

Wie wir die
digitale Zukunft
gemeinsam
gestalten können

H A

L L O

M E N

S C H

AN

ON

NEEM

HO 2

DIE KENNZAHLEN

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

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

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

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

Wie wir die digitale Zukunft gemeinsam gestalten können

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

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

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

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



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



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

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



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

wie jetzt gerade hier im Shop. Diese Vernetzung zwischen digital und offline funktioniert erstaunlich gut. Wenn so das Einkaufen der Zukunft aussieht, bin ich dabei.“

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

„Die Digitalisierung spielt in meinem Arbeitsalltag eine sehr große Rolle, denn ohne Smartphones und Apps würde hier im Store nichts funktionieren und man könnte nicht dieses besondere Shoppingerlebnis bieten.
TROTZDEM ERSETZT DIE TECHNIK NICHT DAS PERSÖNLICHE GESPRÄCH, ZUM BEISPIEL, WENN DIE KUNDIN EINE FRAGE HAT ODER HILFE BENÖTIGT.“

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

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

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

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



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

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



„Ich freue mich
auf die digitale
Zukunft.

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

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

— IBRAHIM
HUSSIN
Auszubildener,
OTTO





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

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



„IM DIGITALEN
ZEITALTER MUSS
FÜHRUNG ANDERS
FUNKTIONIEREN.

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

links im Bild — FELIX GAUMANN

Product Owner im Kulturwandel 4.0, Otto Group



„Ein Unternehmen muss sich heute fragen:

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

rechts im Bild — SVENJA REINECKE

Communication & Transparency Managerin im Kulturwandel 4.0, Otto Group



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

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

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

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

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

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

TECHNIK IST HIER EINE ART, GEFÜHLE ZU VERMITTELN.“

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







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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

„WIR MÜSSEN MEHR AUF MENSCHEN SETZEN.

Unsere Welt wird immer komplexer.

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

— CONNY DETHLOFF
Mensch im Agile Center der Otto Group



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

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

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

MUT, IMPERFEKTION UND ENTSCLOSSENHEIT.

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

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





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

— TAREK MÜLLER
Mitgründer und Co-CEO von About You

HALLO VORSTAND

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

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



— DR. MARCUS ACKERMANN
Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel



links im Bild —
KAY SCHIEBUR
Konzern-Vorstand
Services

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



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

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



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

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

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

Deshalb gehen wir den vor zwei Jahren vom Vorstand definierten

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

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

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

Ihr

— ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender



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

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

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

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

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

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Otto'.

— PROF. DR. MICHAEL OTTO
Aufsichtsratsvorsitzender

DER 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)
bis 28.02.2019

Annette Adam*

KAHL/MAIN

Stv. Betriebsratsvorsitzende
SCHWAB VERSAND GmbH
bis 15.05.2018

Thomas Armbrust

REINBEK

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

Frederic Arndts

HAMBURG

Vorstandsmitglied GSV
Aktiengesellschaft für Beteiligungen
seit 01.03.2019

Anita Beermann

AHRENSBURG

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

Horst Bergmann*

MICHELAU

Betriebsratsvorsitzender
Baur Versand (GmbH & Co KG)

Olaf Brendel*

HAMBURG

Betriebsratsmitglied
Hermes Fulfilment GmbH

Dr. Thomas Finne

HAMBURG

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

Petra Finnern*

JESTEBURG

Betriebsratsvorsitzende
EOS Region Deutschland

Torsten Furgol*

MAGDEBURG

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

Michael Häberle*

KARLSRUHE

Stv. Betriebsratsvorsitzender
Heinrich Heine GmbH
seit 15.05.2018

Heike Lattekamp*

HAMBURG

Landesfachbereichsleiterin ver.di Handel

Dr. Wolfgang Linder

HAMBURG

Geschäftsführer i.R.

Stefan Najda*

GLIENICKE

Gewerkschaftssekretär ver.di
Bundesverwaltung
bis 15.05.2018

Heinrich Reisen*

GREVENBROICH

Gesamtbetriebsratsvorsitzender
Hermes Germany GmbH
seit 15.05.2018

Lars-Uwe Rieck*

HAMBURG

Landesfachbereichsleiter Postdienste
und Logistik ver.di

Birgit Rössig*

HITTBERGEN

Konzernbetriebsratsvorsitzende
Otto (GmbH & Co KG)
seit 01.03.2019

Hans-Otto Schrader

HAMBURG

Geschäftsführer i.R.

Dr. Winfried Steeger

HAMBURG

Rechtsanwalt

Monika Vietheer-Grupe*

BARSBÜTTEL

Betriebsratsvorsitzende bonprix
Handelsgesellschaft mbH
bis 15.05.2018

Sandra Widmaier-Gebauer*

HAMBURG

Leitende Angestellte
Direktorin Konzern Personal

Prof. Dr. Peer Witten

HAMBURG

Aufsichtsratsvorsitzender
GSV Aktiengesellschaft
für Beteiligungen

* Vertreter der Arbeitnehmer

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

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

DIE KONZERN- ÜBERSICHT

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Cofidis*	Hanseatic Versiche- rungsdienst (HVD)	Otto Group Digital Solutions (OGDS)
EOS Gruppe		
Hanseatic Bank*		

SERVICE

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

HALLO MENSCH

Kapitel 1:

MUT

24–39

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

Kapitel 2:

VIELFALT

40–53

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

Kapitel 3:

VERANT- WORTUNG

54–68

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

NACHHALTIGKEIT
BEI DER OTTO GROUP

71

ZAHLEN DER
OTTO GROUP

91

MU

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

24





OFFFEN FÜR RADIKALEN



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

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



AUS- TAUSCH

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

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

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

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

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

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

**HABT
MUT,
EUCH ZU
ÖFFNEN!**



DENNIS CHAN

Change & Transformation Manager, Hamburger Sparkasse

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



JUMANA KLOTSCH
Head of Cultural
Transformation, Eos Gruppe

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



BIRGIT PAHL
Industry Head Retail, Google

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



Bereichsleiter
Kulturwandel 4.0,
Otto Group
TOBIAS KRÜGER

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

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

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

TOBIAS KRÜGER

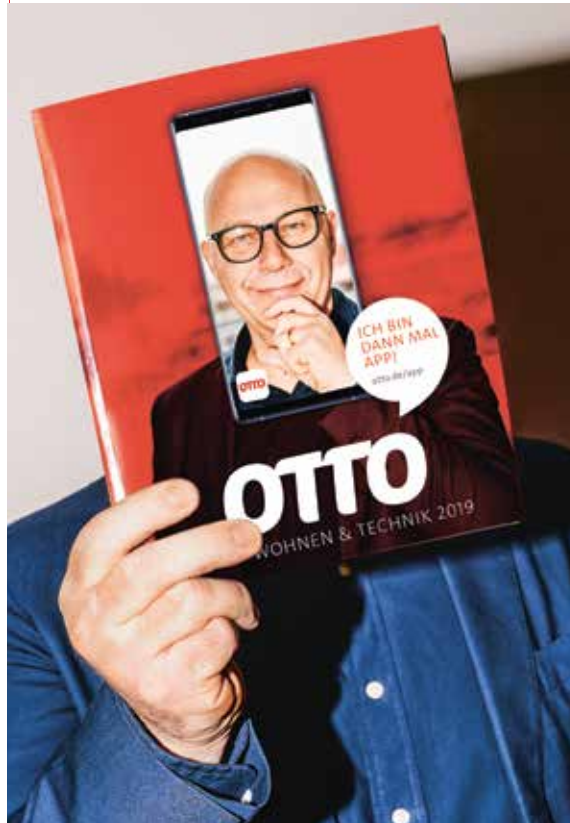
ALLES ZU SEINER ZEIT

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

Manche Veränderungen erfordern Mut. Etwa den Mut, mit lieb gewonnenen Routinen zu brechen. So geschehen mit dem gedruckten OTTO-Hauptkatalog. Seit Herbst 2018 ist der Geschichte. In der Nürnberger Prinovis-Druckerei liefen die letzten Exemplare über die Bänder. Die Presse reagierte zum Teil mit Wehmut auf das Ende. Und es stimmt schon: Wohl jeder hat Erinnerungen an

das zu Hoch-Zeiten über 1.000 Seiten dicke Druckerzeugnis. Bei OTTO aber war man alles andere als nostalgisch. Vielmehr lässt sich die Stimmung so zusammenfassen: „Schön war’s – aber nun geht es weiter. Und zwar digital.“ Das wurde auch auf dem Titel des Katalogs deutlich, auf dem es selbstbewusst und ein bisschen kokett hieß: „Ich bin dann mal App“.

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



MARC OPELT

Vorsitzender des Bereichsvorstands OTTO

denken und handeln kundenzentriert.

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

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

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

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

MIRIAM
MECKEL

M



MENSCH, TRAU



PETRA
SCHARNER-
WOLFF
— P S W

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

DICH!

Was bedeutet Mut für Sie?

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



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

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

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

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

Wann waren Sie das letzte Mal mutig?

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

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

Kann man lernen, mutig zu sein?

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

Wie bringt man Leute dazu, Fehler zuzugeben?

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

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

Wie macht man nach einem Fehler weiter?

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

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

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

Wann wird das so weit sein?

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



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

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

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

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

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

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

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

P Ich freue mich auf selbstfahrende Autos.

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

Wovor fürchten Sie sich?

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

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

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



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

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

Etwa?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

„PRAXIS NIMMT DIE ANGST VOR DER DIGITALISIERUNG.“

PETRA SCHARNER-WOLFF

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

HANNES WIESE

Mitgründer und Co-CEO von About You



BENJAMIN OTTO

Mitgründer von About You und gestaltender Gesellschafter der Otto Group

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

ABOUT MUT

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



DR. RAINER HILLEBRAND

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

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

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

SEBASTIAN BETZ

Mitgründer und Co-CEO von About You



TAREK MÜLLER

Mitgründer und Co-CEO von About You

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



1

DOWN-LOAD

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

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

ANALOG



CHECK-IN

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

2



3

SHOPPING BAG

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





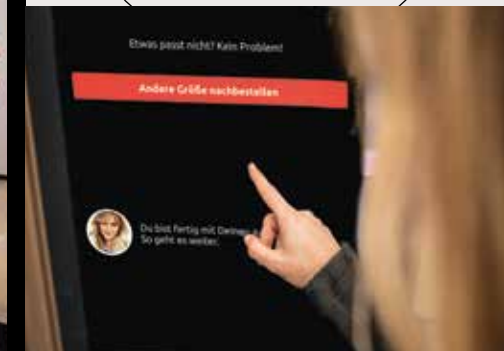
FASHION BAR

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



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

FITTING ROOM



MEETS DIGITAL

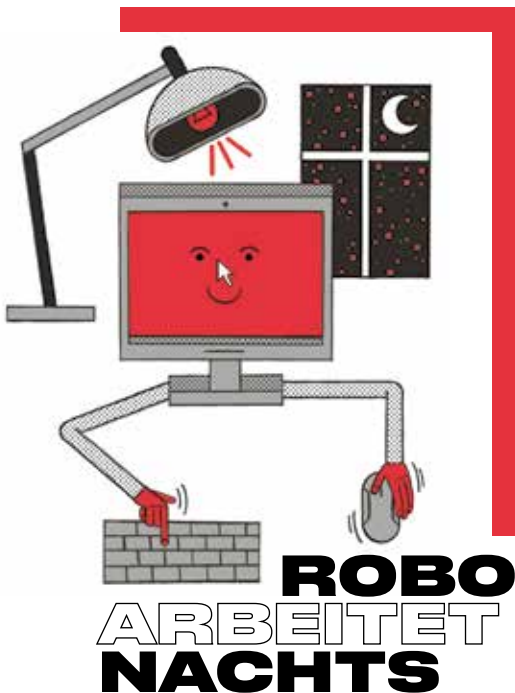


CHECK-OUT

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



SICH SELBST (VER) TRAUEN



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

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

KOLLEGE PLANT SELBST

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



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



MENSCH DENKT UM

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

KO-MI-WAS?

Der Arbeitsalltag in allen Konzernfirmen der Otto Group ändert sich radikal und rasend. Damit entstehen auch neue Berufe und Aufgabengebiete mit neuen Titeln. Hier stellen wir die Jobs von heute für morgen vor. Und erklären, was sich dahinter verbirgt.

Beruf:
AGILE COACH

Was ist das?
Die Coaches unterstützen Teams dabei, dynamisch und selbstlernend zu arbeiten.

Wieso ist der Job nötig?
Weil sich klassische Strukturen auflösen. Das bringt Freiheiten mit sich, aber auch Herausforderungen.

Welche Kernkompetenz ist nötig?
Einfühlungsvermögen.

Wann ist ein Agile Coach erfolgreich?
Wenn alle im Team zufrieden sind.



Katrin Gietemann, Shopping 24
„Für einige Kollegen war die Umstellung von klassischen Teamstrukturen mit festen Aufgaben und Abläufen hin zur Agilität mit viel mehr Eigenverantwortung erst mal ungewohnt. Diesen Prozess habe ich ganz individuell begleitet.“



Beruf:
DEVOPS

Was ist das?
Eine Mischung aus Systemadministrator und Softwareentwickler.

Wieso ist der Job wichtig?
Weil Netzwerk und Betriebssystem in modernen Cloud-Umgebungen hochgradig automatisiert und dynamisch sind.

Welche Kernkompetenz ist nötig?
Technischer Sachverstand; Fähigkeit, zu vermitteln.

Wann ist ein DevOps erfolgreich?
Wenn keiner im Team mehr Angst vor der Technik hat.

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

Beruf: AUSZUBILDENDE ZUR E-COMMERCE-KAUFFRAU



Was ist das?
Spezialistin für Internethandel.

Wieso ist der Job wichtig?
Weil immer mehr online geshoppert wird.

Welche Kernkompetenz ist nötig?
Kundenwünsche verstehen und vorwegnehmen.

Wann ist eine E-Commerce-Kauffrau erfolgreich?
Wenn Kunden wiederkommen.

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

Beruf: GESCHÄFTSFÜHRERIN EINKAUF UND KOMIMA

Was ist das?
Konflikt- und Mitgestaltungs-Manager. Jeder im Unternehmen kann dabei aktiv mitmachen.

Wieso ist der Job wichtig?
Weil jede Störung Sand im Getriebe ist. Und diesen „Sand“ gibt es bekanntlich meist reichlich.

Welche Kernkompetenz ist nötig?
Sich selbst und andere kennen. Erspüren, was im Miteinander gerade los ist.

Wann ist ein KoMiMa erfolgreich?
Wenn Störungen aller Art entschärft werden konnten. Und der Zug auf dem richtigen Gleis wieder Fahrt aufnehmen kann.

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



AGILE- WIE BITTE?

VI E L A L T

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



UNTER EINEM DACH

VIELFÄLTIGE KUNDENGRUPPEN? VIELE MARKEN?

WIE ERREICHT MAN HEUTE DEN KONSUMENTEN?

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

Antonella Mei-Pochtler & Sven Seidel



Was macht eine gute Marke aus?

ANTONELLA MEI-POCHTLER

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

SVEN SEIDEL

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

MEI-POCHTLER

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

SEIDEL

Ich habe noch ein ganz konkretes Beispiel. Eine starke Marke muss auch eine sein, die es in Zeiten von Voice Recognition schaffen wird, der erste Treffer zu sein.

Ein Beispiel: Wenn Sie heute über Alexa Batterien bestellen, bekommen sie als erstes Angebot die Amazon Eigenmarke. Dadurch haben Konkurrenten gerade eine harte Zeit. Die Marke auf Platz 2 ist der erste Verlierer.

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



„SO UNTERSCHIEDLICH DIE ZIELGRUPPEN SIND,

EINEN GROSSEN TREND GIBT ES UND DER HEISST

SINN.“

Antonella
Mei-Pochtler



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

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

S E I D E L

Apple und Amazon müsste man da an erster Stelle nennen.

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

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

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

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

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

S E I D E L

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

Deswegen setzen wir in der Otto Group auf Vielfalt.

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

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

S E I D E L

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

Man könnte das unter dem Motto zusammenfassen:

heterogene Talente, homogene Werte. Bei der Otto Group kommt es auf die Werte an. Natürlich wollen wir Geld verdienen.

Aber, und das kann ich als „Neueinsteiger“ klar sagen, hier ist mehr Purpose dahinter, als es im Markt üblich ist.

Das spürt man in der Zentrale, aber auch in den Konzerngesellschaften. Und das spüren auch die Kunden.

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

Das ist sehr interessant. Denn eine Sache ist deutlich:

So unterschiedlich und vielfältig die Zielgruppen heute sind, es gibt doch einen großen Trend und der heißt Sinn.

Konsum ist heute zunehmend purpose-driven. Eine Marke funktioniert wie die Maslowsche Pyramide. Es gibt die Basis:

Qualität und Sicherheit. Und es gibt die Spitze: das Sinnversprechen. Diese Spitze wird ständig relevanter, weil wir mit

den Millennials eine Kundengruppe haben, die extrem nach Sinnstiftung und Weltverbesserung in der Marke sucht.

Was ist das Wertversprechen der Otto Group?

