31.653</b>

Die Otto Group bilanziert bestimmte Derivate, die die Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Abbildung von Sicherungsbeziehungen erfüllen, als cash flow hedges gemäß IAS 39.

Cash flow hedges werden zur Absicherung des Zinsänderungs- und Währungsrisikos im Zusammenhang mit variablen Zahlungsströmen aus zukünftig höchstwahrscheinlichen Transaktionen (Wareneinkauf, Umsatzerlöse und Refinanzierung) sowie aus bestehenden Kreditverträgen abgeschlossen. Die Effektivität der Sicherungsbeziehungen wird zum Stichtag unter Anwendung der Dollar-Offset-Methode mithilfe der hypothetischen Derivate-Methode geprüft.

Es bestehen die folgenden Sicherungsinstrumente, die die Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Abbildung als cash flow hedges erfüllen:

	28.02.2018		28.02.2017	
	Nominalbetrag	Zeitwert	Nominalbetrag	Zeitwert
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
<b>Aktiva</b>				
Devisenderivate	429.757	8.417	556.504	22.137
Zinsderivate	265.000	2.739	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>694.757</b>	<b>11.156</b>	<b>556.504</b>	<b>22.137</b>
<b>Passiva</b>				
Devisenderivate	664.460	18.876	208.056	3.044
Zinsderivate	318.014	10.569	287.616	14.457
<b>Gesamt</b>	<b>982.474</b>	<b>29.445</b>	<b>495.672</b>	<b>17.501</b>

Die gesicherten Grundgeschäfte treten in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren (28. Februar 2017: bis zu drei Jahren) bei Devisenderivaten und von bis zu 22 Jahren (28. Februar 2017: bis zu acht Jahren) bei Zinsderivaten ein. Darüber hinaus werden bei Währungsrisiken Zeiträume von bis zu fünf Jahren gesichert. Die voraussichtlichen Effekte auf die Zahlungsströme werden sich jeweils im gleichen Zeitraum einstellen. Den Nominalvolumina der Sicherungsgeschäfte stehen bereits bilanzierte Grundgeschäfte in Höhe von 28.104 TEUR (28. Februar 2017: 75.994 TEUR) bei den Devisenderivaten und in Höhe von 388.395 TEUR (28. Februar 2017: 342.742 TEUR) bei den Zinsderivaten sowie geplante Transaktionen gegenüber. Für bilanzierte Grundgeschäfte aus einer Sicherungsbeziehung mit Devisenderivaten werden 190 TEUR (28. Februar 2017: 2.948 TEUR) aus den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen in die Anschaffungskosten einbezogen.

Die Otto Group schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen des Deutschen Rahmenvertrags für Finanztermingeschäfte Derivategeschäfte ab. Bei Eintritt bestimmter Kreditereignisse, wie eines Verzugs, werden alle ausstehenden Transaktionen der in Verzug geratenen Globalnettingvereinbarung beendet und der Wert zur Beendigung wird ermittelt. Hierfür ist ein einziger Nettobetrag zum Ausgleich aller Transaktionen zu verwenden. Da ein bestimmtes Kreditereignis wie ein Verzug eines Bankdarlehens zurzeit nicht gegeben ist und somit kein Rechtsanspruch auf Saldierung der erfassten Beträge besteht, erfüllen die abgeschlossenen Vereinbarungen nicht die Kriterien für eine Saldierung in der Bilanz.

Es bestehen die folgenden Finanzinstrumente, die den Globalnettingvereinbarungen unterliegen:

	28.02.2018			28.02.2017		
	Brutto- und Nettobetrag ausgewiesen in der Bilanz	nicht in der Bilanz saldierter Betrag	Nettobetrag	Brutto- und Nettobetrag ausgewiesen in der Bilanz	nicht in der Bilanz saldierter Betrag	Nettobetrag
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>						
Zins- und Devisenderivate	19.030	13.461	5.569	33.817	8.095	25.722
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>						
Zins- und Devisenderivate	53.273	13.461	39.812	31.653	8.095	23.558

### (c) FINANZRISIKEN

Aufgrund der internationalen Aktivitäten besteht für die Otto Group eine Reihe von finanziellen Risiken. Hierzu zählen insbesondere die Auswirkungen aus Änderungen von Wechselkursen und Zinssätzen. Im Rahmen der bestehenden Treasury- und Risikomanagementprozesse werden diese Risiken reduziert.

Grundsätzlich werden alle wesentlichen Zinsänderungs- und Währungsrisiken durch währungs- und fristenkongruente Refinanzierungen begrenzt. Verbleibende wesentliche Inkongruenzen werden durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente, wie beispielsweise Zinsswaps und Devisentermingeschäfte, weiter reduziert. Die Rahmenbedingungen für den Einsatz dieser Instrumente werden durch eine vom Vorstand erlassene Richtlinie festgelegt, deren Einhaltung durch ein unabhängiges Risikomanagement überwacht wird. Die Zinsrisiko-Exposures sind grundsätzlich bis zu 100 % gesichert.

Im Rahmen des zentralen Liquiditätsmanagements wird darüber hinaus sichergestellt, dass der Otto Group für das operative Geschäft und für Investitionen ausreichend Mittel zur Verfügung stehen.

Die Otto Group ist durch ihre Geschäftstätigkeit im Wesentlichen Währungsrisiken aus der Schwankung des USD, des HKD und des CHF ausgesetzt. Eine Übersicht zur Entwicklung der wesentlich auf den Konzernabschluss wirkenden Währungen findet sich in Ziffer (2)(b).

Zur Ermittlung der nachfolgend dargestellten Sensitivitäten wird eine hypothetische Auf- bzw. Abwertung des Euro gegenüber allen Währungen zum 28. Februar 2018 um 10 % angenommen. Alle anderen Variablen bleiben unverändert. Unter diesen Bedingungen hätten sich folgende wesentliche Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern (EBT) und das Eigenkapital der Otto Group ergeben:

		EBT		Eigenkapital	
		2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
		in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Kursschwankung des USD	+ 10 %	-7	12.586	-45.728	-32.999
	- 10 %	-3.532	-20.941	50.533	44.461
Kursschwankung des HKD	+ 10 %	-95	1.457	-4.471	46
	- 10 %	96	-1.239	4.485	-46
Kursschwankung des CHF	+ 10 %	-490	-35	21.018	15.716
	- 10 %	496	70	-20.971	-15.675
<b>Gesamtauswirkung</b>	+ 10 %	<b>-592</b>	<b>14.008</b>	<b>-29.181</b>	<b>-17.237</b>
	- 10 %	<b>-2.940</b>	<b>-22.110</b>	<b>34.047</b>	<b>28.740</b>

Währungskurssicherungen werden in der Otto Group zum Teil als cash flow hedges nach IAS 39 bilanziert. Die Marktwertschwankungen des effektiven Teils werden in der oben stehenden Übersicht im Eigenkapital gezeigt.

Die ausgewiesenen Effekte auf das Ergebnis resultieren im Wesentlichen aus Bewertungsschwankungen von Derivaten, die zur Sicherung operativer Cashflows abgeschlossen wurden, jedoch nicht nach Hedge Accounting bilanziert werden. Diesen Derivaten stehen hauptsächlich geplante, noch nicht kontrahierte Kontrakte gegenüber, deren Währungskursrisiko sich gegenläufig entwickelt. In die Berechnungen der Ergebniseffekte wurden diese Cashflows der operativen Grundgeschäfte nicht einbezogen. Das tatsächliche Risiko der Nettoposition ist somit deutlich geringer.

Für die Otto Group ergeben sich weiterhin Zinsrisiken aus variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten.

Bei einer hypothetischen Erhöhung bzw. Senkung des Marktzinsniveaus für alle Währungen um jeweils 50 Basispunkte (Parallelverschiebung der Zinskurven) und gleichzeitig unveränderten sonstigen Variablen hätten sich folgende Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern (EBT) und das Eigenkapital der Otto Group ergeben, die im Wesentlichen das Finanzergebnis beeinflussen:

		EBT		Eigenkapital	
		2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
		in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Verschiebung des Zinsniveaus	+ 50 bp	2.552	174	11.398	4.463
	- 50 bp	-2.693	-169	-13.366	-4.685

Eine Risikokonzentration in Bezug auf die dargestellten Finanzrisiken besteht nicht.

#### (d) AUSFALLRISIKO

Für die Otto Group besteht das Risiko, dass Geschäftspartner ihren Verpflichtungen nicht nachkommen können. Zur Verminderung des Ausfallrisikos, dessen Maximalbetrag den bei den jeweiligen finanziellen Vermögenswerten bilanzierten Buchwerten entspricht, werden Bonitätsprüfungen vorgenommen. Für erkennbare Ausfallrisiken, insbesondere bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Finanzdienstleistungen, werden angemessene Wertberichtigungen gebildet. Für die in der Bilanz angesetzten Vermögenswerte entspricht der Buchwert dem maximalen Ausfallrisiko.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Finanzdienstleistungen bestehen im Wesentlichen gegenüber privaten Endkunden und sind in der Regel mit Ausnahme branchenüblicher Eigentumsvorbehalte im Einzelhandel nicht durch spezielle Instrumente gesichert. Durch die sehr hohe Streuung der Forderungen entfallen auf den einzelnen Kunden nur geringe Beträge. Das Risiko eines maximalen Ausfalls ist unwahrscheinlich.

Einlagen bei Banken und Finanzanlagen werden grundsätzlich nur bei Partnern unterhalten, die eine einwandfreie Bonität nach dem Ranking einer anerkannten internationalen Ratingagentur aufweisen.

Nicht im Wert geminderte oder überfällige Kredite und Forderungen werden in den verschiedenen Geschäftsfeldern intensiv überwacht. Im Multichannel-Einzelhandel und bei den Finanzdienstleistungsgesellschaften ist das Debitorenmanagement ein wichtiger Baustein in den betrieblichen Prozessen.

Forderungen, die nur durch Nachverhandlung nicht wertgemindert oder überfällig sind, und überfällige Finanzinstrumente, die nicht wertgemindert sind, bestehen nur in sehr geringem Umfang mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr. Es liegen keine objektiven Hinweise vor, dass die Schuldner ihren Verpflichtungen nicht nachkommen können. Forderungen werden in einem standardisierten Verfahren automatisch wertberichtigt, sobald es zu einem Zahlungsverzug kommt.

Im Segment Finanzdienstleistungen bestehen Forderungen im Wesentlichen aus Treuhandinkasso sowie aus angekauften Forderungen. Im Rahmen des Treuhandgeschäfts existieren keine wesentlichen finanziellen Vermögenswerte oder Finanzinstrumente, die überfällig aber nicht wertgemindert sind. Bei den angekauften Forderungen handelt es sich grundsätzlich um bereits überfällige wertgeminderte Forderungen.

**(e) LIQUIDITÄTSRISIKO**

Das Finanzierungsmanagement sichert die jederzeitige Aufrechterhaltung der Liquidität der Otto Group. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass für das operative Geschäft und für Investitionen immer ausreichend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Die Minimierung der Finanzierungskosten ist dabei eine wesentliche Nebenbedingung für ein effizientes Finanzierungsmanagement. Grundsätzlich gilt, offene Positionen fristenkongruent zu refinanzieren. Als Refinanzierungsinstrumente können Geld- und Kapitalmarktprodukte wie zum Beispiel Kredite, Anleihen oder ABS (asset-backed securities), aber auch Avale, Leasing, sale and lease back und Factoring verwendet werden. Die erforderlichen Basisdaten werden rollierend über eine monatliche Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von zwölf Monaten sowie eine tägliche Planung mit einem Horizont von mindestens vier Wochen ermittelt. Beide Planungen werden regelmäßigen Abweichungsanalysen unterzogen. Eine Risikokonzentration in Bezug auf die dargestellten Liquiditätsrisiken besteht nicht.