S E I D E L

Wir sind zum Beispiel extrem stark in die Schaffung und Aufrechterhaltung von Produktionsstandards in den Herkunftsländern involviert. Das kostet erst mal Geld.

Aber es wird sich auszahlen. Das ist unsere feste Überzeugung, weil immer mehr Konsumenten ohne schlechtes Gewissen einkaufen wollen.



S E I D E L

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



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

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

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

S E I D E L

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

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

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

S E I D E L

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

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

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

S E I D E L

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

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

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

Nun geht es darum, so etwas auch zu skalieren.

Große Player wie die Otto Group sind hier klar im Vorteil.

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

S E I D E L

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

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

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

S E I D E L

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

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

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

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

Sven Seidel

ABER ES IST NICHT UNSER ZIEL,

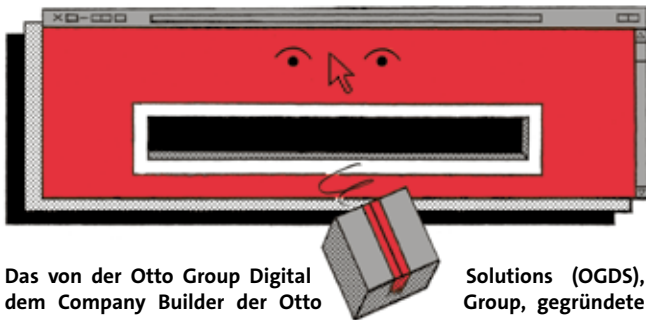
DIE EINE BRAND DARÜBERZULEGEN.“



EINES FÜR ALLE(S)

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

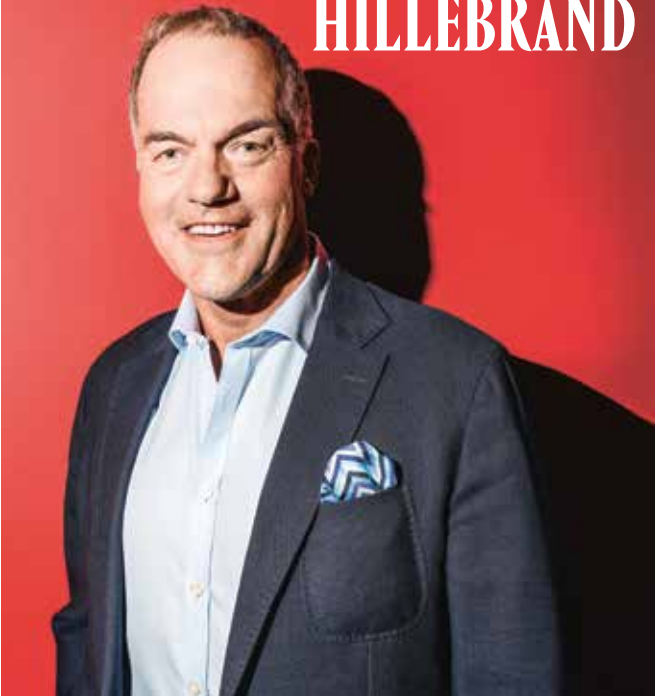
Mehr als hundert Kunden konnte odc seit seinem Start gewinnen. Dass das Start-up seit eineinhalb Jahren stetig weiter wächst, hat Gründe. Denn odc bietet für kleine Händler einen Service, den bisher nur die Großen genießen durften. Die komplette Abwicklung der Logistik, inklusive der Warenannahme, Einlagerung,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



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

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

NACHGEFRAGT BEI DR. RAINER HILLEBRAND



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

Was sind Ihre wichtigsten Lehren aus Ihrer zwanzigjährigen Vorstandsverantwortung?

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

Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter „Lead“?

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

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

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

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

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

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



ISABELLE EWALD

Digital Communications Consultant, Otto Group

DR. MICHAELA REGNERI

Senior Expert AI & Cognitive Computing, OTTO



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

FRAUEN VON HEUTE

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



JASMIN STANISLAWSKI

Operation Logistic Manager, Hermes

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



KATRIN BEHRENS

Bereichsleiterin IT und Controlling, Bonprix

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



TÜRÖFFNER SPRACHE

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

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

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

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

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

serere Planbarkeit, Transparenz und kurzfristiges Umrouten.

Besondere Rücksicht haben Lazina und das Entwicklerteam darauf genommen, dass viele der Hermes-Zusteller nicht aus Deutschland kommen – neben Stamer sind nur drei weitere Muttersprachler an der Zustellbasis Quickborn beschäftigt. Die App lässt sich deshalb auch auf Rumänisch, Bulgarisch, Polnisch, Türkisch, Russisch, Englisch und Französisch bedienen. Hermes betrachtet es als eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe, Menschen vielfältiger Herkunft in den Arbeitsmarkt zu integrieren – und möchte sie längerfristig an sich binden. Viele der Zusteller würden regelmäßig von der Konkurrenz umworben, erzählt Lazina. Um sie nicht zu verlieren, müsse Hermes ihren Arbeitsplatz so attraktiv wie möglich gestalten. Auch Carsten Stamer ist von der App angetan: „Die Menüführung ist so schön einfach“, sagt er. Neue Kollegen – ob deutsche Muttersprachler oder nicht – müssten heute kaum noch eingearbeitet werden, denn „Delta“ sei selbsterklärend. Ganz besonders schätzt Stamer, dass es durch die App angenehmer geworden ist, Pakete bei Nachbarn zu hinterlegen. Gut die Hälfte der Kunden war nicht zu Hause, als seine Tour durch Norderstedt gegen 14 Uhr endet. Jedes Mal hat er bei Nachbarn geklingelt, die bereit waren, die Ware für sie anzunehmen. Früher hätte Stamer dadurch viel Zeit verloren. Er hätte immer wieder vor einer Haustür gestanden, eine Zustellkarte eingescannt, den Namen des Nachbarn notiert und ihn dann unterschreiben lassen. Heute kann er seine Fahrt pünktlich beenden, weil es genügt, dass der Nachbar mit dem Finger auf dem Touchscreen des Handscanners unterschreibt. So erledigt er alle weiteren notwendigen Schritte praktisch im Weitergehen, spart sich und den Kunden viel Zeit und bringt Tour 901 erfolgreich zu Ende.

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

MIT DIESEN INNOVATIONEN ÄNDERT SICH FÜR DEN KUNDEN ALLES.

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





„UNIFORMITÄT IST LANG- WEILIG“

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

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

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

Wir haben uns in den vergangenen Jahren verändert. Verschiedene Lebensstile werden akzeptiert und wertgeschätzt.

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

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

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

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

DR. GESA HEINRICHS

Direktorin Corporate Procurement &
Facility Management, OTTO

WACHSTUM DURCH VIELFALT

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

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



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

UNERWARTETE IDEEN KREIEREN

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

BESSERE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

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

INNOVATIVE IDEEN BESSER UMSETZEN

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

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

VIELFALT NUTZEN, UM DAS WACHSTUM INNERHALB EINES UNTERNEHMENS VORANZUTREIBEN

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

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

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

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

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

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

VER
ANT

WOR
54

TUNG



VON DEN WERTEN DER ZUKUNFT

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

M.G.



MAJA GÖPEL

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

(WBGU)

Expertin
für
Klimapolitik

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

CHRISTOPH BORNSCHEIN

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

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

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

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

C.

B.

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

(TLGG)



CEO der
Otto Group

A.

B.



ALEXANDER BIRKEN

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

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

DIE KRAFT DER VIELEN

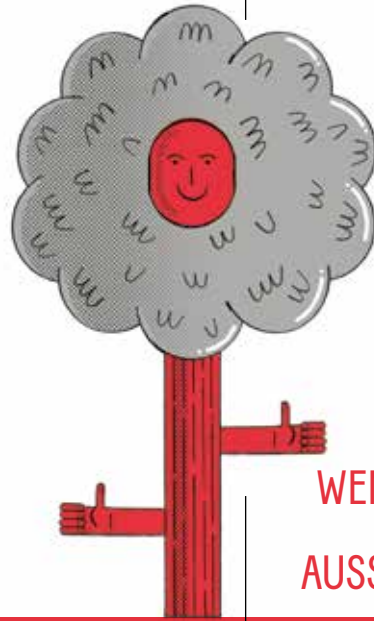
Die Otto Group hat eine lange Geschichte des verantwortungsvollen Wirtschaftens, das immer Mensch und Natur im Blick hat. Sie war hier stets Vorreiter und öffnete sich Partnern, um gemeinsam in die Zukunft gerichtete Maßnahmen umzusetzen. Denn nur ein breites Engagement erzeugt eine nachhaltige Wirkung.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

UMWELTSCHUTZ ALS UNTERNEHMENSZIEL

67.497

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

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



WENIGER CO₂-AUSSTOSS

1986

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

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

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

KEIN PELZ MEHR

1988

0

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

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

1990

NACHHALTIGES HOLZ

1993

26

Jahre seit Gründung der Umweltstiftung Michael Otto im Jahr 1993.

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

1995

47%

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

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

GRÜNDUNG DER UMWELTSTIFTUNG MICHAEL OTTO



96%

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

**EINFÜHRUNG
CODE OF
CONDUCT**

1996

1 MIO.

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

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

**GRÜNDUNG
AID
BY TRADE
FOUNDATION**

2005



1.300

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

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

**BEITRITT
TEXTIL-
BÜNDNIS**

2013

2015

2007

2°

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

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

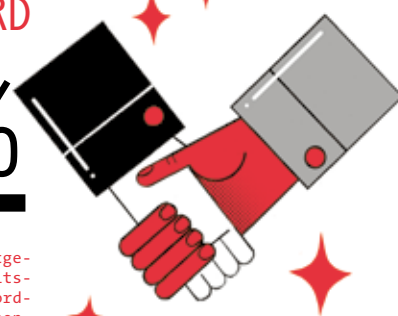
**START
DER
INITIATIVE
2°**

**BANGLA-
DESH
ACCORD**

85%

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

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

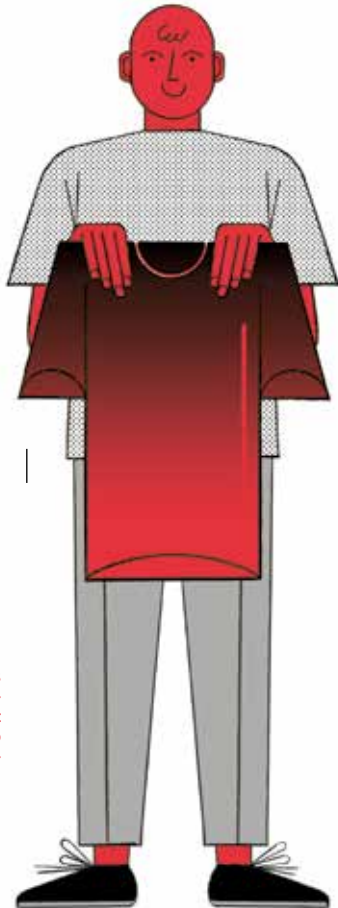


WASSER-
LOSES
FÄRZEN

25

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

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



2017

2018

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

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

START
CDR-
INITIATIVE



64

GEMEIN-
SAM

GUT

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



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

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

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

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

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



FABIAN SCHÜTZ

Teamleiter
Competence Center
Collaboration,
Otto Group

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

NEUE CHANCEN

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



„Ich habe mich schon immer für die Technik hinter Websites oder Apps interessiert und auch privat angefangen zu programmieren. Nur: Viel Zeit hatte ich dafür neben meinem Job im Onlinemarketing

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

ALEXA WEBER

Junior
Software
Entwicklerin,
OTTO



ANDRÉ STRUNZ

Bereichsleiter Gesundheits-
und Eventmanagement, OTTO

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

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



E – KLAR!

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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



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

KAY SCHIEBUR
KONZERN-VORSTAND SERVICES

CHRONIK

20

18

MÄRZ

Ab in die Cloud

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



Sport ohne Ende

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

APRIL

Die Werte der Zukunft

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

Vielfalt auf der Bühne

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

MAI

Intelligent unterwegs

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

JUNI

Neuer Chef

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

JULI



Hamburger Unicorn

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

Weniger ist mehr

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

AUGUST



Ohne #Mut geht's nicht

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

SEPTEMBER

Ein Klick reicht

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

Next day, no problem

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

OKTOBER

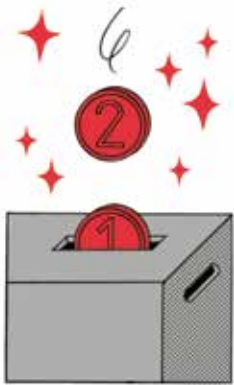
Teilen ist alles

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

Eine Plattform für alle

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

NOVEMBER



Hermes investiert in „Letzte Meile“

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

Nachfolge vermeldet

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

Ausgezeichnet

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

DEZEMBER



Ein Abschied

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



Wichtige Ziele

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

JANUAR

Bargeldfrei

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

FEBRUAR

Smartes Shoppen

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

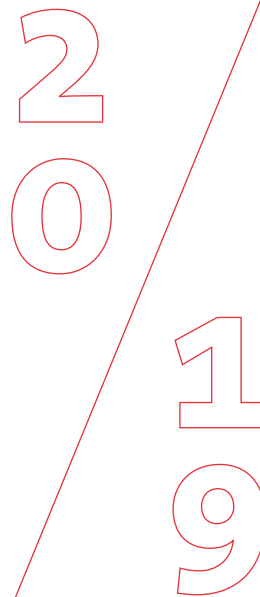
Neues Lager

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



Zusammengebaut

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



NACHHALTIGKEIT BEI DER OTTO GROUP

- 72 Wie die Otto Group Veränderung lebt
- 73 Wohin die Rahmenbedingungen weisen
- 74 Nachhaltigkeit strategisch verankert
- 77 Wie wir uns für die Zukunft aufstellen
- 81 Welche Ziele wir uns gesetzt haben

- 82 Ethisch und ökologisch verantwortungsvolle
Produktion fördern
- 88 Den Transport klimafreundlich gestalten
- 90 Nachhaltigen Konsum fördern



Wie die Otto Group Veränderung lebt

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

IM WANDEL FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

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

flexibel reagieren. Das Fundament für die strategische Weiterentwicklung bildet unser Managementprozess impACT.

impACT ALS MANAGEMENTPROZESS FÜR VERANTWORTUNG

Mit dem Managementprozess impACT erarbeitet die Otto Group ihre Strategie zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung für Mensch und Umwelt. Bestehend aus den Elementen „impact“ (Auswirkung) und „act“ (Handeln) bildet ein dreistufiger Prozess die Basis, um alle Auswirkungen unserer geschäftlichen Tätigkeit zu erfassen und möglichen negativen Entwicklungen gezielt zu begegnen. Im ersten Schritt werden wesentliche Themen durch quantitative und qualitative Analysen identifiziert und priorisiert. Um diese Themen zu adressieren, entwickeln wir im zweiten Schritt Maßnahmen und bewerten diese nach Aufwand und Nutzen. Die effizientesten Maßnahmen werden unter dem Dach der CR-Strategie realisiert. So setzen wir unsere Ressourcen gezielt dort ein, wo sie die größte Wirkung für eine nachhaltige Entwicklung entfalten. Im Zuge der Entwicklung der neuen CR-Strategie haben wir die Analysen und Befragungen im Jahr 2018 aktualisiert (siehe S.77).



ZUKUNFTSWEISENDE UNTERNEHMENSKULTUR AUSGEZEICHNET

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

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

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

Wohin die Rahmenbedingungen weisen

Gesellschaftliche Trends, technologische Innovationen und politische Entscheidungen wirken sich auf die Geschäftstätigkeit der Otto Group sowie auf das Handeln eines jeden Einzelnen aus. Deshalb haben wir Veränderungen stets im Blick – für das Unternehmen und darüber hinaus für die Gesellschaft.

GESETZLICHE REGULIERUNGEN FRÜHZEITIG AUFGREIFEN

Politische Regulierungen haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Otto Group. In der Europäischen Union und in Deutschland werden Verantwortungsaspekte zunehmend reguliert: Falls die Ziele des Nationalen Aktionsplans (siehe Geschäftsbericht 2017/18, S. 58), die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen, nicht erreicht werden, regelt der Koalitionsvertrag, dass gesetzliche Regelungen geprüft werden sollen. Hierzu hat Entwicklungsminister Gerd Müller bereits jetzt einen ersten Vorschlag für ein Lieferkettengesetz vorgelegt. Gemäß dieser Regelungen würden deutsche Unternehmen auch für Gesetzesverstöße von Geschäftspartnern in den Lieferländern haften. Auf ökologischer Ebene zieht uns das im Jahr 2019 in Kraft getretene Verpackungsrecht in die Verantwortung. Das Gesetz gibt klare Definitionen von Verkaufsverpackungen vor und erweitert unsere Pflichten als Inverkehrbringer. Wir bewerten das neue Gesetz positiv mit Blick auf das Ziel, die Verwertungsquote zu erhöhen und den Anreiz zu steigern, recyclingfähige Materialien bzw. ökologisch vorteilhafte Verpackungen zu verwenden (s. auch S. 90).