Folgende Tabelle zeigt den zum 28. Februar 2018 bereits vertraglich fixierten Mittelabfluss aus finanziellen Verbindlichkeiten in Form von Tilgungs- und Zinszahlungen:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	186.475	766.352	620.732	1.573.559
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	787.008	437.706	183.282	1.407.996
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.471.391	32.604	0	1.503.995
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	688.085	181.168	4.301	873.554
davon derivative Finanzinstrumente	33.363	10.568	-297	43.634

Zum 28. Februar 2017 bestand der nachfolgend dargestellte vertraglich fixierte Mittelabfluss aus finanziellen Verbindlichkeiten:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	387.746	720.197	262.500	1.370.443
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	555.584	442.586	194.115	1.192.285
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.335.904	39.707	0	1.375.611
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	615.827	268.570	13.385	897.782
davon derivative Finanzinstrumente	16.717	18.189	555	35.461

## (38) ZAHLUNGSWIRKSAME UND ZAHLUNGSUNWIRKSAME VERÄNDERUNGEN DER VERBINDLICHKEITEN AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEITEN

Die Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten stellen sich zum Stichtag folgendermaßen dar:

	Zahlungsunwirksame Veränderungen						28.02.2018 in TEUR
	01.03.2017 in TEUR	Zahlungs- wirksame Veränder- ungen in TEUR	Effekte aus Veränder- ungen des Konsoli- dierungs- kreises in TEUR	Währungs- kurseffekte in TEUR	Effekte aus dem Abschluss neuer Leasing- verträge in TEUR	Effekte aus Umbuch- ungen in TEUR	
Genussrechte	27.376	185	0	0	0	0	27.561
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	367.188	-50.918	0	0	0	-149.460	166.810
Langfristige Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	884.238	238.715	0	0	0	149.460	1.272.413
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	539.435	80.802	24.986	-1.015	0	127.423	771.631
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	569.593	67.903	0	0	0	-82.423	555.073
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	240.268	-3.296	0	-2.885	0	-45.000	189.087
Verbindlichkeiten aus finance lease	69.750	-20.858	0	-470	16.254	0	64.676
Übrige Finanzverbindlichkeiten	9.953	-2.375	0	-420	0	0	7.158
<b>Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten</b>	<b>2.707.801</b>	<b>310.158</b>	<b>24.986</b>	<b>-4.790</b>	<b>16.254</b>	<b>0</b>	<b>3.054.409</b>

## **(39) KONZERNABSCHLUSS UNTER EINBEZIEHUNG DES SEGMENTS FINANZDIENSTLEISTUNGEN NACH DER EQUITY-METHODE („FDL AT EQUITY“)**

### **(a) ALLGEMEINE ERLÄUTERUNGEN**

Die Geschäftstätigkeit der Konzernunternehmen aus dem Segment Finanzdienstleistungen unterscheidet sich grundlegend von den Handels- und Dienstleistungsaktivitäten der Otto Group. Um einen noch differenzierteren Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Handels- und Dienstleistungsaktivitäten der Otto Group mittels einer Eliminierung der Strukturen im Segment Finanzdienstleistungen zu vermitteln, wurde der IFRS-Konzernabschluss zum 28. Februar 2018 um eine zusätzliche Betrachtungsweise erweitert.

Hierbei werden Vermögenswerte, Schulden, Aufwendungen und Erträge der Konzernunternehmen des Segments Finanzdienstleistungen aus dem IFRS-Konzernabschluss eliminiert und stattdessen die Anteile an den Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nach der Equity-Methode bilanziert. Die Bilanzierung der Anteile an den Konzerngesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nach der Equity-Methode erfolgt dabei auf der Grundlage der durchgerechneten Kapitalanteile auf Ebene der jeweiligen Muttergesellschaften, die nicht dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet sind. Insofern werden Anteile anderer Gesellschafter am anteiligen Ergebnis bzw. dem anteiligen Nettovermögen der Konzerngesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nur dann ausgewiesen, wenn diese Anteile durch außenstehende Gesellschafter an Muttergesellschaften in anderen Segmenten gehalten werden. Darüber hinaus werden für Zwecke der Bilanzdarstellung Finanzverbindlichkeiten mit Forderungen gegen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen saldiert, die aus der zentralisierten Finanzierung des Segments Finanzdienstleistungen resultieren.

Bei der hier beschriebenen Vorgehensweise wird insofern von den IFRS abgewichen, als auf die Vollkonsolidierung der Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen, wie sie aufgrund der Beherrschungsmöglichkeit der Otto Group nach IFRS 10 erfolgen müsste und im IFRS-Konzernabschluss abgebildet ist, verzichtet wird. Darüber hinaus werden Finanzverbindlichkeiten mit Forderungen gegen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen saldiert, die aus der zentralisierten Finanzierung des Segments Finanzdienstleistungen resultieren.

Die Darstellung aller übrigen Sachverhalte erfolgte in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedeten und veröffentlichten, am Abschlussstichtag verpflichtend anzuwendenden International Financial Reporting Standards (IFRS) und deren Auslegung durch das International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC).