DIGITALEN WANDEL MITGESTALTEN

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Geschäftstätigkeit der Otto Group ist essenziell: Die Entwicklung verändert Prozesse, Rollen und Bedürfnisse und damit auch die Geschäftsmodelle der Unternehmensgruppe. Neue Interaktionsmöglichkeiten, ein verändertes Konsumverhalten und der Umgang mit großen Datenmengen stellen uns vor Herausforderungen. Um unserer Verantwortung auch

in der digitalen Welt nachzukommen und die Veränderungen als Chance zu nutzen, setzen wir uns systematisch mit Themen der Digital Responsibility auseinander: Im vergangenen Jahr haben wir in funktionsübergreifenden Teams Richtlinien für einen verantwortungsvollen Umgang mit Daten und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) diskutiert. Im Jahr 2019 wollen wir in diesem Kontext einen Code of Ethics erarbeiten, der unsere internen Leitplanken festlegt. Daneben beschäftigen wir uns damit, die Mitarbeiter künftig kontinuierlich zu schulen und weiterzubilden, sodass sie auch in Zukunft einen wertschöpfenden Beitrag leisten können. Außerdem wird diskutiert, welchen Einfluss die Otto Group auf die Ausbildung des benötigten Nachwuchses nehmen kann. Aktuell nehmen wir gemeinsam mit weiteren Unternehmen an einem branchenübergreifenden Round Table zur Corporate Digital Responsibility des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) teil. Im Geschäftsjahr 2019/20 führen wir darüber hinaus eine Dialogveranstaltung durch, in der handlungsrelevante Fragen diskutiert und gemeinsame Initiativen der Teilnehmer angeregt werden sollen.

DURCH DEN DIGITALEN WANDEL ENTSTEHT EIN ZUSÄTZLICHER NACHHALTIGKEITSASPEKT: DIE DIGITALE VERANTWORTUNG, DIE HERAUSFORDERUNGEN, ABER AUCH CHANCEN BIRGT.

GLOBALEN HERAUSFORDERUNGEN BEGEGNEN

Die Weltgemeinschaft hat mit den Sustainable Development Goals (SDGs) einen Fahrplan für die Zukunft verabschiedet, der für alle Länder gleichermaßen gilt. Die Bundesregierung hat auf dieser Basis ihre Nachhaltigkeitsstrategie überarbeitet, um auf die globalen Ziele einzahlen zu können. Bei der Zielerreichung sind auch und besonders die Unternehmen gefordert. So hat die Otto Group den Anspruch, die SDGs in das konzernweite Nachhaltigkeitsmanagement einzubetten, um einen Beitrag zu globalen Herausforderungen zu leisten. Im Zuge der neuen Strategieentwicklung werden die SDGs in den Managementprozess impACT integriert: Sie fließen in die Bewertung der Effektivität von Maßnahmen und somit in die Zielbildung ein. Dabei ziehen wir nicht nur die 17 Ziele heran, sondern betrachten die 169 Unterziele differenziert. Auf diese Weise lassen sich Maßnahmen entwickeln, welche ausgewählte SDGs konkret adressieren – und so neben einer Reduktion von negativen Auswirkungen auch positive Effekte schaffen. Auch heute zahlen die Maßnahmen der CR-Strategie 2020 auf verschiedene SDGs ein und die Otto Group trägt somit zu einer nachhaltigen Entwicklung bei.

Nachhaltigkeit strategisch verankert

Mit der CR-Strategie bettet die Otto Group* nachhaltiges Handeln systematisch in ihre Prozesse ein. So verfolgen wir das Ziel, negative Auswirkungen auf Mensch und Natur entlang der Wertschöpfungskette wirksam und effizient zu verringern.

STRATEGIE FÜR NACHHALTIGES HANDELN

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

Die Strategie gilt für alle wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. Euro) mit Sitz in Deutschland und Österreich. Mit ihnen steht der Holding-Bereich Corporate Responsibility im ständigen Austausch und kommt regelmäßig zu Arbeitskreistreffen zusammen, um gemeinsam Inhalte zu erarbeiten, zu diskutieren und Entscheidungen hinsichtlich unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu treffen. Seit 2016 sind auch ausländische Gesellschaften wie Crate and Barrel (USA und Kanada) und Freemans Grattan Holdings (Großbritannien) sowie die Auslandsgesellschaften von Bonprix in die Strategie integriert. Aufgrund der späteren Implementierung verfolgen diese Konzerngesellschaften einen separaten Zielpfad, auf dem sie zum Teil große Fortschritte verzeichnen. So verwendeten sie im Jahr 2018 beispielsweise bereits vollständig (Crate and Barrel: 100 %) bzw. zu einem Großteil (Freemans Grattan Holdings: 88 %) FSC®-zertifiziertes Katalogpapier.

VERANTWORTLICHKEITEN UND STRUKTUREN

Um Nachhaltigkeit bei der Otto Group ganzheitlich zu managen, sind Verantwortliche aus unterschiedlichen Funktionen und Konzerngesellschaften in die Nachhaltigkeitsprozesse eingebunden. Im Geschäftsjahr 2018/19 wurde das wichtigste Entscheidungsorgan – unter der Leitung des Vorstandsvorsitzenden Alexander Birken – mit einem weiteren Gremium zusammengeführt: Das hierarchieübergreifende CR-Board wurde auf diese Weise um Vertreter von ausgewählten Konzerngesellschaften erweitert. So gelingt es uns, die Entscheidungsverantwortung verstärkt auf die operative Ebene zu übertragen.

Der Holding-Bereich Corporate Responsibility steuert die konzernweiten Nachhaltigkeitsaktivitäten der Otto Group. Dieser 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 kontinuierlichen Austausch mit dem Konzernbereich Corporate Responsibility stehen.

IM STÄNDIGEN AUSTAUSCH MIT UNSEREN STAKEHOLDERN

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

Um die internationale Zusammenarbeit zu stärken, haben wir im Dezember 2018 die neu gegründete „Fashion Industry Charter for Climate Action“ unterzeichnet. Die Klimacharta unter dem Dach der Vereinten Nationen setzt sich zum Ziel, Treibhausgasemissionen im Rahmen einer branchenweiten Zusammenarbeit systematisch zu reduzieren. So wollen wir unsere Klimaschutzaktivitäten intensivieren. Seit August 2018 ist die Otto Group außerdem Mitglied der Sustainable Apparel Coalition (SAC), einem Zusammenschluss verschiedener Akteure der Textil- und Schuhindustrie, der gemeinsam an einheitlichen Standards zur Bewertung von Nachhaltigkeit arbeitet. Derzeit prüft die Konzerngesellschaft Bonprix im Rahmen einer Pilotphase den langfristigen Mehrwert und die Passfähigkeit sowohl zu den eigenen CR-Aktivitäten als auch zum Nachhaltigkeitsansatz der Otto Group.

* In Bezug auf die CR-Strategie steht Otto Group stellvertretend für die in die Strategie integrierten Konzerngesellschaften (s. S. 81).



Beispiele Stakeholderdialog

Gemeinsam mehr erreichen: Highlights aus diesem Jahr

Lösungen für eine klimaneutrale Wirtschaft

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

Modeindustrie gemeinsam verändern

Im Januar 2019 fand die weltweit größte Messe für nachhaltige Mode statt: Auf der NEONYT in Berlin stand der Wandel in der Modeindustrie im Fokus. Im Rahmen des integrierten Thinkathons, der „Ideenschmiede der Zukunft“, stellte die Otto Group als Challenge Host eine Frage an zwei interdisziplinäre Teams: Wie kann Kreislaufwirtschaft für unsere Kunden attraktiver und greifbarer gestaltet werden? Innerhalb von 48 Stunden entwickelten die Beteiligten aus Politik, Wirt-

schaft und Initiativen innovative Antworten und kreative Ideen. Diese neuen Impulse versuchen wir künftig in unsere Geschäftsmodelle einzubetten.

Nachhaltige Innovationen fördern

Unsere Ende 2018 geschlossene Partnerschaft mit der Initiative „Fashion for Good“ unterstützt uns bei unserem Ziel, ein chancengetriebenes Nachhaltigkeitsmanagement in der Otto Group zu etablieren. Auf der Plattform für nachhaltige Innovationen werden internationale Start-Ups unterstützt, um die Kreislaufwirtschaft in der Modeindustrie aufzubauen und zu fördern. Die Otto Group sieht darin die Chance, Kooperationen einzugehen, neue Lösungsansätze zu identifizieren und diese im Tagesgeschäft zu testen.

25 Jahre Einsatz für Umwelt und Natur

Unter dem Motto „Wir bereiten Umweltschutz den Weg“ verfolgt die Umweltstiftung Michael Otto (UMO) seit 25 Jahren das Ziel, die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren und nachfolgenden Generationen einen zukunftsfähigen Planeten zu erhalten. Die UMO versteht sich als Impulsgeberin, initiiert

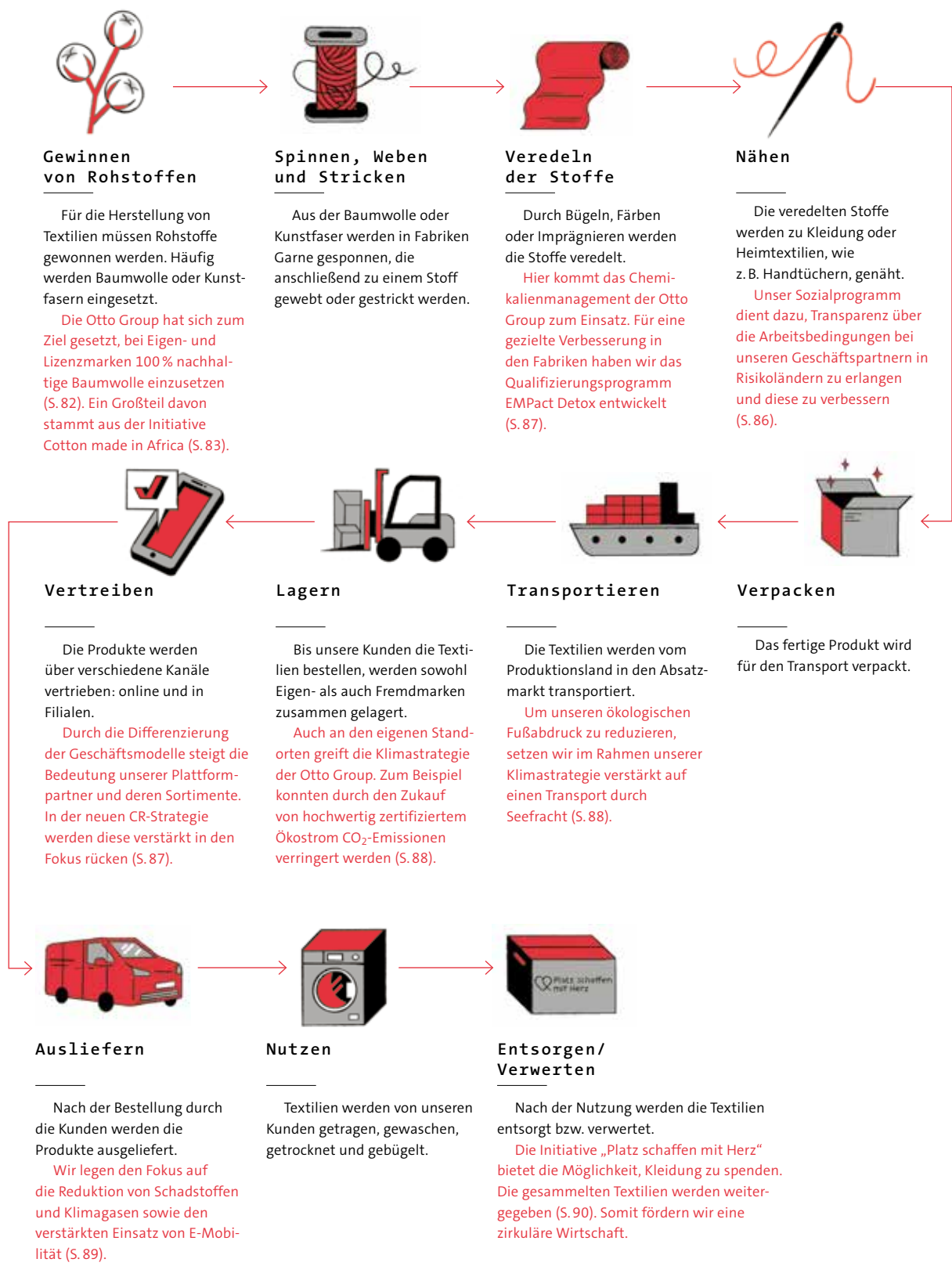
eigene und fördert bzw. trägt externe Projekte im Umwelt-, Klima- und Naturschutz. Mit dem Projekt F.R.A.N.Z. zum Schutz der biologischen Vielfalt in der Landwirtschaft vereint die Stiftung Akteure aus Naturschutz und Agrarwesen. F.R.A.N.Z. wird sowohl vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft als auch vom Bundesumweltministerium gefördert sowie begleitet und wurde 2018 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Forschung“ ausgezeichnet.

Im Rahmen der Bildungsarbeit bringen die AQUA-AGENTEN Grundschulern die Bedeutung von Wasser für Mensch, Natur und Wirtschaft näher – das Angebot ist mittlerweile an elf Standorten aktiv. Mit den Hamburger Gesprächen 2018 hat die UMO darüber hinaus Impulse für die Gestaltung zukunftsweisender und nachhaltiger Lösungen zum Schutz unserer Gewässer gesetzt und den gesellschaftlichen Dialog gefördert. Mit ihrem Förderprogramm „aqua-projekte“ hat die UMO auch im Jahr 2018 zahlreiche Aktivitäten von Kindern und Jugendlichen unterstützt, die sich für den Schutz und Erhalt der Ressource Wasser einsetzen.

Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette

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

Unsere Wertschöpfungskette am Beispiel Textil



Wie wir uns für die Zukunft aufstellen

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

GRUNDSTEIN FÜR DIE NEUE STRATEGIE: impACT

Der Managementprozess impACT der Otto Group dient dazu, ihre Geschäftsprozesse auf Nachhaltigkeit auszurichten und folgt den drei Schritten Analysieren, Bewerten und Handeln. Mit der Wesentlichkeitsanalyse ermitteln wir im ersten Schritt die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf Mensch und Natur – so identifizieren wir die wesentlichen Themenfelder entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Kombination quantitativer Daten mit der qualitativen Bewertung unserer Stakeholder ermöglicht uns eine umfangreiche und fundierte Auswertung. Im Rahmen der Entwicklung der neuen CR-Strategie haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse im Berichtsjahr weiterentwickelt und aktualisiert. So stellen wir sicher, künftig noch besser steuern und die relevanten Themen mit mehr Flexibilität adressieren zu können.

AUSWIRKUNGEN UMFASSEND BETRACHTEN

Um die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit in Zukunft noch differenzierter zu analysieren, hat die Otto Group die betrachteten Wirkungskategorien im vergangenen Jahr ausgeweitet. Die ökologischen Auswirkungen werden in den sechs Kategorien Schadstoffe, Klimagase, Landnutzung, Wasserverbrauch, Rohstoffeffizienz und Abfall sowie Tierwohl ermittelt. Wurden die sozialen Risiken in der Vergangenheit nur über eine Kategorie abgebildet, so werden diese nun in vier Ausprägungen differenziert dargestellt: Zwangs- und Kinderarbeit, Gesundheit und Arbeitssicherheit, Arbeitszeit und Entlohnung sowie Diskriminierung und Sozialer Dialog. Zudem wurden die beiden neuen Wirkungskategorien

Bewusstsein für Nachhaltigkeit (Integration von Nachhaltigkeit in das Handeln verschiedener Akteure entlang der Wertschöpfungskette, z. B. bei Mitarbeitern) und Positive Gesellschaftliche Effekte (Engagement über die Geschäftstätigkeit hinaus) geschaffen. Durch diese differenzierte Betrachtung können wir unser Management zielgerichtet anpassen, um konkret auf Auswirkungen zu reagieren.

AKTUALISIERTE ERGEBNISSE: UNSER FUSSABDRUCK UND DIE ANALYSE DURCH STAKEHOLDER

Im Rahmen von impACT haben wir die Möglichkeit, einen Großteil der Wirkungskategorien entlang der Wertschöpfungskette quantitativ zu bewerten. Dabei werden für diese einzelnen Themenfelder (beispielsweise „Klimagase in der Lieferkette“) Unternehmensdaten mit zahlreichen externen Datenquellen verknüpft.* Die ökologischen Auswirkungen werden in „verursachte“ externe Umweltkosten umgerechnet. Das soziale Risiko wird in Risikoarbeitsstunden dargestellt. So gelingt es uns, ökologische und soziale Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu messen: Wir bilden die Effekte auf Umwelt und Mensch vom An- und Abbau der Rohstoffe über den Transport bis zur Nutzung und Entsorgung ab. Auf diese Weise erhalten wir ein realistisches Bild unseres ökologischen und sozialen Fußabdrucks. Durch diese Analyse können wir die jeweiligen Auswirkungen außerdem untereinander vergleichen und somit Prioritäten ableiten. Im vergangenen Jahr haben wir eine solche quantitative Analyse erneut durchgeführt. Die Grafik auf S. 78 stellt die Ergebnisse der Analyse im Berichtszeitraum dar. Zusammen mit der Bewertung externer Stakeholder (hier haben wir auf vergangene, noch gültige Bewertungen zurückgegriffen) bilden sie die Auswirkungen auf Mensch und Natur (y-Achse) in unserer Wesentlichkeitsmatrix (s. S. 80).