**Gewinn- und Verlustrechnung Konzern FDL at Equity vom 1. März 2017 bis zum 28. Februar 2018**

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>12.812.648</b>	<b>11.780.409</b>
Sonstige betriebliche Erträge	787.460	749.156
<b>Summe der betrieblichen Erträge</b>	<b>13.600.107</b>	<b>12.529.565</b>
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	38.459	42.517
Materialaufwand	-7.184.546	-6.519.335
Personalaufwand	-2.104.971	-1.896.092
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.964.700	-3.737.526
Beteiligungsergebnis	321.128	300.278
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	319.009	297.947
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2.119	2.331
<b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>	<b>705.476</b>	<b>719.406</b>
Planmäßige Abschreibungen	-263.523	-256.320
Außerplanmäßige Abschreibungen	-62.335	-85.399
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>379.619</b>	<b>377.687</b>
Zinsen und ähnliche Erträge	30.195	39.028
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-131.025	-120.715
Sonstiges Finanzergebnis	290.247	-72.987
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>569.035</b>	<b>223.013</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-63.258	-68.648
<b>Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>505.777</b>	<b>154.365</b>
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-122.873
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>505.777</b>	<b>31.492</b>
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss	439.970	-33.998
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss	62.536	62.164
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss	3.271	3.326

**Bilanz Konzern FDL at Equity zum 28. Februar 2018**

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
<b>AKTIVA</b>		
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		
Anlagevermögen	3.774.648	3.673.085
Immaterielle Vermögenswerte	533.152	629.593
Sachanlagen	1.342.672	1.442.798
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	1.623.538	1.319.534
Sonstige Finanzanlagen	275.287	281.160
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	167.644	155.996
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	56.152	1.054
Sonstige Vermögenswerte	69.151	62.933
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	45.988	43.519
Sonstige übrige Vermögenswerte	23.164	19.414
	<b>4.067.596</b>	<b>3.893.069</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>147.510</b>	<b>129.724</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		
Vorräte	1.497.276	1.359.934
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.102.520	1.055.369
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	98.640	29.482
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	30.889	32.153
Sonstige Vermögenswerte	353.338	357.492
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	113.881	108.398
Sonstige übrige Vermögenswerte	239.457	249.095
Wertpapiere	353	852
Flüssige Mittel	417.818	286.807
	<b>3.500.833</b>	<b>3.122.089</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7.715.939</b>	<b>7.144.882</b>

	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigenkapital</b>		
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	733.716	434.121
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	820.000	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	739.621	353.839
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	-215.626	-217.097
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-625.396	-537.903
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	15.118	15.282
Anteile anderer Gesellschafter	665.566	743.175
Genussscheine	71.590	71.590
	<b>1.470.872</b>	<b>1.248.886</b>
<b>Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>		
Genussrechte	25.710	23.900
Rückstellungen für Pensionen	1.345.225	1.297.288
Sonstige Rückstellungen	140.438	137.099
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	918.514	622.100
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	329.633	323.203
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	47.518	49.821
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32.604	39.707
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	464	464
Sonstige Verbindlichkeiten	273.689	354.709
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	172.223	233.131
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	101.465	121.578
	<b>3.113.793</b>	<b>2.848.292</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>61.041</b>	<b>64.299</b>
<b>Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>		
Genussrechte	1.851	3.476
Sonstige Rückstellungen	116.897	113.946
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	120.414	258.333
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	492.531	354.816
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	103.325	111.836
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.347.137	1.265.238
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	24.313	15.926
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	41.477	31.223
Sonstige Verbindlichkeiten	822.288	794.196
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	416.452	353.775
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	405.836	440.421
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	0	34.414
	<b>3.070.233</b>	<b>2.983.405</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7.715.939</b>	<b>7.144.882</b>

**Kapitalflussrechnung Konzern FDL at Equity vom 1. März 2017 bis zum 28. Februar 2018**

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	379.619	377.687
Ab-/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	318.052	334.088
Gewinne (-)/Verluste (+) von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-319.009	-297.947
Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	280.634	136.352
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Wertberichtigungen auf Ausleihungen, Forderungen und Vorräte	142.286	115.666
Gewinne (-)/Verluste (+) aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-8.650	-15.901
Pensionszahlungen, die den Aufwand für Pensionen übersteigen (-)/ unterschreiten (+)	-13.687	-16.096
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	426	356
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>779.669</b>	<b>634.205</b>
Abnahme (+)/Zunahme (-) des Working Capital	-312.052	-74.076
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Vorräte (brutto)	-254.518	-114.186
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	-220.968	-100.185
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	-21.241	6.907
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	146.043	189.298
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	-10.125	-2.312
Veränderungen der übrigen Aktiva/Passiva	48.758	-53.598
<b>Aus laufendem Geschäft erwirtschaftete Zahlungsmittel</b>	<b>467.618</b>	<b>560.129</b>
Gezahlte Ertragsteuern	-53.691	-64.013
Erhaltene Zinsen	20.705	19.771
Zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren	1.125	3.221
<b>Ein-/Auszahlungen aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>435.757</b>	<b>519.108</b>
Ein-/Auszahlungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-125.929
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>435.757</b>	<b>393.179</b>

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>435.757</b>	<b>393.179</b>
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	-334.783	-273.378
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	0	-16.869
Auszahlungen für Investitionen in das übrige Finanzanlagevermögen	-253.485	-313.569
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten sowie Sachanlagen	112.323	77.310
Ein-/Auszahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	-29.707	21.180
Einzahlungen aus Abgängen des übrigen Finanzanlagevermögens	181.250	99.292
<b>Investitions-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>-324.403</b>	<b>-406.033</b>
Investitions-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	-28.213
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-324.403</b>	<b>-434.247</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>111.354</b>	<b>-41.068</b>
Ausschüttungen	-193.879	-56.473
Gezahlte Zinsen und Bankspesen	-150.760	-130.932
Ein-/Auszahlungen (netto) aus der Gewährung/dem Rückkauf von Genussrechten	-310	-4.221
Auszahlungen für die Tilgung von finance lease	-20.752	-15.308
Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	562.496	560.226
Auszahlungen aus der Tilgung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	-171.031	-187.497
<b>Finanzierungs-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>25.764</b>	<b>165.794</b>
Finanzierungs-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0	9
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>25.764</b>	<b>165.804</b>
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	286.846	158.023
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	137.117	124.736
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	-6.106	4.087
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>417.857</b>	<b>286.846</b>

**(b) ERLÄUTERUNGEN ZUR ÜBERLEITUNGSRECHNUNG DER KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG**

Als Ausgangspunkt der Überleitungsrechnung der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung enthält Spalte 1 die Daten der Otto Group einschließlich der im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen.