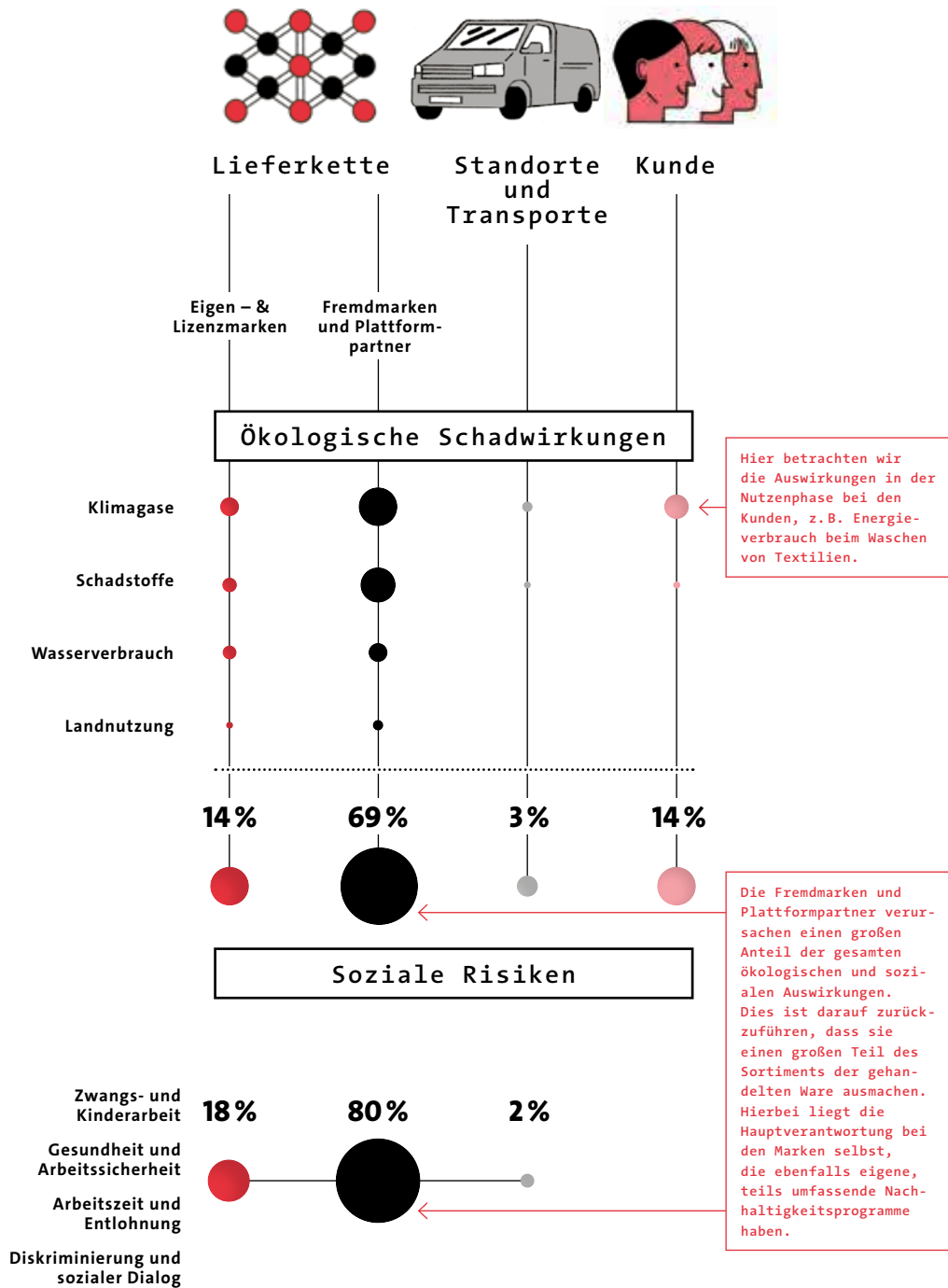
Daneben bewerteten unternehmensinterne Experten die Themenfelder qualitativ mit Blick auf die drei Perspektiven Reputation, Regulation und Geschäftstätigkeit der Otto Group (s. S. 79). Im Rahmen der Analyse wurden alle Geschäftsfelder der Otto Group betrachtet – die Ergebnisse werden aggregiert auf der Ebene der Unternehmensgruppe ausgewiesen. Sie sind in unserer Wesentlichkeitsmatrix als Handlungsrelevanz für die Otto Group (x-Achse, s. S. 80) veranschaulicht.

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

* Dafür wurde das Tool „estell“ eingesetzt.

Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit

Als Teil von impACT Schritt 1 (Analysieren) ist es uns bereits möglich, die Relevanz vieler Themenfelder auch quantitativ zu ermitteln. So berechnen wir unseren ökologischen und sozialen Fußabdruck:



* Die sozialen Risiken werden in Risikoarbeitsstunden gemessen. Die angegebene Verteilung bezieht sich auf die gesamten Risikoarbeitsstunden. Diese lassen sich in die angegebenen Kategorien unterteilen.

Wie es weitergeht

Strategische Weiterentwicklung

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

Wir wollen mit der Umsetzung der CR-Strategie nach 2020 unser Unternehmen verändern, aber auch darüber hinaus in

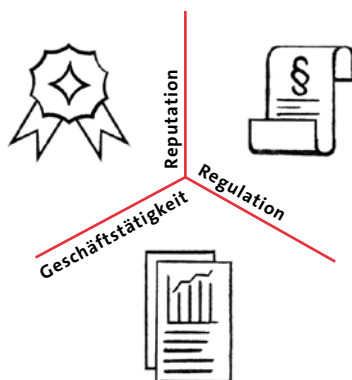
die Gesellschaft wirken und ihre Zukunft mitgestalten. Das heißt, wir blicken zum einen auf unsere Wertschöpfung und die durch uns zu beeinflussenden Faktoren und Möglichkeitsräume, insbesondere in unseren Lieferketten. Wir nennen diesen Teil auch „die Arbeit im System“. In der konkreten unternehmensbezogenen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

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

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

Relevanz für die Otto Group – Analyse interner Stakeholderperspektiven

Im Rahmen von impACT Schritt 1 (Analysieren) zeigen wir außerdem auf, wie relevant Nachhaltigkeitsthemen aus interner Stakeholdersicht sind. Wir haben diese Themen im ersten Quartal 2019 aus drei Perspektiven analysiert.



Reputation

Eine Bewertung der Reputationschancen und -risiken der Otto Group hinsichtlich der Themenfelder wurde durch Kollegen der Konzernbereiche Corporate Responsibility und Unternehmenskommunikation in einem internen Workshop vorgenommen. Dabei wurde u. a. sozialen Risiken in der Lieferkette und bei Standorten und Transporten sowie Rohstoffeffizienz und Abfall die größte Reputationsrelevanz zugeschrieben.

Regulation

Um Regulationsrisiken zu bewerten, wurde zunächst die Eintrittswahrscheinlichkeit von Regulierungen ermittelt und mit dem geschätzten Aufwand verknüpft, der bei Eintritt der Regulierung für die Otto Group entstehen würde.* Die größte Handlungsrelevanz aus regulatorischer Sicht besteht im Themenfeld Schadstoffe bei Standorten und Transporten.

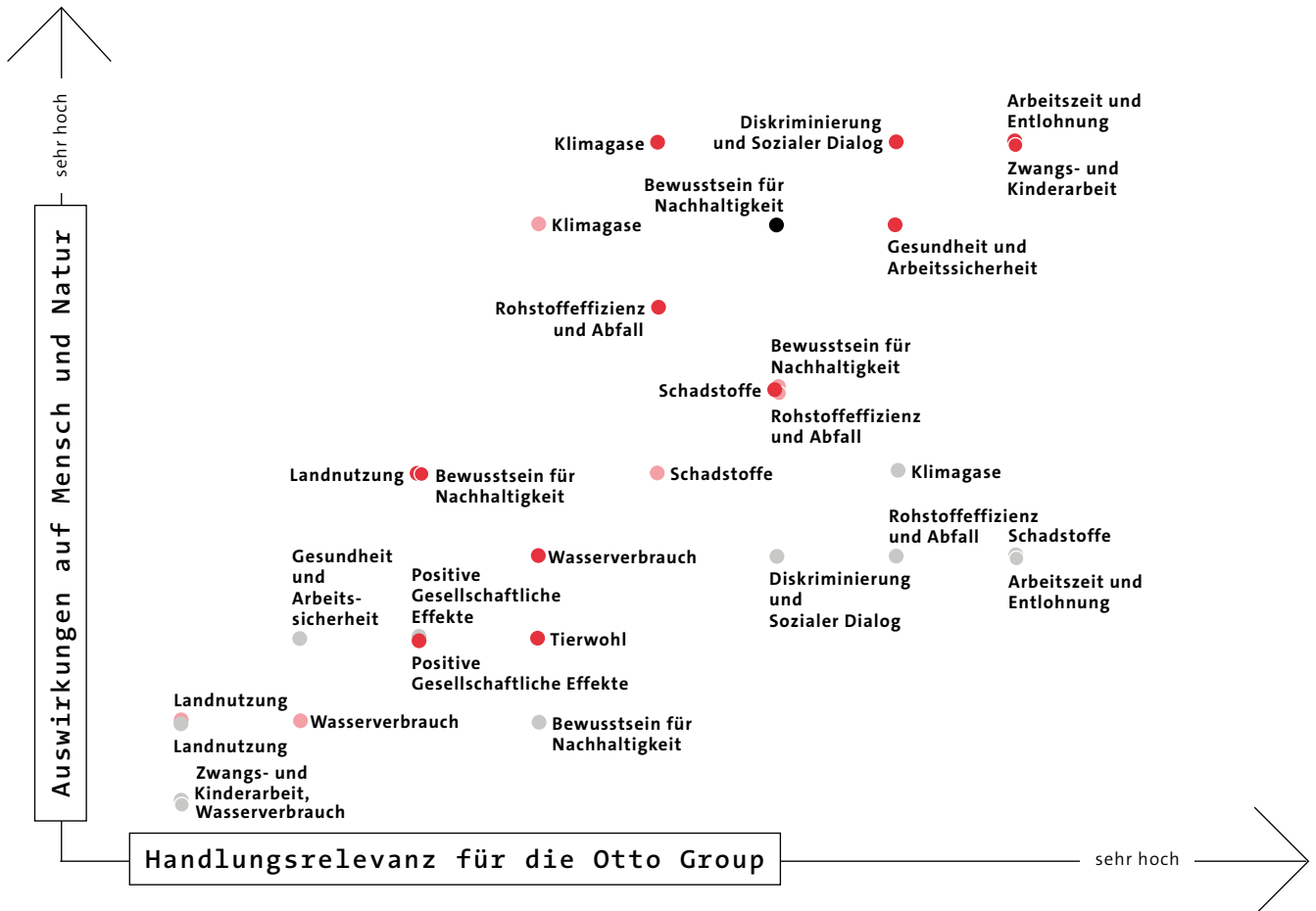
Geschäftsrelevanz

Die Bewertung der Themenfelder hinsichtlich ihrer Relevanz für die Geschäftstätigkeit der Otto Group wurde mithilfe von Interviews mit ausgewählten Vertretern der Konzerngesellschaften der unterschiedlichen Geschäftsfelder durchgeführt. Hierbei wurden sowohl potenzielle finanzielle Risiken als auch potenzielle Geschäftschancen berücksichtigt.

* Die Analyse wurde in enger Zusammenarbeit mit der konzern-eigenen Beratungsgesellschaft System Consulting durchgeführt.

Wesentlichkeitsmatrix

Aus der Wesentlichkeitsanalyse ergibt sich die Matrix mit der Relevanz aller Themenfelder. Die Themenfelder mit der höchsten Relevanz bilden die Basis für die Schwerpunkte unserer neuen Strategie. Die Auswirkungen auf Mensch und Natur (y-Achse) setzen sich aus der Bewertung externer Stakeholder kombiniert mit den quantifizierten Ergebnissen zusammen. Die Handlungsrelevanz für die Otto Group (x-Achse) wurde durch die interne Bewertung hinsichtlich Regulierung, Reputation und Geschäftsrelevanz ermittelt.



WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN		WIRKUNGSKATEGORIEN
Lieferkette (Eigen- und Lizenzmarken) 	Lieferkette (Fremdmarken und Plattformpartner) 	Ökologisch Schadstoffe Klimagase Landnutzung Wasserverbrauch Rohstoffeffizienz und Abfall Tierwohl
Standorte und Transporte 	Kunde 	Sozial und Gesellschaftlich Zwangs- und Kinderarbeit Gesundheit und Arbeitssicherheit Arbeitszeit und Entlohnung Diskriminierung und Sozialer Dialog Bewusstsein für Nachhaltigkeit Positive Gesellschaftliche Effekte

Die Wesentlichkeitsmatrix zeigt die relevantesten Nachhaltigkeitsthemen für die Otto Group, aus denen sich die Schwerpunkte der Strategie ableiten. In der Lieferkette sind soziale Risiken, insbesondere Arbeitszeit und Entlohnung, eine große Herausforderung. Auch Schadstoffe, die beispielsweise durch den Einsatz von Chemikalien in der Produktion entstehen, bilden ein relevantes Themenfeld. Bei den Standorten und Transporten liegen die Schwerpunkte in den Kategorien Klimagase und Schadstoffe. Mit Blick auf die Kunden konnte eine hohe Relevanz bei den Klimagasen festgestellt werden. Wie man in der Übersicht der Auswirkungen (s. S. 78) sehen kann, liegen hohe Effekte auch bei Fremdmarken und Plattformpartnern der Otto Group vor. Da wir hier keinen direkten Einfluss haben, fließen die Ergebnisse unserer Analyse in die Kategorie Bewusstsein für Nachhaltigkeit ein und zeigen eine erhebliche Handlungsrelevanz für uns auf. Hier liegt die Herausforderung, unsere Plattformpartner für nachhaltigere Angebote zu sensibilisieren und ein solches Bewusstsein zu fördern.

Weiterführende Informationen zu den drei Schritten des impACT-Managementprozesses finden Sie im Geschäftsbericht 2017/18 der Otto Group.

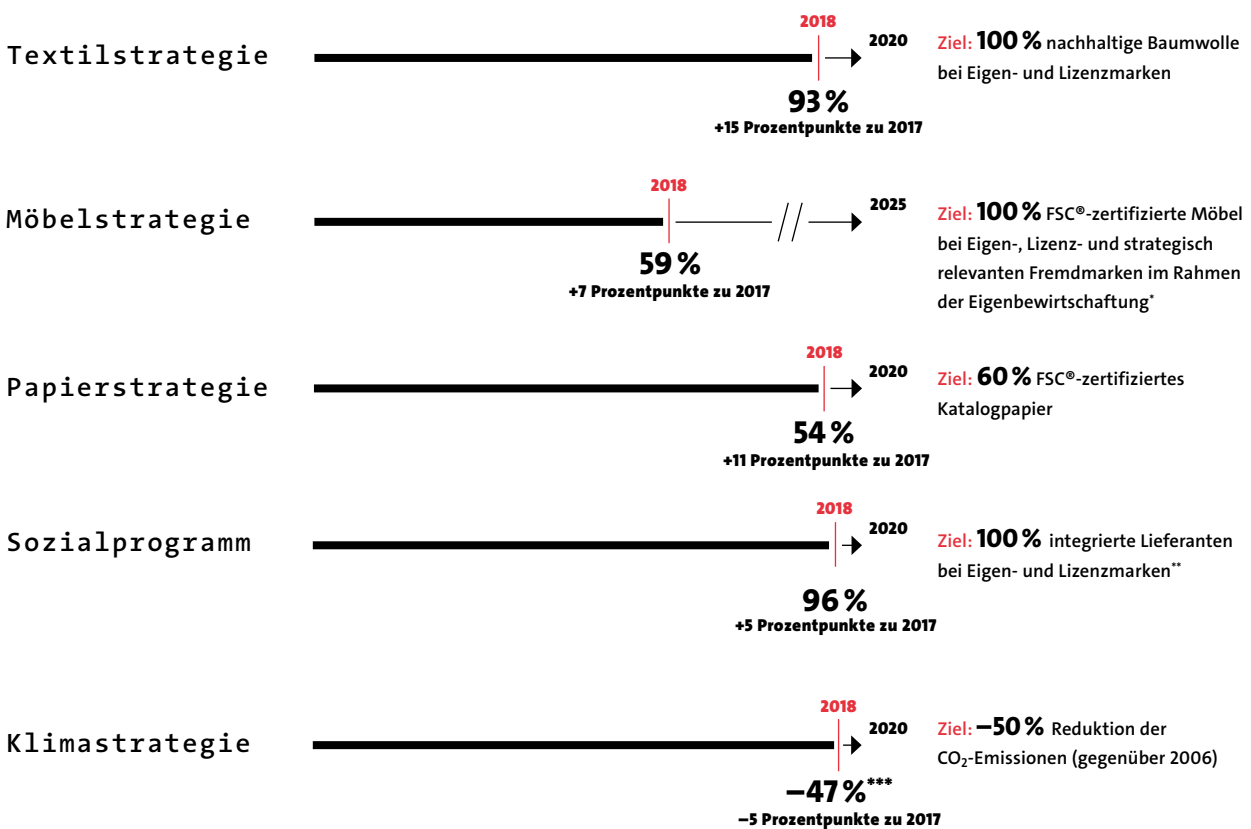
Welche Ziele wir uns gesetzt haben

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

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

Die fünf KPIs wurden durch die unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) nach dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 geprüft. In die CR-Strategie 2020 sind von Anfang an folgende Konzerngesellschaften einbezogen: Baumarkt direkt, Baur, Bonprix, Eos, Frankonia, Heine, Hermes, Mytoys, OTTO, Schwab/Sheego, Sportscheck, Unito und die Witt-Gruppe. Informationen zu den Kriterien für die Einbeziehung von Konzerngesellschaften in die Teilstrategien sind im Geschäftsbericht 2016/17 der Otto Group auf S. 61 dargestellt.