Spalte 2 zeigt die Gewinn- und Verlustrechnung des Segments Finanzdienstleistungen, die an dieser Stelle aus der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung herausgelöst wird. Die hier gezeigte Gewinn- und Verlustrechnung des Segments Finanzdienstleistungen enthält sämtliche Leistungsbeziehungen zu den Handels- und Servicegesellschaften der Otto Group.

Mit der Spalte 3 leben die GuV-wirksamen Beziehungen zwischen den Handels- und Servicegesellschaften der Otto Group und dem Segment Finanzdienstleistungen, die beim Übergang in den Gesamtkonzern eliminiert worden sind, wieder auf.

Mit der Spalte 4 wird das anteilige Periodenergebnis des Segments Finanzdienstleistungen zugefügt.

Spalte 5 zeigt den Abschluss der Otto Group FDL at Equity.

## Überleitungsrechnung Gewinn- und Verlustrechnung (FDL at Equity)

2017/18

	Otto Konzern (1) in TEUR	Segment Finanzdienstleistungen (2) in TEUR	A/E-Konsolidierung (3) in TEUR	Sonstiges (4) in TEUR	Otto Konzern FDL at Equity (5) in TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>13.652.891</b>	<b>-870.061</b>	<b>29.818</b>	<b>0</b>	<b>12.812.648</b>
Sonstige betriebliche Erträge	795.920	-12.872	4.411	0	787.460
<b>Summe der betrieblichen Erträge</b>	<b>14.448.811</b>	<b>-882.933</b>	<b>34.229</b>	<b>0</b>	<b>13.600.107</b>
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	51.096	-12.637	0	0	38.459
Materialaufwand	-7.184.480	0	-67	0	-7.184.546
Personalaufwand	-2.386.282	281.311	0	0	-2.104.971
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.263.641	333.103	-34.162	0	-3.964.700
Beteiligungsergebnis	84.457	-76.171	0	312.841	321.128
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	82.034	-75.866	0	312.841	319.009
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2.423	-305	0	0	2.119
<b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>	<b>749.961</b>	<b>-357.326</b>	<b>0</b>	<b>312.841</b>	<b>705.476</b>
Planmäßige Abschreibungen	-282.655	19.132	0	0	-263.523
Außerplanmäßige Abschreibungen	-62.335	0	0	0	-62.335
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>404.971</b>	<b>-338.194</b>	<b>0</b>	<b>312.841</b>	<b>379.619</b>
Zinsen und ähnliche Erträge	36.195	-20.681	14.683	0	30.195
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-139.121	22.778	-14.682	0	-131.025
Sonstiges Finanzergebnis	326.949	-36.703	0	0	290.247
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>628.994</b>	<b>-372.801</b>	<b>0</b>	<b>312.841</b>	<b>569.035</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-109.899	46.641	0	0	-63.258
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>519.095</b>	<b>-326.159</b>	<b>0</b>	<b>312.841</b>	<b>505.777</b>
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss	439.970	-282.963	0	282.963	439.970
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss	73.782	-41.125	0	29.879	62.536
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss	5.343	-2.071	0	0	3.271

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

## (c) ERLÄUTERUNGEN ZUR ÜBERLEITUNGSRECHNUNG KONZERN-BILANZ

### Überleitungsrechnung Bilanz (FDL at Equity)

28.02.2018

	Otto Konzern (1) in TEUR	Segment Finanzdienst- leistungen (2) in TEUR	Schulden- konsolidie- rung (3) in TEUR	Sonstiges (4) in TEUR	Otto Konzern FDL at Equity (5) in TEUR
<b>AKTIVA</b>					
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>					
Anlagevermögen	3.433.909	-796.553	0	1.137.291	3.774.648
Immaterielle Vermögenswerte	708.404	-175.592	1	339	533.152
Sachanlagen	1.368.135	-25.463	0	0	1.342.672
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	1.078.923	-592.323	0	1.136.937	1.623.538
Sonstige Finanzanlagen	278.447	-3.176	0	15	275.287
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	167.644	0	0	0	167.644
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	878.812	-878.812	0	0	0
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	56.152	-2.106	284.698	-282.592	56.152
Sonstige Vermögenswerte	106.295	-37.143	0	0	69.151
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	82.169	-36.182	0	0	45.988
Sonstige übrige Vermögenswerte	24.125	-962	0	0	23.164
	<b>4.642.812</b>	<b>-1.714.615</b>	<b>284.699</b>	<b>854.699</b>	<b>4.067.596</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>134.891</b>	<b>-11.184</b>	<b>23.803</b>	<b>0</b>	<b>147.510</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>					
Vorräte	1.616.718	-119.442	0	0	1.497.276
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.228.126	-125.606	0	0	1.102.520
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	419.679	-419.679	0	0	0
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	117.830	-169.931	683.502	-532.762	98.640
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	33.401	-2.512	0	0	30.889
Sonstige Vermögenswerte	393.712	-40.393	18	0	353.338
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	133.242	-19.361	0	0	113.881
Sonstige übrige Vermögenswerte	260.471	-21.032	18	0	239.457
Wertpapiere	443	-90	0	0	353
Flüssige Mittel	517.615	-99.797	0	0	417.818
	<b>4.327.525</b>	<b>-977.450</b>	<b>683.520</b>	<b>-532.761</b>	<b>3.500.833</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>9.105.228</b>	<b>-2.703.249</b>	<b>992.021</b>	<b>321.939</b>	<b>7.715.939</b>