Ziele in %



* In Abstimmung mit relevanten NGOs und der Prüfgesellschaft PwC hat die Otto Group das Zieljahr für 100% FSC®-zertifizierte Möbel von 2020 auf 2025 geändert. Hauptgrund ist eine nicht marktgerechte Verfügbarkeit von FSC®-zertifizierten Holzwerkstoffen (Spanplatte/MDF) aus Deutschland.
 ** Frankonia, Mytoys und Unito sind in das Sozialprogramm integriert, ihre Zielerreichungswerte werden jedoch noch separat erfasst und fließen nicht in den Zielerreichungswert der Otto Group ein.
 *** Durch Veränderungen im Hermes Standort-Netzwerk steht eine finale Validierung der CO₂-Werte für die Distribution (1-Mann-Handling) für das Kalenderjahr 2018 noch aus, sodass bei diesen Daten auf die Vorjahreswerte aus Kalenderjahr 2017 zurückgegriffen wurde.

Ethisch und ökologisch verantwortungsvolle Produktion fördern

Die Otto Group entwickelt und ergreift konkrete Maßnahmen, um den ökologischen Fußabdruck und soziale Risiken in der Rohstoffgewinnung, im Produktionsprozess und bei ihren Lieferanten zu reduzieren. So tragen wir zu einer nachhaltigen Ressourcennutzung bei und fördern faire Arbeitsbedingungen.

Ob bei der Ernte von Baumwolle, bei der Produktion von Möbeln oder beim Einsatz von Papier – wir arbeiten intensiv an einem verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen und fördern einen umweltschonenden Ressourcenverbrauch. Aufgrund komplexer Beschaffungsstrukturen hat die Otto Group jedoch häufig nur geringen Einfluss auf den Produktionsprozess selbst. Deshalb suchen wir die enge Zusammenarbeit mit unseren direkten und indirekten Lieferanten und engagieren uns im Rahmen von Allianzen und Initiativen. Wir achten auf angemessene Bedingungen in der Fertigung und stellen die Einhaltung unseres Verhaltenskodex sicher.

Nachhaltige Baumwolle* (in Tonnen)

	2015	2016	2017	2018
Gesamte Baumwollmenge	35.941	33.664	35.943	33.025
Menge Bio-Baumwolle	504	639	750	666
Menge Cotton made in Africa-Baumwolle	9.225	15.913	27.156	30.077
Menge recycelter Baumwolle	k. A.	k. A.	k. A.	73
Anteil nachhaltiger Baumwolle	27 %	49 %	78 %	93 %

* Auf Basis der Beschaffungsmenge von Rohbaumwolle.

MIT UNSEREN LIEFERANTEN FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

Mit der internen Richtlinie „Nachhaltigkeit beim Einkauf“ legt die Otto Group soziale wie ökologische Mindestanforderungen für die Warenbeschaffung fest. Die Richtlinie gilt für alle Konzerngesellschaften und beinhaltet wichtige Vorgaben zum Einsatz tierischer sowie textiler Materialien, zu Transparenz, zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz in den Produktionsstätten und zu Anforderungen mit Blick auf den Chemikalieneinsatz. Im Berichtsjahr haben wir die Richtlinie überarbeitet, um sie an aktuelle Herausforderungen anzupassen. So wurde beispielsweise die Verwendung der Textilfaser Mohair, die mit der Wolle der Angoraziege hergestellt wird, neu in die Liste der Verbote aufgenommen. Mit dieser Maßnahme reagiert die Otto Group auf Tierschutzverletzungen.

Mit der „Supplier Declaration on Sustainability“ lässt die Otto Group die Einhaltung dieser Regelungen auch von ihren Lieferanten bestätigen. Sie wurde im Oktober 2018 das erste Mal konzernweit an die Geschäftspartner für Handelswaren der Otto Group versendet und weist unsere Lieferanten auf die einzuhaltenden Anforderungen hin. Sie ist Grundlage für jede Geschäftsbeziehung mit unseren Lieferanten für Handelswaren und enthält alle Nachhaltigkeitsanforderungen der Otto Group. Ein zentraler Bestandteil der Lieferantenerklärung ist der Code of Conduct, der unsere Sozialstandards und Regeln zu Arbeitssicherheit, -gesundheit und Umweltschutz festlegt. Um zu mehr Einheitlichkeit in der Branche beizutragen, verwenden wir seit diesem Geschäftsjahr den Code of Conduct der amfori Business Social Compliance Initiative (amfori BSCI). Sie vereint Händler und Produzenten mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette zu verbessern.

TEXTILSTRATEGIE: UNSERE FORTSCHRITTE

Die Otto Group verfolgt im Rahmen der Textilstrategie das Ziel, bis zum Jahr 2020 bei ihren Eigen- und Lizenzmarken 100 % Baumwolle aus nachhaltigem Anbau einzusetzen. Im Jahr 2018 konnten wir den Anteil nachhaltiger Baumwolle deutlich auf 93 % (2017: 78 %) steigern. Dieser Trend ist auf die konsequente Verfolgung des Ziels und die etablierten Beschaffungsprozesse von Baumwolle aus der Initiative Cotton made in Africa (CmiA) zurückzuführen. Zusätzlich beziehen wir seit dem vergangenen Jahr auch den Anteil recycelter Baumwolle in die Kennzahl der Textilstrategie mit ein.

Was wir mit der Textilstrategie erreicht haben

Wir konnten durch den intensiven Einsatz von CmiA-Baumwolle unsere ökologischen und sozialen Auswirkungen vermindern.*



Im Jahr 2018 wurden insgesamt **über 82 Millionen** Baumwollartikel nach dem CmiA-Standard beschafft, wovon **Witt, Bonprix und OTTO mit ca. 95% die Hauptabnehmer sind.**

Durch die ausschließliche Bewässerung mit Regenwasser konnte 2018 der Einsatz von

über 63 Mrd.

Liter Frischwasser vermieden werden.



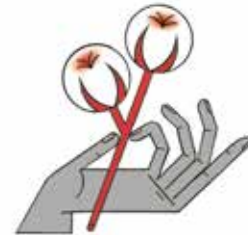
Durch den Einsatz von CmiA konnten im Jahr 2018

22.900 Tonnen

CO₂ vermieden werden.

Etwa 50.000**

Kleinbauern profitierten 2018 von der CmiA-Nachfrage der Otto Group



* Als Datengrundlage wurde das Life Cycle Assessment von CmiA herangezogen.
** Gemessen am Anteil der abgenommenen Menge an der gesamten CmiA-Produktionsmenge.

FÜR EINEN NACHHALTIGEN BAUMWOLLANBAU: COTTON MADE IN AFRICA (CMIA)

Die Initiative der von Prof. Dr. Michael Otto gegründeten Aid by Trade Foundation verfolgt das Ziel, zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen von Baumwollbauern sowie Fabrikarbeitern in der baumwollverarbeitenden Industrie Afrikas und zum Umweltschutz beizutragen. Statt Spenden baut sie dafür eine globale Allianz von Textilunternehmen und Marken auf, die Cotton made in Africa (CmiA)-zertifizierte Baumwolle verwenden. CmiA bietet Schulungen für Kleinbauern zu einem nachhaltigen Baumwollanbau, setzt sich für die Rechte von Kindern ein, fördert bessere Arbeitsbedingungen und stärkt die Rolle von Kleinbäuerinnen in der Gesellschaft und in der Baumwollindustrie. Gentechnisch verändertes Saatgut, gemäß Weltgesundheitsorganisation (WHO) als extrem und gefährlich eingestuft und von internationalen Konventionen regulierte Pestizide sowie das Abholzen von Primärwäldern schließt CmiA 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. Im Jahr 2018 profitierten rund eine Million Kleinbauern in neun afrikanischen Ländern von der Initiative. Sie produzierten etwa 580.000 metrische Tonnen nachhaltige Baumwolle gemäß CmiA-Standard, von denen die Otto Group nach dem Mass-Balance-System eine Äquivalenzmenge von 30.077 Tonnen abnahm. Die Glaubwürdigkeit des CmiA-Standards wird durch die Arbeit unabhängiger Auditoren sichergestellt, welche die Einhaltung der Kriterien im Anbau sowie bei der Entkörnung der Baumwolle verifizieren. In den Textilproduktionsmärkten werden die Mitarbeiter der Otto Group im Rahmen von Workshops und Webinaren darin geschult,

die Integration der zertifizierten Baumwolle in den jeweiligen Stoffströmen weiter auszubauen. Im Berichtsjahr tauschten wir uns darüber hinaus im Rahmen einer Veranstaltung in der Türkei mit afrikanischen Baumwollproduzenten aus und konnten den direkten Dialog mit Akteuren der textilen Wertschöpfungskette stärken.

FÜR BESSERE BEDINGUNGEN IN DER TEXTILINDUSTRIE: BÜNDNIS FÜR NACHHALTIGE TEXTILIEN

Das Textilbündnis wurde im Oktober 2014 auf Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung gegründet und reagiert damit auf diverse Unfälle in Textilfabriken in Bangladesch und Pakistan. Ziel ist es, die Bedingungen in der weltweiten Textilproduktion zu verbessern – von der Rohstoffproduktion bis zur Entsorgung. Im Berichtsjahr hat die Otto Group ihre zweite Roadmap verabschiedet, in der sie verbindliche Ziele festlegt. Dazu zählt beispielsweise die Durchführung verschiedener Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung für eine nachhaltigere Textilproduktion in der Lieferkette. Gleichzeitig veröffentlichten wir einen freiwilligen Fortschrittsbericht, um unsere Zielerreichung im vergangenen Jahr offenzulegen. Bereits seit 2015 engagiert sich die Otto Group im Textilbündnis mit dem Fokus auf das Sozial- und Chemikalienmanagement sowie auf Naturfasern. So arbeiten wir im Rahmen von zwei Bündnisinitiativen gemeinsam mit anderen Unternehmen daran, die Arbeitsbedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Tamil Nadu (Indien) zu verbessern und beispielsweise durch gemeinsame Schulungsvideos und Trainings ein nachhaltiges Chemikalien- und Umweltmanagement im asiatischen Raum zu fördern. Als einer von vier Wirtschaftsvertretern ist Dr. Johannes Merck, Vice President für Corporate Responsibility bei der Otto Group, Mitglied im Steuerungskreis des Textilbündnisses.

Beispiel Kunstfasern

Wirksame Maßnahmen identifizieren

Im Jahr 2018 hat die Otto Group im Rahmen ihres Managementprozesses impACT (Schritt 2) eine umfassende Bewertung von nachhaltigen Alternativen zu Textilien aus Kunstfasern wie Polyester, Polyamid oder Viskose vorgenommen. Dies betrifft den Emissionsausstoß und den Energieaufwand bei der Produktion, aber auch freigesetztes Mikroplastik durch das Waschen der Textilien sowie die Recyclingfähigkeit am Ende des Lebenszyklus. In einem zweistufigen Prozess haben wir zielführende Maßnahmen ermittelt und diese gemeinsam mit internen Stakeholdern detaillierter bewertet. Dabei behielten wir drei Perspektiven im Blick: den Nutzen für Umwelt und Gesellschaft, den Nutzen für die Otto Group sowie die Kosten und Umsetzbarkeit der Maßnahmen. Bei der Betrachtung des Nutzens für Umwelt und Gesellschaft haben wir neben der Reduktion von Schadkosten auch positive Effekte ermittelt – diese bewerten wir mithilfe der Sustainable Development Goals (SDGs): Für die einzelnen Maßnahmen prüften wir, welche der übergeordneten 17 mit ihren insgesamt 169 Unterzielen mit welcher Intensität adressiert werden. So konnten wir diejenigen Maßnahmen identifizieren, die hinsichtlich Kunstfasern am meisten ökologische und soziale Auswirkungen reduzieren, den Markenwert steigern oder Innovationspotenzial bergen. Die Ergebnisse dieser systematischen Kosten-Nutzen-Bewertung dienen als wichtige Entscheidungshilfe für die Konzerngesellschaften und werden im Jahr 2019 in die Erarbeitung der neuen CR-Strategie einfließen.

IM RAHMEN VON impACT SCHRITT 2 BEWERTEN WIR MASSNAHMEN SYSTEMATISCH NACH KOSTEN UND NUTZEN – DAFÜR BEZIEHEN WIR AUCH DIE SDGs EIN.

MÖBELSTRATEGIE:

UNSERE FORTSCHRITTE

Im Rahmen unserer Möbelstrategie haben wir uns bis zum Jahr 2025 zum Ziel gesetzt, unsere Eigen-, Lizenz- und strategisch relevanten Fremdmarken im Rahmen der Eigenbewirtschaftung auf Artikel aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft umzustellen – sichtbar durch die Zertifizierung nach dem Standard des Forest Stewardship Council® (FSC®). Im Jahr 2018 konnten wir einen Anstieg des Einsatzes von FSC®-zertifiziertem Holz in der Otto Group auf 59 % (2017: 52 %) verzeichnen. Diese Zunahme lässt sich aus dem gesteigerten FSC®-zertifizierten Möbelsortiment bei allen an der Möbelstrategie beteiligten Konzerngesellschaften ableiten, besonders relevant ist OTTO als Hauptbeschaffer von Möbeln und Einrichtungsgegenständen.



2018 wurden durch den Einsatz von FSC®-zertifizierten Möbeln durchschnittlich ca. 12% der durch Landnutzung bei der Produktion von Möbeln entstehenden externen Effekte vermieden.*

Zudem leistet FSC einen ganz entscheidenden Beitrag zur Diversität (Artenvielfalt), daher wird der Einsatz von unseren Stakeholdern und Kunden immer mehr eingefordert.

FSC®-zertifizierte Möbel** (Anzahl)

	2015	2016	2017	2018
Gesamtzahl Möbelartikel	49.694	58.527	62.270	115.203***
davon Anzahl FSC®-zertifizierter Artikel im Sortiment	21.281	26.829	32.229	67.497
Anteil FSC®-zertifizierter Artikel am gesamten Möbelsortiment	43 %	46 %	52 %	59 %

* Diese Bewertung wurde von der konzernerneigenen Beratungsgesellschaft Sustain Consulting durchgeführt.

** Eigen-, Lizenz- und strategisch relevante Fremdmarken im Rahmen der Eigenbewirtschaftung

*** Der starke Anstieg der Gesamtzahl Möbelartikel ist auf die Ausweitung der Artikelnummern zurückzuführen.

FÜR EINE VERANTWORTUNGSVOLLE WALDWIRTSCHAFT: FSC®

Die Nichtregierungsorganisation Forest Stewardship Council® (FSC®) verfolgt das Ziel einer schonenden Waldnutzung und definiert dafür weltweit einheitliche Standards. So werden eine unkontrollierte Abholzung, die Verletzung der Menschenrechte oder eine zu große Belastung der Umwelt vermieden und grundlegende Waldfunktionen erhalten. Die Zertifizierung der Wertschöpfungskette vom Wald bis in den Handel schafft Transparenz und gibt dem Verbraucher Orientierung. Die Otto Group hat ihre Zusammenarbeit mit dem FSC® im Jahr 2018 intensiviert und fördert den Austausch: Gemeinsam beraten wir Möbellieferanten zur Umstellung auf eine FSC®-Zertifizierung und engagieren uns für eine bessere Verfügbarkeit und eine erhöhte Nachfrage von FSC®-zertifizierten Holzwerkstoffen in Deutschland.

IM JAHR 2018 HABEN WIR UNSEREN STAKEHOLDERDIALOG MIT DEM FSC® INTENSIVIERT, UM GEMEINSAM MEHRWERTE FÜR EINE NACHHALTIGE WALDNUTZUNG ZU SCHAFFEN.