28.02.2018

	Otto Konzern (1)	Segment Finanzdienstleistungen (2)	Schuldenkonsolidierung (3)	Sonstiges (4)	Otto Konzern FDL at Equity (5)
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
<b>PASSIVA</b>					
<b>Eigenkapital</b>					
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	733.716	-492.745	0	492.745	733.716
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	820.000	0	0	0	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	739.621	-509.111	0	509.110	739.621
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	-215.626	-4.576	0	4.576	-215.626
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-625.396	21.905	0	-21.905	-625.396
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	15.118	-964	0	964	15.118
Anteile anderer Gesellschafter	681.320	-242.432	0	226.677	665.566
Genussscheine	116.984	-45.394	0	0	71.590
	<b>1.532.021</b>	<b>-780.572</b>	<b>0</b>	<b>719.423</b>	<b>1.470.872</b>
<b>Finanzierung segmentfremder Beteiligungsbuchwerte</b>	<b>0</b>	<b>-417.887</b>	<b>0</b>	<b>417.888</b>	<b>0</b>
<b>Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>					
Genussrechte	25.710	0	0	0	25.710
Rückstellungen für Pensionen	1.416.795	-71.570	0	0	1.345.225
Sonstige Rückstellungen	144.135	-3.698	0	0	140.438
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.272.413	0	0	-353.899	918.514
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	555.073	-98.433	0	-127.006	329.633
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	47.581	-64	0	0	47.518
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32.604	0	0	0	32.604
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	464	-278.090	284.698	-6.608	464
Sonstige Verbindlichkeiten	275.186	-1.498	0	0	273.689
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	173.622	-1.398	0	0	172.223
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	101.565	-99	0	0	101.465
	<b>3.769.961</b>	<b>-453.352</b>	<b>284.698</b>	<b>-487.513</b>	<b>3.113.793</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>82.981</b>	<b>-45.743</b>	<b>23.803</b>	<b>0</b>	<b>61.041</b>
<b>Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten</b>					
Genussrechte	1.851	0	0	0	1.851
Sonstige Rückstellungen	151.770	-34.873	0	0	116.897
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	166.810	0	0	-46.395	120.414
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	771.631	-89.330	0	-189.770	492.531
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	213.340	-110.015	0	0	103.325
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.426.845	-79.709	0	0	1.347.137
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	24.516	-591.868	683.358	-91.693	24.313
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	53.500	-12.023	0	0	41.477
Sonstige Verbindlichkeiten	910.003	-87.877	162	0	822.288
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	479.180	-62.890	162	0	416.452
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	430.823	-24.987	0	0	405.836
	<b>3.720.265</b>	<b>-1.005.694</b>	<b>683.520</b>	<b>-327.858</b>	<b>3.070.233</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>9.105.228</b>	<b>-2.703.249</b>	<b>992.021</b>	<b>321.939</b>	<b>7.715.939</b>

Als Ausgangspunkt der Überleitungsrechnung der Konzern-Bilanz enthält Spalte 1 die Daten der Otto Group einschließlich der im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen. Darüber hinaus werden Finanzverbindlichkeiten mit Forderungen gegen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen saldiert, die aus der zentralisierten Finanzierung des Segments Finanzdienstleistungen resultieren.

Spalte 2 zeigt die Bilanz des Segments Finanzdienstleistungen, die an dieser Stelle aus der Konzern-Bilanz herausgelöst wird. Die hier gezeigte Bilanz des Segments Finanzdienstleistungen enthält sämtliche Leistungsbeziehungen zu den Handels- und Servicegesellschaften der Otto Group.

Mit der Spalte 3 leben die Beziehungen zwischen den Handels- und Servicegesellschaften der Otto Group und dem Segment Finanzdienstleistungen, die beim Übergang in den Gesamtkonzern eliminiert worden sind, wieder auf.

In der Spalte 4 werden die nach der Equity-Methode bewerteten Anteile an den Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen ausgewiesen. Darüber hinaus werden Finanzverbindlichkeiten mit Forderungen gegen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen saldiert, die aus der zentralisierten Finanzierung des Segments Finanzdienstleistungen resultieren.

Spalte 5 zeigt den Abschluss der Otto Group FDL at Equity.

## (40) BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Als nahe stehende Personen und Unternehmen gemäß IAS 24 gelten für die Otto Group die Personen und Unternehmen, die die Otto Group beherrschen bzw. einen maßgeblichen Einfluss auf diese ausüben oder durch die Otto Group beherrscht bzw. maßgeblich beeinflusst werden. Dementsprechend werden die Mitglieder der Familie Otto und die Michael Otto Stiftung, die durch diese Familie und die Stiftung beherrscht bzw. maßgeblich beeinflusst werden, die Mitglieder der Geschäftsführung der Otto (GmbH & Co KG) sowie die Tochter-, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen der Otto Group als nahe stehende Personen und Unternehmen definiert. Neben den Geschäftsbeziehungen zu den in den Konzernabschluss im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Tochterunternehmen bestanden die folgenden Geschäftsbeziehungen mit nahe stehenden Personen und Unternehmen:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>		
Umsatzerlöse	23.893	22.245
Sonstige betriebliche Erträge	59.957	52.882
Materialaufwand	4.443	3.928
Personalaufwand	12.962	13.085
Sonstige betriebliche Aufwendungen	14.770	15.412
Finanzergebnis	18.740	-12.301
<b>Bilanz</b>		
	28.02.2018	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	173.982	106.242
Flüssige Mittel	8.217	7.246
Pensionsverpflichtungen gegenüber nahe stehenden Personen	58.183	55.733
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	24.980	33.535

### (a) BEZIEHUNGEN ZU ASSOZIIERTEN UND GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Die Umsatzerlöse mit assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen betragen im Geschäftsjahr 2017/18 11.734 TEUR (2016/17: 10.428 TEUR) und resultieren im Wesentlichen aus Erträgen aus Forderungsinkasso mit der Cofidis-Gruppe in Höhe von 10.045 TEUR (2016/17: 9.518 TEUR).

Die sonstigen betrieblichen Erträge betragen im Geschäftsjahr 2017/18 51.195 TEUR (2016/17: 43.541 TEUR) und resultieren im Wesentlichen in Höhe von 50.004 TEUR (2016/17: 41.266 TEUR) aus Erträgen aus Factoring-Abrechnungen mit der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg.

An die Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg, werden von verschiedenen Konzernunternehmen des Segments Multichannel-Einzelhandel Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verkauft. Die Forderungen werden zu unter Dritten üblichen Konditionen übertragen und gehen aus der Bilanz der verkaufenden Gesellschaften vollständig ab. Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden Forderungen im Gesamtwert von 1.607.409 TEUR (2016/17: 1.504.956 TEUR) verkauft. Der Stichtagswert dieser Forderungen zum 28. Februar 2018 beträgt 1.299.780 TEUR. Zum 28. Februar 2018 betragen die flüssigen Mittel bei der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg, 8.217 TEUR (28. Februar 2017: 7.246 TEUR).

Hinsichtlich der Höhe der Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen wird auf die Ziffern (21) und (29) verwiesen. Die Forderungen bzw. Verbindlichkeiten resultieren im Wesentlichen aus dem Liefer- und Leistungsverkehr zwischen Gesellschaften der Otto Group und assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen sowie kurzfristigen Kontokorrentfinanzierungen zwischen den Gesellschaften.

### **(b) BEZIEHUNGEN ZU DEN GESELLSCHAFTERN**

Mit Gesellschaftern der Otto (GmbH & Co KG) bestanden weder zum 28. Februar 2018 noch zum 28. Februar 2017 Darlehensbeziehungen.

### **(c) BEZIEHUNGEN ZU SONSTIGEN NAHE STEHENDEN UNTERNEHMEN**

Gesellschaften der Otto Group haben zu marktüblichen Konditionen diverse Verträge über die Anmietung von Immobilien und Grundstücken geschlossen, die sich im Eigentum von Tochtergesellschaften der ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG, Hamburg, sowie im Eigentum der Projektentwicklungsgesellschaft evoreal GmbH, Hamburg, befinden bzw. verwaltet werden. Im Geschäftsjahr 2017/18 wurden Grundstücke und Gebäude, die an Konzerngesellschaften vermietet sind, an die evoreal GmbH, Hamburg, verkauft. Der Kaufpreis betrug 23.895 TEUR.

Im Berichtsjahr hat die GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H., Hamburg, die von Benjamin Otto beherrscht wird, Anteile an der ABOUT YOU GmbH, Hamburg, erworben (siehe Ziffer (5)(b)). Die Otto Group gewährt der GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H. ein Darlehen in Höhe von 56.152 TEUR zu marktüblichen Konditionen mit einer dreijährigen Laufzeit zur teilweisen Kaufpreisfinanzierung.

Es bestanden im Geschäftsjahr keine weiteren wesentlichen Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen.

### **(d) BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN PERSONEN**

Die Gesamtbezüge der Geschäftsführung der Otto (GmbH & Co KG) betragen im Geschäftsjahr 2017/18 8.294 TEUR (2016/17: 7.541 TEUR) und sind jeweils kurzfristig fällig. Davon entfallen 3.516 TEUR (2016/17: 4.325 TEUR) auf fixe Bestandteile sowie 4.778 TEUR (2016/17: 3.216 TEUR) auf variable Bestandteile. Die Pensionsverpflichtungen gegenüber Mitgliedern der Geschäftsführung belaufen sich auf 11.365 TEUR (28. Februar 2017: 15.039 TEUR). Die Zuführungen zu Pensionsrückstellungen betragen 1.449 TEUR (2016/17: 3.266 TEUR).

Bezüge früherer Mitglieder der Geschäftsführung und ihrer Hinterbliebenen belaufen sich auf 3.219 TEUR (2016/17: 2.278 TEUR). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern der Geschäftsführung und deren Hinterbliebenen sind 46.818 TEUR (28. Februar 2017: 40.694 TEUR) zurückgestellt.

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats der Otto (GmbH & Co KG) beträgt im Geschäftsjahr 2017/18 278 TEUR (2016/17: 280 TEUR).

## **(41) EVENTUALVERBINDLICHKEITEN**

Die Eventualverbindlichkeiten der Otto Group setzen sich aus Bürgschaften und sonstigen Verpflichtungen in Höhe von 29.327 TEUR (28. Februar 2017: 4.289 TEUR) zusammen.

## **(42) OPERATING LEASINGVERHÄLTNISSE**

Die im Berichtsjahr gezahlten Leasingraten aus Operating Leasingverhältnissen in Höhe von 364.726 TEUR (2016/17: 360.057 TEUR) wurden erfolgswirksam erfasst. Davon entfallen 3.425 TEUR (2016/17: 3.196 TEUR) auf Eventualmietzahlungen.

Die Verpflichtungen aus unkündbaren Operating Leasingverhältnissen betreffen im Wesentlichen Verträge zur Anmietung von Immobilien, Betriebsvorrichtungen, Gegenständen der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Kraftfahrzeugen.

Die zukünftigen Zahlungen für operating lease werden wie folgt fällig:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Künftige Zahlungen für operating lease	304.925	832.627	477.189	<b>1.614.741</b>

Aus Untermietverträgen werden 398 TEUR (2016/17: 358 TEUR) an Zahlungen erwartet.

Zukünftige Leasingzahlungen für operating lease in Höhe von 1.487.288 TEUR (2016/17: 1.577.377 TEUR) entfallen auf die Anmietung von Immobilien.

Der Barwert der zukünftigen Zahlungen für operating lease beträgt 1.393.954 TEUR. Für die Berechnung des Barwerts wurde ein laufzeit- und länderspezifischer Grenzfremdkapitalzinssatz zwischen 1,37% und 4,27% zum Abschlussstichtag verwendet.

## (43) ABSCHLUSSPRÜFERHONORARE

Das Gesamthonorar des Abschlussprüfers der Otto Group setzt sich wie folgt zusammen:

	2017/18	2016/17
	in TEUR	in TEUR
Honorar für die Abschlussprüfungen	2.215	2.146
Honorar für andere Bestätigungsleistungen	55	52
Honorar für Steuerberatungsleistungen	316	371
Honorar für sonstige Leistungen	496	152
<b>Abschlussprüferhonorare</b>	<b>3.082</b>	<b>2.721</b>

Im Berichtsjahr entfallen von den sonstigen Leistungen 12 TEUR (2016/17: 74 TEUR) auf das Vorjahr.