PAPIERSTRATEGIE: UNSERE FORTSCHRITTE

Mit Blick auf die Kataloge und Werbemittel der Otto Group verfolgt die Unternehmensgruppe das Ziel, den Anteil an FSC®-zertifiziertem Papier bis zum Jahr 2019 auf 55 % und bis zum Jahr 2020 auf 60 % zu erhöhen. Im Jahr 2018 betrug der FSC®-Anteil 54 % (2017: 43 %) und wurde damit im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesteigert. Diese Entwicklung resultiert aus den langfristigen Vereinbarungen mit unseren Lieferanten. Im Jahr 2018 ist darüber hinaus zum wiederholten Male ein leicht verringerter Papierverbrauch der Otto Group zu verzeichnen.

Praxisbeispiel

Klimaschutz in der Lieferkette

Neben dem bisherigen Engagement für den Klimaschutz entlang der Lieferkette, z. B. durch den kostenfreien Zugang zu dem Self-Assessment-Online-Tool CPI2, führte die konzerneigene Beratungsgesellschaft Sustain Consulting gemeinsam mit der Otto Group, dem WWF, dem UN Global Compact und Unternehmen der Textilindustrie einen Trainingsworkshop in Vietnam durch. Das Ziel hierbei war es, in den Fabriken ein Bewusstsein für den Klimaschutz zu schaffen und konkrete Lösungsmaßnahmen aufzuzeigen. Mit über 80 Produzenten und Lieferanten wurde in dem mehrtägigen Workshop erstmals das Thema Klimaschutz in der Lieferkette diskutiert. Neben den Schwerpunkten Energieeffizienz und erneuerbare Energien ging es dabei auch um das systematische Erfassen von CO₂-Emissionen. Für die Zukunft streben wir an, an dieser Maßnahme anzuknüpfen und unser Klimaschutzengagement in der Lieferkette kontinuierlich auszubauen.

2018 wurden durch den Einsatz von FSC®-zertifiziertem Papier durchschnittlich ca. 11% der durch Landnutzung bei der Produktion von Papier entstehenden externen Effekte vermieden.*



Papierverbrauch für Kataloge und Werbemittel (in Tonnen)

	2015	2016	2017	2018
Gesamtmenge	239.560	221.497	200.559	197.615
Menge FSC®-Papier	67.833	75.047	85.821	106.507
Anteil FSC®-Papier	28%	34%	43%	54%

* Diese Bewertung wurde von der konzerneigenen Beratungsgesellschaft Sustain Consulting durchgeführt.

SOZIALPROGRAMM: UNSERE FORTSCHRITTE

Die verschiedenen Geschäftsmodelle innerhalb der Otto Group haben zur Folge, dass wir unsere Waren in vielen verschiedenen Betrieben produzieren lassen, jedoch jeweils nur kleine Produktionsmengen in Auftrag geben – entsprechend haben wir häufig einen begrenzten Einfluss auf die vorherrschenden Bedingungen. Aus diesem Grund ist die Sicherstellung sozialer Standards für uns eine besondere Herausforderung. Mit unserem Sozialprogramm haben wir uns zum Ziel gesetzt, Transparenz über die Arbeitsbedingungen in unseren Lieferketten zu erlangen. Gleichzeitig wollen wir damit unsere Geschäftspartner sowie deren Fabriken bei der Einhaltung von Menschenrechten und einer kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen unterstützen. Dafür müssen uns Lieferanten in einem ersten Schritt jede für die Otto Group produzierende Fabrik offenlegen und ein gültiges und akzeptiertes Sozialaudit vorlegen. Dabei akzeptieren wir amfori BSCI Audits, weitere unabhängige externe Audits und unser eigenes Otto Group Assessment. Die entsprechende Verteilung findet sich in der Tabelle auf S. 87. Diese Verpflichtung gilt für alle Lieferanten unserer Eigen- und Lizenzmarken, die in Risikoländern* produzieren – der Großteil unserer Produktion findet in China, der Türkei und Indien statt (siehe Grafik). Mit Lieferanten, die die geforderte Transparenz nicht gewährleisten und dabei die Einhaltung

unserer Anforderungen nicht nachweisen können, beenden wir die Zusammenarbeit.

Im Berichtszeitraum haben 96 % der Lieferanten (2017: 91%) für alle Fabriken, die für die Otto Group aktiv waren, die Einhaltung unserer Anforderungen nachgewiesen und sind somit in das Sozialprogramm integriert.

EMPOWERMENT TO ACT

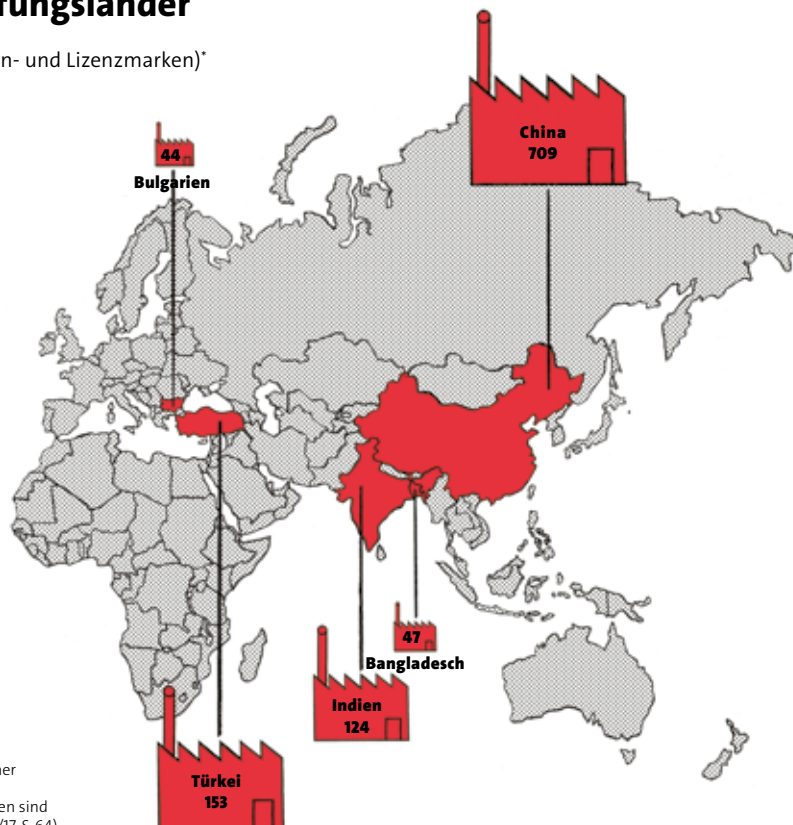


„EMPAct“ steht für das Capacity-Building-Programm der Otto Group. Es ist die Weiterführung unseres Managementprozesses impACT und verknüpft die Befähigung („Empowerment“) unserer Lieferanten mit dem sich daraus ableitenden Handeln („act“). Ziel ist es, Bewusstsein zu schaffen und in einem kollaborativen Ansatz Wissen zu vermitteln. Mit Workshops und Trainingsmaßnahmen vor Ort, Onlineschulungen sowie praktischen Umsetzungstipps konnten wir unsere Geschäftspartner und für die Otto Group produzierende Fabriken dabei unterstützen, ihre Arbeits- und Produktionsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern. Den Fabriken werden aktuell Trainings zu den Fokusthemen Sozialverantwortung, Arbeitssicherheit und Chemikalienmanagement in der Lieferkette angeboten.

* Gemäß amfori BSCI-Klassifikation (Country Risk Classification): <https://www.amfori.org/resource/countries-risk-classification>

Hauptbeschaffungsländer

Anzahl Fabriken (für Eigen- und Lizenzmarken)*



* Für Eigen- und Lizenzmarken jener Konzerngesellschaften, die in das Sozialprogramm eingebunden sind (s. hierzu Geschäftsbericht 2016/17, S. 64)

Verteilung der Sozial-Audits und Zertifikate der in das Sozialprogramm integrierten Fabriken

BSCI Audit	83 %
Otto Group Assessment	10 %
SA8000 Certificate	6 %
WRAP Certificate, ICS Audit, ICTI Audit	1 %

Um die Fabriken unserer Lieferanten bei der Umsetzung unserer Anforderungen und der Implementierung von Sozialmanagementsystemen zu unterstützen, bieten wir im Rahmen von EMPact Social seit über fünf Jahren Fabriktrainings in unseren Hauptproduktionsländern an. Über eine Laufzeit von rund acht Monaten werden ihre jeweiligen Herausforderungen adressiert – durch die Vermittlung systematischer Kompetenzen sowie mit Blick auf konkrete inhaltliche Verbesserungen. Thematisch ist das Training breit aufgestellt: von einer Root-Cause-Analyse, also der Identifizierung der Ursachen von Problemen, bis zu Trainings im Bereich Health & Safety, Arbeitszeit oder Bezahlung. Das Trainingsprogramm basiert auf Gruppenworkshops mit Fabrikvertretern, in denen neben der Vermittlung von Inhalten auch das Lernen durch Erfahrungsaustausch in der Gruppe im Mittelpunkt steht. Zusätzlich besuchen die Trainer jede Fabrik zweimal im Laufe des Programms. So stellen sie sicher, dass auch fabrikspezifische Themen verbessert werden können. Im Geschäftsjahr 2018/19 haben wir 47 Fabriken in China, Indien und der Türkei auf diese Weise begleitet.

Die Otto Group folgt der Ansicht, dass sie vielen Herausforderungen nur im Schulterschluss mit anderen begegnen kann. Wir engagieren uns im Rahmen von Initiativen und Bündnissen gemeinsam mit anderen Akteuren, z. B. Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs, um branchenweite Lösungen zu finden und umzusetzen. Für das Thema Sozialverantwortung bzw. Menschenrechte in der Lieferkette sind für uns aktuell vor allem der Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh, amfori BSCI und das Textilbündnis relevant. Im Zuge des Accord finden z.B. neben Inspektionen zu Gebäudesicherheit und Brandschutz auch regelmäßig Trainings für alle Fabrikmitarbeiter statt.

MANAGEMENT VON CHEMIKALIEN

Insbesondere am Anfang der Wertschöpfungskette kommen in vielen Fällen Chemikalien zum Einsatz – im Rahmen der Textilherstellung dienen sie dazu, Eigenschaften wie Farbe oder Qualität sicherzustellen. Die Otto Group arbeitet daran, die Auswirkungen des Chemikalieneinsatzes auf Mensch und Umwelt zu reduzieren und eine verantwortungsbewusste Anwendung zu fördern. Grundsätzlich haben wir nur in eingeschränktem Maße Einfluss auf die Vorstufen unserer Lieferketten. In den Fabriken mit Nassprozessen, die das Färben, Bleichen, Waschen und Bedrucken umfassen, liegt der größte Hebel für Verbesserungen – deshalb ist es unser Bestreben, mehr Transparenz über die Produktionsbedingungen zu

erhalten. Wir arbeiten verstärkt daran, den Fabriken in einem partnerschaftlichen Verhältnis Know-how zu einem sicheren und umweltschonenden Chemikalienumgang zu vermitteln. Ergänzend konnten wir die Fabriken im Berichtsjahr mittels kostenlosem Zugang zum Self-Assessment-Onlinetool CPI2 dabei unterstützen, ihren Einsatz von Energie, Wasser und Chemikalien nachhaltig zu verbessern. Im Rahmen von Initiativen und Bündnissen verfolgen wir das Thema mit Partnern und anderen Unternehmen, um Erfahrungen auszutauschen, Synergien zu nutzen und voneinander zu lernen.

ÜBER KOLLABORATIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ANSÄTZE UNTERSTÜTZEN WIR FABRIKEN DABEI, IHREN ÖKOLOGISCHEN UND SOZIALEN FUSSABDRUCK ZU REDUZIEREN.

Um das Chemikalienmanagement unserer Partner gezielt zu verbessern, haben wir das Qualifizierungsprogramm EMPact Detox entwickelt. Es bietet Geschäftspartnern und Fabriken mit Nassprozessen ein vielfältiges und frei verfügbares Unterstützungsangebot: Unter anderem in Gruppenworkshops und mit Trainern vor Ort schärfen wir das Bewusstsein für einen sicheren Chemikalieneinsatz in den Produktionsstätten. Im Geschäftsjahr 2018/19 konnten wir auf diese Weise 46 Fabriken bei einem verantwortungsbewussteren Umgang sowie einer verantwortungsbewussteren Lagerung und Entsorgung von Chemikalien in der Textilproduktion unterstützen.

UNSERE PARTNER IM BLICK

Mit der Diversifikation der Geschäftsmodelle steigt die Relevanz unserer Fremdmarken und Plattformpartner. Diese werden wir in der neuen CR-Strategie verstärkt integrieren und wirkungsvolle Maßnahmen entwickeln. So fördern wir gezielt nachhaltige Sortimente und schließen ethisch fragwürdige Produkte aus. Für langfristige und partnerschaftliche Beziehungen setzen wir im Umgang mit unseren Plattformpartnern auf Fairness und Transparenz.

Den Transport klimafreundlich gestalten

Bei Beschaffungstransporten, der Lagerung, dem Betrieb ihrer Standorte und dem Warenversand hat die Otto Group hohe Einflussmöglichkeiten. Insbesondere transportbedingte Emissionen haben erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt – diesen wirken wir mit unserer Klimastrategie entgegen.

Mit Blick auf die Transporte verstärken absehbare gesetzliche Regulierungen zur Begrenzung der Schadstoffemissionen den Handlungsbedarf der Otto Group. Beispielsweise stellen Zufahrtsbeschränkungen für Innenstädte eine Herausforderung für Handelsunternehmen und Logistikdienstleister dar. Deshalb arbeiten wir vorausschauend und entwickeln bereits jetzt alternative Konzepte – so will Hermes die Waren bis zum Jahr 2025 vollständig emissionsfrei in den 80 größten deutschen Städten zustellen.

KLIMASTRATEGIE: UNSERE FORTSCHRITTE

Mit der Klimastrategie verfolgt die Otto Group das Ziel, ihre durch Transporte und ihre Standorte verursachten CO₂-Emissionen zu reduzieren. Dafür gibt der Konzern ein konkretes Ziel und den Umsetzungsrahmen vor, die Konzerngesellschaften setzen Maßnahmen selbstständig um. So sollen die bereinigten CO₂-Emissionen der eigenen Standorte, der Beschaffungs- und Distributionstransporte sowie der Dienstreisen bis zum Jahr 2020 gegenüber dem Basisjahr 2006 halbiert werden. Im Jahr 2018 sanken die CO₂-Emissionen auf 155.827 Tonnen (2017: 174.925 Tonnen). Mit Blick auf das Basisjahr beträgt die Reduktion 47% (2017: 41%). Dies kann auf eine gesteigerte Energieeffizienz zurückgeführt werden. Weitere Ursachen für die Verringerung der Emissionen sind die Verlagerung der Luftfracht auf See-, Straßen- und Schienentransporte und der Zukauf von hochwertig zertifiziertem Ökostrom bei den deutschen Konzerngesellschaften (rund 40% der Gesamtstrommenge an den Standorten).

UMWELTSCHUTZ AN DEN STANDORTEN

An ihren einzelnen Standorten setzen die Konzerngesellschaften ihr Umweltmanagement und konkrete Maßnahmen dezentral um. Zu den Schwerpunkten 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. Derzeit betreiben 29 der erfassten Standorte ein nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem.

UMGANG MIT SERVICEPARTNERN FÜR DIE PAKETZUSTELLUNG

Die Sicherstellung von zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen für Paketboten, die bei Subunternehmen angestellt sind, ist eine große Herausforderung für die gesamte Lieferbranche. Faire Arbeitsbedingungen sind für Hermes als ein führender Logistikdienstleister in Europa die absolute Grundvoraussetzung in der Zusammenarbeit mit ihren Servicepartnern in der Zustellung. Das Bundesarbeitsministerium plant ein Gesetz zur Nachunternehmerhaftung für die Paketbranche. Für die Otto Group gilt: Wir begrüßen ausdrücklich alle Maßnahmen, die dazu beitragen, dass faire Arbeitsbedingungen sichergestellt werden.

Hermes steht also klar für hohe Sozialstandards im Umgang mit seinen Mitarbeitern und Partnern. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, betreibt das Unternehmen seit 2012 als einziges Logistikunternehmen in Deutschland ein umfangreiches Auditsystem in Kooperation mit der SGS Germany GmbH und seit dem Jahr 2018 zusätzlich mit der DQS GmbH.

Die Servicepartner von Hermes werden regelmäßig auditiert – dabei liegt der Fokus auf den Beschäftigungsbedingungen und dem Nachunternehmermanagement. Geprüft werden unter anderem die Zahlung eines mengenunabhängigen Stundenlohns, der mindestens dem gesetzlichen Mindestlohn entspricht, die Vergütung bzw. der Freizeitausgleich von Überstunden sowie die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.

Im Berichtszeitraum führte Hermes 371 Audits bei insgesamt 288 Servicepartnern durch. Hinweisen zu etwaigen Missständen bei Servicepartnern wird im Rahmen des etablierten Hinweisgeber-Systems seit 2018 unter anderem durch eigene forensische Auditierungen nachgegangen.

CO₂-Emissionen (in Tonnen)

	2006 (Basisjahr)	2016	2017	2018
Absolut in Tonnen	296.200	231.679	222.386	202.231
Bereinigt* in Tonnen	296.200	189.028	174.925	155.827
Reduktion der bereinigten CO ₂ -Emissionen gegenüber 2006	-	- 36 %	- 41 %**	- 47 %***

* Relativ zu ihren Leistungseinheiten dargestellt.

** Wert hat sich durch aktualisierte Standortdaten gegenüber dem Geschäftsbericht 2017/2018 von -42% auf -41% verändert.

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

Praxisbeispiele

Klimafreundliche Warenzustellung

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

**MIT URBAN BLUE
GESTALTET HERMES
GERMANY DIE MOBILITÄT
DER ZUKUNFT IN
URBANEN RÄUMEN.**

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

Nachhaltigkeit erleben

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

Klimaneutrale Mobilität fördern

Um ihren transportbedingten ökologischen Fußabdruck zu reduzieren, weitet die Baur-Gruppe ihren „grünen Fuhrpark“ aus – insgesamt drei Hybrid- und sechs Elektroautos stellt das Unternehmen bereit. Und auch unter den Mitarbeitern fördert Baur die Nutzung der alternativen Antriebe: Seit 2018 können sie ihre privaten Hybrid- und Elektroautos an 14 Ladepunkten an ausgewählten Standorten aufladen. Die modernen Ladesäulen verfügen über eine besonders hohe Leistung, sodass die Fahrzeuge teilweise innerhalb von zwei Stunden komplett aufgeladen werden können. Die Fahrer von E-Bikes wurden ebenfalls berücksichtigt: Für sie wurden abschließbare Ladeschränke zur kostenfreien Nutzung installiert. Mit ihren Maßnahmen trägt die Baur-Gruppe dazu bei, das Umweltbewusstsein ihrer Mitarbeiter zu schärfen und den Klimaschutz voranzutreiben.

Nachhaltigen Konsum fördern

Mit zielgerichteten Maßnahmen arbeitet die Otto Group daran, ihre Kunden bei der Auswahl und Nutzung von Produkten für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Nicht nur entlang der Lieferkette, an den Standorten und beim Transport fallen Umweltauswirkungen an. Auch bei der Nutzung sowie bei Rücknahme, Verwertung oder Entsorgung des Produkts werden Klimagas und Schadstoffe freigesetzt. Die Otto Group arbeitet daran, ihre Sortimente nachhaltiger zu gestalten und die Verbraucher für umweltverträgliche und nachhaltig hergestellte Produkte zu sensibilisieren. So kennzeichnen wir auf unseren Onlineplattformen nachhaltige Produkte. Das gilt einerseits für solche Produkte, die bei der Herstellung nur einen geringen ökologischen und sozialen Fußabdruck haben. Andererseits sind es Produkte, die bei der Nutzung weniger Schädigung verursachen. Beispielsweise dient das Label „GOODproduct“ bei den Konzerngesellschaften OTTO, Baur, Heine, Schwab und Unito als Klammer für alle relevanten Siegel und Zertifikate mit Nachhaltigkeitsmehrwert. Nach dem gleichen Prinzip kennzeichnet Bonprix mit dem Label „Nachhaltiges Produkt“ Waren, deren Materialien oder Herstellungsprozesse hohe Anforderungen zum Schutz von Mensch und Umwelt erfüllen. Neben dem Fokus auf nachhaltigere Produkte geht auch der Sharing-Dienst Otto Now einen Schritt weiter und hat nun zusätzlich Möbel in sein Sortiment inkludiert.

NACHHALTIG HERGESTELLTE VERPACKUNGEN

Insbesondere im Onlinehandel wachsen die Anforderungen an Verpackungen: Sie müssen stabil sein, um die Ware nicht zu beschädigen. Gleichzeitig sollten sie nachhaltig hergestellt sein und möglichst wenig Rohstoffe verbrauchen. Die Otto Group hat

sich diesen Themas angenommen und entwickelt Lösungsansätze zur Verpackungsoptimierung. So bestehen die Kartons der Konzerngesellschaft OTTO aus FSC®-zertifizierten Recyclingmaterialien. Durch eine regelmäßige Überprüfung konnten wir seit 2012 das Leervolumen der Kartons bereits durchschnittlich von 27,5% auf 21,5% reduzieren. Die Kunden werden durch den neuen Aufdruck auf den Kartons zudem animiert, diese wiederzuverwenden, um aussortierte Kleidung an die konzerneigene Initiative „Platz schaffen mit Herz“ zu senden. Außerdem besteht auch die Versandtüte von OTTO jetzt zu 80% aus recyceltem Kunststoff und trägt den Blauen Umweltengel. Damit schonen wir die wertvolle Ressource Erdöl und halten die Materialien im Kreislauf.

FACHGERECHT VERWERTETE ELEKTROGERÄTE

Die Otto Group sorgt am Ende des Produktlebens von Elektrogeräten für ihre fachgerechte Verwertung. Jedes Jahr sammeln wir etwa 3% des in Deutschland anfallenden Elektroschrotts ein. Anschließend entfernen regionale Entsorger die enthaltenen Schadstoffe, wie beispielsweise Kältemittel, und führen diese einer fachgerechten Beseitigung zu. Dabei legen wir Wert darauf, dass der Prozess in Deutschland erfolgt. Im nächsten Schritt werden die Geräte in ihre einzelnen Materialfraktionen zerlegt und separat verwertet. Auf diese Weise nehmen wir direkten Einfluss auf die Verringerung negativer Umweltauswirkungen.

Praxisbeispiel

Sustainable Collection bei Bonprix

Im vergangenen Geschäftsjahr hat Bonprix an seiner ersten nachhaltigen Kollektion gearbeitet und diese ab April 2019 präsentiert. Die „Sustainable Collection“ umfasst beispielsweise wassersparend produzierte Jeans und T-Shirts, die mit natürlichen Farbstoffen gefärbt wurden. Darüber hinaus wurden Bio-Baumwolle, recycelte Baumwolle, TENCEL™ Lyocell, recycelter Polyester sowie CmiA-zertifizierte Baumwolle verwendet. Bereits heute ist Bonprix mit einem Anteil von 55% größter Partner von CmiA innerhalb der Otto Group. Die Kollektion wird künftig zweimal im Jahr herausgebracht.

Effiziente Elektrogroßgeräte*

	2015	2016	2017	2018
Anzahl angebotener Elektrogroßgeräte	2.030**	2.734	3.058	3.975
Anteil effizienter Elektrogroßgeräte am Gesamtortiment	32,3%**	37,7%	35,9%	36,6%

* 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.

ZAHLEN DER OTTO GROUP

92	Konzernlagebericht
122	Konzernabschluss
138	Konzernanhang
213	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers





KONZERN- LAGEBERICHT

94	Grundlagen des Konzerns
99	Wirtschaftliches Umfeld
101	Geschäftsverlauf
105	Finanz- und Vermögenslage
107	Einbeziehung der Finanzdienstleister nach der Equity-Methode
108	Chancen- und Risikobericht
115	Unternehmerische Verantwortung
118	Ausblick



GRUNDLAGEN DES KONZERNS

KONZERNSTRUKTUR

Die Otto Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit durchschnittlich 52.558 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von 13,4 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2018/19. Sie ist mit 30 wesentlichen Unternehmensgruppen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens

präsent und ist in drei Segmente gegliedert: Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service. Die Otto Group gehört mit einem Onlineumsatz von rund 7,7 Mrd. EUR zu den weltweit größten Onlinehändlern.

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.

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

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

* Beteiligungsgesellschaften

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.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

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

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.

SERVICE

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

ZUM PORTFOLIO DER OTTO GROUP GEHÖREN DIE FOLGENDEN WESENTLICHEN KONZERNGESELLSCHAFTEN UND -GRUPPEN:

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. Bei OTTO steht derzeit der Wandel von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform im Fokus. Der Online-Anteil am Umsatz¹ liegt bei OTTO bei rund 94 %.

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 93 %.

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 86 %.

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

Mit den Unternehmen der **Freemans Grattan Gruppe** ist die Otto Group auf dem britischen Markt im Geschäftsbereich E-Commerce vertreten und betreibt als Universalanbieter mehrere Marktplätze für unterschiedliche Zielgruppen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 84 %.

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 %.

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. Die myToys-Gruppe, zu der neben myToys die Shopping-Angebote von limango, mirapodo und yomonda gehören, zählt im Hinblick auf den Umsatz zu den größten deutschen E-Commerce-Unternehmen für die Zielgruppen Familien und Frauen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 96 %.

Die **SportScheck GmbH** – nachfolgend SportScheck – ist einer der führenden Sportfachhändler Deutschlands und stationär mit 18 Filialen vertreten. Das Sortiment ist auch im Web, im Mobile Shop und via Shopping-App in Deutschland, Österreich und der Schweiz erhältlich. Mit der Tochtergesellschaft Fitfox GmbH ergänzt SportScheck den Sportfachhandel um eine Plattform für Sporterlebnisse und entwickelt auf dieser Basis ein Ökosystem für den aktiven und sportlichen Lebensstil. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 42 %.

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

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

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

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.**

¹ Der Online-Anteil am Umsatz bezieht sich in diesem Kapitel auf das Geschäftsjahr 2018/19.

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

Übergeordnetes Ziel ist dabei ein Umsatz von 17 Mrd. EUR bis zum Geschäftsjahr 2022/23² sowie eine Steigerung der Rentabilität.

Um dieses Ziel zu erreichen, verfolgt die Unternehmensgruppe für ihre drei Segmente eine differenzierte Strategie: Es wird gezielt in marktrelevante Geschäftsmodelle und jene Konzerngesellschaften investiert, denen man ein besonders gutes Leistungsvermögen im Hinblick auf Rendite bei gleichzeitig hohem Wachstum zutraut. Darüber hinaus legt die Otto Group besondere Schwerpunkte auf die übergeordneten Leitlinien: Verbesserung der operativen Exzellenz; Nutzung der Chancen der Digitalisierung; Nutzung der Kraft der Unternehmensgruppe durch Vernetzung und Collaboration; Recruiting, Förderung und Bindung von Talenten sowie kraftvolles Weitertreiben des Kulturwandels 4.0.

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.

PORTFOLIOSTRATEGIE

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. Der dynamische Verschuldungsgrad erhöhte sich im

abgelaufenen Geschäftsjahr, während der Verschuldungskoeffizient leicht gesenkt werden konnte.³

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.

Im Geschäftsjahr 2017/18 ist die Entscheidung gefallen, an der ABOUT YOU GmbH Investoren und strategische Partner zu beteiligen. Sie steht im Kontext der Öffnung des Ökosystems der Otto Group. Mit dieser Strategie wird das Ziel verfolgt, mit weiteren Kompetenzen das Wachstum dieses erfolgreichen Geschäftsmodells zu unterstützen. Im Geschäftsjahr 2018/19 ist Heartland A/S, Beteiligungsholding eines der größten europäischen Bekleidungsunternehmen, der Bestseller A/S, als neuer Investor bei der ABOUT YOU Holding GmbH eingestiegen. Diese Zusammenarbeit bildet die Basis für das zukünftige Wachstum des sehr erfolgreichen Geschäftsmodells. Der Einstieg des Investors ermöglicht es dem Unternehmen, die Kundenbasis noch weiter auszubauen, größere Marktanteile hinzuzugewinnen und neue Märkte sehr schnell zu erschließen. Die Otto Group bleibt dabei größter Anteilseigner. Das Fashion-Tech-Unternehmen ABOUT YOU GmbH wird nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss der Otto Group einbezogen.

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 und Synergien realisiert werden. Darüber hinaus werden weiterhin zukunftsweisende Kompetenzen, wie zum Beispiel in den Bereichen Business Intelligence, Mobile- und Conversational Commerce sowie Virtual Reality, auch zentral oder konzertiert aufgebaut, um die Entwicklungsarbeit effizient und effektiv über alle Konzerngesellschaften hinweg zu gestalten.

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.

Die Otto Group setzt hier zwei Schwerpunkte: Zum einen haben der mit hohen Investitionen verbundene Geschäftsmodellwandel der Konzerngesellschaft OTTO von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform und die Weiterentwicklung der großen Handelsplattform ABOUT YOU eine hohe Priorität, zum anderen werden weiterhin der Ausbau und das Wachstum der Markenkonzeppte vorangetrieben. Hier sind vor allem die

² Auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis.

³ Für die Entwicklung dieser finanziellen Leistungsindikatoren im Hinblick auf das Geschäftsjahr 2018/19 wird auf das Kapitel „Einbeziehung der Finanzdienstleister nach der Equity-Methode“ verwiesen.

international vertretenen Marken bonprix, Witt sowie 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 Handelskonzepten liegt der Fokus auf der bereits laufenden Transformation der einzelnen Handelskonzepte 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 (Project A Ventures GmbH & Co. KG und EVC-Gruppe). 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 sind einer der bedeutendsten Faktoren im Endkunden-geschäft. Einen weiteren Schwerpunkt der Strategie der Otto Group bilden daher B2C- und B2B-Services, die unter der Dachmarke Hermes gebündelt werden. Neben Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz der Lieferkette legt die Hermes Gruppe besonderen Wert auf die Servicequalität an allen Kontaktpunkten mit dem Endkunden. Hervorzuheben sind hier die Bereiche Paketdistribution, mit der in den größten europäischen E-Commerce-Märkten Deutschland, Frankreich und Großbritannien erfolgreich operiert wird, das Zwei-Mann-Handling, in dem in Deutschland die

HERMES Einrichtung Service GmbH & Co. KG klarer Marktführer ist, sowie Warehousing, das über die Hermes Fulfilment GmbH 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.⁴ Derzeit erfolgt die Konzeption einer neuen CR-Strategie. Im Jahr 2020 wird diese konzernweit implementiert, um einen nahtlosen Übergang zwischen der aktuellen und der neuen CR-Strategie zu gewährleisten.

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 Bereichs **Digital Excellence** 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

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

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:

KÜCHEN IN DER VIRTUELLEN REALITÄT

Küchenplanung in modernen 3D-Tools gehört bereits lange zum Standard einer komplexen Küchenberatung. Die Planung und auch die Kaufentscheidung müssen gut überlegt sein. Zu diesem Zweck bietet Küche&Co den Kunden eine innovative Hilfe. Nach der gemeinsamen Planung der Wunschküche am 3D-Tool mit dem Berater im Küchenstudio lässt sich diese in der virtuellen Realität begutachten. Dazu stellt Küche&Co ein im Markendesign gestaltetes Google Cardboard zur Verfügung, mit dem sich aus fast jedem Smartphone mit wenigen Handgriffen eine Virtual Reality-Brille machen lässt. So können sich Kunden direkt im Studio oder auch später im eigenen Zuhause in 3D ein Bild ihrer neuen Küche machen, bevor sie sich zum Kauf entschließen.

VOICE COMMERCE

Über 40 % der US-Amerikaner besitzen bereits mindestens einen Smart Speaker und auch in Deutschland hat die Verbreitung im vergangenen Jahr weiter stark zugenommen. Mit der zunehmenden Bedeutung der Stimme als Eingabeschnittstelle wächst gleichzeitig auch das Angebot intelligenter Lösungen, die sich auf diesen Smart Speakern oder über die Assistenten auf dem Smartphone nutzen lassen. Neben den klassischen Einsatzgebieten wie „Smart Home“ ist für Händler dabei auch das „Voice-Shopping“ ein spannendes Feld. Dem Team aus Mitarbeitern der Otto Group ist dabei eine Pionierleistung gelungen, denn die im September 2018 erschienene „OTTO-Action“ auf dem Google Assistant ist die deutschlandweit erste Voice-Shopping Anwendung dieser Art, mit der sich ein kompletter Kaufprozess über einen Voice Assistant durchführen lässt.

AUGMENTED REALITY BEIM MÖBELKAUF

Basierend auf einigen Artikelfotos muss ein Onlinekunde eine Vorstellung entwickeln, wie ein Möbelstück in den eigenen vier Wänden aussehen könnte und ob es – mit Blick auf die Maße – überhaupt an die dafür vorgesehene Stelle passt. Seit letztem Jahr steht den Kunden des Onlinespezialshops „yourhome“ mit einer Augmented Reality App für iPhone und Android Smartphones dafür die ideale Lösung zur Verfügung. Binnen weniger Sekunden erscheinen die Artikel über das Smartphone-Display virtuell in den eigenen vier Wänden. Die Anwendung ist dabei so praktisch und einfach zu bedienen, dass Apple diese nun auch weltweit auf den iPhones in den stationären Apple Stores vorinstalliert hat.

WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

GESAMTWIRTSCHAFTLICHES UMFELD

Die konjunkturelle Entwicklung der **Weltwirtschaft** hat im Verlauf des Jahres 2018 an Fahrt verloren, so dass der Anstieg des globalen Bruttoinlandsproduktes – nachfolgend BIP – in Höhe von preisbereinigt 3,7% leicht unter dem Vorjahreswert von 3,9% lag. Dazu beigetragen hat unter anderem ein hohes Maß an Verunsicherung durch handelspolitische Konflikte sowie eine Vielzahl an weiteren politischen Risikofaktoren. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zeigte sich die gesamtwirtschaftliche Expansion, die im Jahr 2017 in nahezu allen großen Volkswirtschaften ähnlich stark aufwärts gerichtet war, recht heterogen. Während sich die konjunkturelle Entwicklung im Euroraum und in Japan verlangsamte, bedingten fiskalische Impulse ein erhöhtes Expansionstempo in den USA. In den Schwellenländern geriet die konjunkturelle Dynamik ins Stocken. Belastet wurde die Entwicklung dieser Ländergruppe unter anderem durch einen Rückgang der hohen gesamtwirtschaftlichen Expansionsraten in China. In Russland setzte sich die konjunkturelle Erholung fort, entfaltete aber wie in den Vorjahren eine ebenfalls ausgesprochen geringe Dynamik. Der Welthandel wies zu Beginn des Jahres 2018 eine hohe Dynamik auf, hat allerdings im Verlauf des Jahres an Schwung verloren und ging gegen Jahresende deutlich zurück. Infolgedessen fiel der Anstieg des Welthandelsvolumens mit einem Wert von 3,5% (2017: 4,5%) spürbar geringer aus als im Vorjahr.

Die konjunkturelle Dynamik der **deutschen Volkswirtschaft** verlangsamte sich im Jahr 2018 und war durch eine Zuwachsrates des realen BIP in Höhe von 1,4% (2017: 2,2%) gekennzeichnet. Maßgeblich für diese Entwicklung war die Stagnation der Wirtschaftsleistung in der zweiten Jahreshälfte. Die Konsumausgaben der Privathaushalte legten langsamer zu als in den Vorjahren, was insbesondere durch eine steigende Sparquote der privaten Haushalte zu begründen ist. Positive Impulse gingen dagegen von der seit Jahren steigenden Erwerbstätigenzahl aus. Dabei erreichte die Erwerbstätigenzahl abermals einen neuen Höchststand. Zusätzlich legten die Reallöhne nach dem Anstieg im Vorjahr ein weiteres Mal zu. Die Unternehmensinvestitionen weiteten sich in einem ähnlichen Tempo wie im Jahr 2017 aus. Der Außenhandel entwickelte sich insgesamt betrachtet verhalten. Die Ausfuhren expandierten deutlich langsamer als im Vorjahr und die Dynamik der Ausfuhren ließ gegenüber allen Absatzregionen nach, nicht zuletzt aufgrund einer konjunkturellen Verlangsamung in wichtigen Absatzmärkten. Die stagnative gesamtwirtschaftliche Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte war auch zu einem Teil durch temporär belastende Faktoren, wie die infolge des extrem heißen Sommers niedrigen Pegelstände des Rheins, bedingt.









In der **Eurozone** zeigte sich die konjunkturelle Entwicklung im Jahr 2018 weniger dynamisch als im Vorjahr, was sich in einem Anstieg des realen BIP in Höhe von 1,8% (2017: 2,5%) widerspiegelte. Das Tempo der gesamtwirtschaftlichen Expansion hat im Vergleich zum Vorjahr insbesondere in den größeren Ländern der Eurozone nachgelassen. Länderspezifische temporäre Sonderfaktoren

sowie die ausbleibenden Impulse aus dem internationalen Umfeld schwächten die Ausfuhren, was entscheidend zu der konjunkturellen Abschwächung beitrug. So haben sich die Exporte des Euroraums im Vergleich zum Welthandel, anders als in den Vorjahren, unterproportional entwickelt. Nichtsdestotrotz profitierten die Konsumausgaben der privaten Haushalte 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 8,2% (2017: 9,1%) sank. In den nicht zur Eurozone gehörenden Ländern der **Europäischen Union** schwächte sich die konjunkturelle Entwicklung insgesamt betrachtet ebenfalls ab. Während in den Ländern Mittel- und Osteuropas, wie beispielsweise Polen, eine nach wie vor hohe Dynamik vorzufinden war, zeigte sich die konjunkturelle Expansion insbesondere in Großbritannien sehr verhalten. Dort wurde die gesamtwirtschaftliche Entwicklung durch die mit dem Brexit verbundenen Unsicherheiten sehr stark belastet.

In den **USA** hat sich die gesamtwirtschaftliche Produktion im Jahr 2018 kräftig beschleunigt und war durch eine preisbereinigte Zunahme des BIP in Höhe von 2,9% (2017: 2,3%) gekennzeichnet. Ein derart starker Zuwachs wurde zuletzt im Jahr 2015 verzeichnet. Die privaten Konsumausgaben expandierten ähnlich schnell wie im Vorjahr, wohingegen die Unternehmensinvestitionen deutlich beschleunigt zunahm und stützend auf die konjunkturelle Dynamik wirkten. Ein Grund dafür war unter anderem die im Vorjahr umgesetzte Steuerreform. Der US-amerikanische Arbeitsmarkt befand sich auch im Jahr 2018 in einer robusten Verfassung, so dass sich der Beschäftigungsaufbau fortsetzte und die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote auf 3,9% (2017: 4,4%) zurückging. Vom Außenhandel gingen im Jahr 2018 hingegen, insgesamt betrachtet, keine positiven Impulse aus, da die Einfuhren deutlich beschleunigter zulegten als die Ausfuhren.

Veränderung des realen BIP

(in Prozent)

Welt	2018	3,7	
	2017	3,9	
Deutschland	2018	1,4	
	2017	2,2	
Eurozone	2018	1,8	
	2017	2,5	
USA	2018	2,9	
	2017	2,3	

BRANCHENSPEZIFISCHES UMFELD

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Der gesamte **deutsche Einzelhandel** verzeichnete im Jahr 2018 eine nominale Steigerung der Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 2,9% (2017: 4,3%). Dies entspricht einem preisbereinigten Anstieg von 1,2% (2017: 2,3%). Damit konnten die deutschen Einzelhändler das neunte Jahr in Folge sowohl nominale als auch

preisbereinigte Umsatzsteigerungen gegenüber dem jeweiligen Vorjahr erzielen. Die Zunahme der Einzelhandelsumsätze lässt sich mit der anhaltend guten Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft begründen. Der seit 13 Jahren erfolgende Anstieg der Erwerbstätigkeit setzte sich auch im Jahr 2018 dynamisch fort, so dass die Erwerbstätigenzahl einen erneuten Höchststand erreichte. Positive Impulse gingen ebenfalls vom niedrigen Zinsniveau aus. Die Real-löhne konnten nach dem Vorjahresanstieg in Höhe von 0,8% ein weiteres Mal zulegen, wobei die Zunahme mit 1,3% dynamischer ausfiel. Der Anstieg der Verbraucherpreise zeigte sich im Jahresdurchschnitt 2018 mit 1,9% recht stark und lag über den Jahresteu-erungsraten der Vorjahre. Insbesondere die Verteuerung von Ener-gieprodukten wirkte sich spürbar inflationstreibend aus. Vor dem Hintergrund dieser gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erhöhten sich die Konsumausgaben der privaten Haushalte im zurücklie-genden Jahr preisbereinigt um 1,0% (2017: 1,8%).

Der **deutsche Online- und Versandhandel** konnte seine Umsätze mit Waren im Jahr 2018 um 9,6% auf 68,1 Mrd. EUR (2017: 62,2 Mrd. EUR) steigern. Insbesondere im **E-Commerce-Bereich** zeigten sich über-durchschnittliche Umsatzsteigerungen in Höhe von 11,4%, wodurch 65,1 Mrd. EUR (2017: 58,5 Mrd. EUR) mit Waren im reinen Onlinege-schäft umgesetzt wurden. Der warengetriebene E-Commerce in Deutschland ist damit seit dem Jahr 2014 um rund 52% gewachsen. Bekleidung blieb auch im Jahr 2018 weiterhin die umsatzstärkste Warengruppe im E-Commerce-Bereich – gefolgt von Elektronik- und Telekommunikationsartikeln, Computerzubehör und -spielen sowie Softwareprodukten. Deutliche Umsatzsteigerungen in Höhe von 12,5% konnte auch der Einrichtungsbereich verzeichnen, so dass mit Haushaltswaren und -geräten, Möbeln, Lampen und Dekora-tion sowie Haus- und Heimtextilien erstmals knapp 10 Mrd. EUR im Jahr 2018 umgesetzt wurden. 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 2018 weiter zugenommen. Der Umsatzanteil der Warenbestel-lungen im deutschen E-Commerce, der über das mobile Internet erfolgte, erhöhte sich im Jahr 2018 auf 29,5% (2017: 26,6%).

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die gute Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2018 wirkte sich auf den **deutschen Finanzdienstleistungssektor** aus. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen verminderte sich im zurücklie-genden Jahr zum neunten Mal in Folge und ging im Vorjahresver-gleich um 3,9% auf 19.302 Fälle (2017: 20.093 Fälle) zurück. Damit erreichte die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen den niedrigsten Stand seit Einführung der Insolvenzordnung im Jahr 1999. Die Forde-rungen der Gläubiger aus beantragten Unternehmensinsolvenzen sanken deutlich auf 21,0 Mrd. EUR (2017: 29,7 Mrd. EUR) und die durchschnittliche Forderungshöhe je Insolvenz betrug 1,1 Mio. EUR (2017: 1,5 Mio. EUR). Der überproportionale Rückgang der Forde-rungen in Vergleich zum Rückgang der Zahl der Unternehmensin-solvenzen resultiert aus der Tatsache, dass im Jahr 2018 weniger wirtschaftlich bedeutende Unternehmen als im Vorjahr Insolvenz anmelden mussten.

GESCHÄFTSVERLAUF

Das Zahlungsverhalten der Unternehmen in Deutschland hat sich im Jahr 2018 auf einem bereits sehr hohen Niveau noch einmal verbessert. Bei Unternehmen wurden als Gründe für das Nichtnachkommen von Zahlungsverpflichtungen insbesondere hohe Zahlungsausfälle bei eigenen Kunden, temporäre Liquiditätsengpässe und das Ausnutzen von Lieferantenkrediten genannt. Eine schlechte Auftragslage spielte hingegen eine untergeordnete Rolle.

Die Zahl der Verbraucherinsolvenzen im Jahr 2018 zeigte sich im Vorjahresvergleich ebenfalls stark rückläufig. Mit 67.597 Fällen lag sie um 6,0% unter dem entsprechenden Vorjahreswert von 71.896 Fällen. Einen Anstieg der Verbraucherinsolvenzen gab es zuletzt im Jahr 2010. Als Gründe für das Nichtnachkommen von Zahlungsverpflichtungen bei Verbrauchern wurden insbesondere das unkontrollierte Konsumverhalten, die private Überschuldung, vorsätzliches Nichtbezahlen sowie momentane Liquiditätsengpässe genannt. Vor dem Hintergrund der anhaltend guten Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft spielte der Verlust des Arbeitsplatzes hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Von einer schlechten Zahlungsmoral auf Verbraucherebene waren im Jahr 2018 insbesondere Unternehmen aus dem Online- und Versandhandel, der Energiebranche und dem Handwerk betroffen.

SERVICE

Die **deutsche Transport- und Logistikbranche** war im Jahr 2018 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 1,0% (2017: 1,9%). Die gute, wenngleich verhalten dynamische Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2018 wirkte sich somit auch auf den verkehrswirtschaftlichen Bereich aus.

Neben dem weiterhin sehr wettbewerbsintensiven Marktumfeld haben vor allem die Entwicklung der Lohnkosten und des Rohölpreises einen spürbaren Einfluss auf die deutsche Transport- und Logistikbranche. Das allgemeine Kostenniveau im deutschen Güterverkehr zeigte sich im Jahr 2018, insgesamt betrachtet, leicht aufwärts gerichtet. Neben höheren Personalaufwendungen infolge tariflicher Vereinbarungen sowie der notwendigen Lohnanpassungen aufgrund des sich stärker auswirkenden Fahrermangels in großen Ballungsgebieten lagen die Rohölpreise im Jahresverlauf 2018 leicht über Vorjahresniveau. Die Kraftstoffkostenentwicklung führte jedoch zu keinen signifikant negativen Effekten auf die deutsche Transport- und Logistikbranche.

Aufgrund der dynamischen Entwicklung im Online- und Versandhandel und der anhaltend starken Volumenzuwächse bei Paketlieferungen an Privathaushalte haben die deutschen Paketdienstleister auch im Jahr 2018 hohe Investitionen in die logistische Infrastruktur und die weitere Digitalisierung getätigt, um die gestiegene Zahl an Sendungen bewältigen zu können. Gleichzeitig wurden neue Lösungsansätze konzipiert und erprobt, um den sich verändernden Kundenanforderungen, dem spürbaren Fahrermangel und den Herausforderungen der verkehrlichen Situation gerecht zu werden.

Der in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung ersichtliche Geschäftsverlauf des Geschäftsjahres 2018/19 ist durch eine Reihe von Sachverhalte geprägt, die insbesondere dazu führen, dass der ausgewiesene Umsatz der Otto Group beeinflusst ist. Dazu zählen die Entkonsolidierung der ABOUT YOU GmbH, die letztjährige Harmonisierung des Geschäftsjahres etlicher Konzerngesellschaften, Währungskurseffekte sowie eine neue Systematik für Erlöse aus Verträgen mit Kunden (IFRS 15). Aufgrund dieser Sonder-sachverhalte lag der in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung ausgewiesene Umsatz der Otto Group für das Geschäftsjahr 2018/19 leicht unter dem des Geschäftsjahres 2017/18, so dass die Umsätze um 1,6% von 13,7 Mrd. EUR auf 13,4 Mrd. EUR zurückgingen. Für eine Vergleichbarkeit zwischen den beiden Geschäftsjahren erfolgt daher nachfolgend eine Betrachtung nach Bereinigung der oben genannten Sachverhalte inklusive der Eliminierung von Währungskurseffekten. Bei einer Bezugnahme auf den ausgewiesenen Umsatz erfolgt im weiteren Verlauf ein entsprechender Hinweis.

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2018/19 ihre fokussierte Wachstumsstrategie fortgesetzt und konnte den Umsatz um 3,5% auf 13,4 Mrd. EUR steigern. Die Umsätze entwickelten sich in allen drei Segmenten positiv. Die Onlineumsätze im Segment Multichannel-Einzelhandel sind um 4,5% auf rund 7,7 Mrd. EUR, in Deutschland um 5,2% auf 5,3 Mrd. EUR gestiegen.

Das im Konzernlagebericht 2017/18 für das Geschäftsjahr 2018/19 prognostizierte Umsatzwachstum in Höhe von rund 5% konnte nicht erreicht werden. Der ungewöhnlich lange und heiße Sommer in Europa, der sich auf den Handel im Allgemeinen ausgewirkt hat, hat auch die Textil- und Möbelumsätze der Otto Group und damit letztlich auch die Ertragslage insgesamt beeinflusst. Darüber hinaus belastete des Weiteren der bewusste Rückzug einzelner Konzepte aus dem russischen Markt das Umsatzwachstum.

Ergebnisseitig haben sich des Weiteren die geplant hohen Investitionen in die Weiterentwicklung der Konzerngesellschaft OTTO und in die logistische Infrastruktur der gesamten Unternehmensgruppe ausgewirkt. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) in Höhe von 222,0 Mio. EUR ging gegenüber dem EBIT des Vorjahres in Höhe von 387,6 Mio. EUR zurück.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) in Höhe von 277,6 Mio. EUR lag deutlich unter dem EBT des Vorjahres in Höhe von 622,4 Mio. EUR. Das Finanzergebnis im Geschäftsjahr 2018/19 ist im Wesentlichen aufgrund der Gewinne aus der Fair-Value-Bewertung einiger Beteiligungen der Venture Aktivitäten im Rahmen der erstmaligen Anwendung des IFRS 9 und aus der Entkonsolidierung der Zahnärztekasse AG positiv ausgefallen. Allerdings ist das Finanzergebnis des Vorjahres durch die hohen Effekte aus der Entkonsolidierung der Konzerngesellschaft ABOUT YOU GmbH nur bedingt vergleichbar. Die letztgenannte Entkonsolidierung hatte im Vorjahr einen überaus positiven Effekt auf das Finanzergebnis und damit auch auf das EBT.

Das im Konzernlagebericht 2017/18 für das Geschäftsjahr 2018/19 prognostizierte EBT, das operativ, das heißt ohne Effekte aus der fortgesetzten Portfoliooptimierung, an die gute Ergebnissituation des Geschäftsjahres 2017/18 anknüpfen sollte, wurde im Wesentlichen aufgrund der oben genannten Effekte nicht voll erreicht.

Die Otto Group bleibt auch unter den schwierigen Rahmenbedingungen und einem herausfordernden Marktumfeld profitabel und investiert weiterhin in nachhaltige Geschäftskonzepte und Technologien. Nach einem Konzernjahresüberschuss von 516,0 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2017/18 erzielte die Otto Group nunmehr einen Konzernjahresüberschuss von 176,9 Mio. EUR.

ERTRAGSLAGE DES KONZERNS

Die insgesamt betrachtete Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