## (44) ANTEILSBESITZLISTE

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes der Otto Group zum 28. Februar 2018 inklusive der im Rahmen der Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB bzw. § 264b HGB u. a. von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse befreiten Konzernunternehmen wird auf der Internetseite der Otto Group unter [www.ottogroup.com/konzerngesellschaften](http://www.ottogroup.com/konzerngesellschaften) veröffentlicht. Die Otto (GmbH & Co KG) nutzt die Erleichterungen des § 264b HGB.

## (45) PERSÖNLICH HAFTENDE GESELLSCHAFTERIN

Persönlich haftende Gesellschafterin ist die Verwaltungsgesellschaft Otto mbH, Hamburg, mit einem gezeichneten Kapital von 50 TEUR.

Die persönlich haftende Gesellschafterin hat die folgenden Organe:

### Aufsichtsrat

Prof. Dr. Michael Otto, Hamburg	Vorsitzender, Kaufmann
Alexander Otto, Hamburg	Vorsitzender der Geschäftsführung ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG
Benjamin Otto, Hamburg	Gesellschafter, Kaufmann
Karl-Heinz Grussendorf, Hamburg*	Stv. Vorsitzender, Betriebsratsmitglied, Otto (GmbH & Co KG)
Annette Adam, Kahl/Main*	Stv. Betriebsratsvorsitzende, SCHWAB VERSAND GmbH
Thomas Armbrust, Reinbek	Geschäftsführer Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Anita Beermann, Ahrensburg	Mitarbeiterin Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Horst Bergmann, Michelau*	Betriebsratsvorsitzender Baur Versand (GmbH & Co KG)
Olaf Brendel, Hamburg*	Betriebsratsvorsitzender, Hermes Fulfilment GmbH
Dr. Michael E. Crüsemann, Hamburg	Geschäftsführer i. R., bis 28.02.2017
Dr. Thomas Finne, Hamburg	Geschäftsführer Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Petra Finner, Jesteburg*	Betriebsratsvorsitzende, EOS Region Deutschland
Heike Lattekamp, Hamburg*	Landesfachbereichsleiterin ver.di Handel
Dr. Wolfgang Linder, Hamburg	Geschäftsführer i.R.
Anja Marreck, Holzkirchen*	Betriebsratsmitglied SportScheck GmbH, bis 28.02.2017
Stefan Najda, Glienicke*	Gewerkschaftssekretär ver.di Bundesverwaltung
Lars-Uwe Rieck, Hamburg*	Landesfachbereichsleiter Postdienste und Logistik ver.di
Hans-Otto Schrader, Hamburg	Geschäftsführer i.R., ab 01.03.2017
Dr. Winfried Steeger, Hamburg	Rechtsanwalt
Monika Vietheer-Grupe, Barsbüttel*	Betriebsratsvorsitzende, bonprix Handelsgesellschaft mbH, ab 11.04.2017
Sandra Widmaier-Gebauer, Hamburg*	Leitende Angestellte/Personal
Prof. Dr. Peer Witten, Hamburg	Ehrevorsitzender der BVL, Bundesvereinigung Logistik e.V.

\* Vertreter der Arbeitnehmer

**Geschäftsführung**

Alexander Birken, Hamburg	Vorstandsvorsitzender
Dr. Rainer Hillebrand, Hamburg	Stv. Vorstandsvorsitzender, Konzern-Vorstand Konzernstrategie, E-Commerce und Business Intelligence
Dr. Marcus Ackermann, Hamburg	Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel
Neela Montgomery, Hamburg	Konzern-Vorstand Multichannel-Retail, bis 31.07.2017
Petra Scharner-Wolff, Hamburg	Konzern-Vorstand Finanzen, Controlling, Personal
Kay Schiebur, Hamburg	Konzern-Vorstand Service, ab 01.04.2018
Hanjo Schneider, Hamburg	Konzern-Vorstand Service, bis 31.12.2017
Sven Seidel, Talheim	Konzern-Vorstand Multichannel-Retail, ab 01.04.2018
Dr. Winfried Zimmermann, Hamburg	Konzern-Vorstand Projekte, Corporate Audit, Transformation und IT, bis 30.09.2017

**(46) EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG**

Ereignisse, die für die Otto Group von wesentlicher Bedeutung sind, sind nach dem Bilanzstichtag zum 28. Februar 2018 nicht eingetreten.

Hamburg, den 3. Mai 2018

Die Geschäftsführung

# **BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS**

Wir haben den von der Otto (GmbH & Co KG), Hamburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Konzern-Bilanz, Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals, Konzern-Kapitalflussrechnung, und Konzernanhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. März 2017 bis 28. Februar 2018 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der Geschäftsführung sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

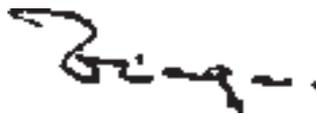
Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Hamburg, den 4. Mai 2018

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Becker  
Wirtschaftsprüfer



Prof. Dr. Zieger  
Wirtschaftsprüfer

# HALLO OTTO GROUP

OTTOGROUP.COM  
OTTOGROUP.COM/HALLOWERTE  
OTTOGROUPUNTERWEGS.COM

Folgen Sie uns



## **HERAUSGEBER**

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

## **VERANTWORTLICH**

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

## **REDAKTION IMAGETEIL**

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

## **REDAKTION NACHHALTIGKEITSTEIL**

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

## **REDAKTION FINANZTEIL**

Peter Krohn (Direktor Konzern-Rechnungswesen Otto  
Group), Andre Karowski, Doris Büch, Petra Grote,  
Tom Klimkeit

## **KONZEPT UND KREATIVE UMSETZUNG**

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

## **LEKTORAT IMAGETEIL**

Katja Strube, Hamburg

## **BILDNACHWEIS**

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

## **ILLUSTRATION**

Benedikt Rugar, Berlin

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

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







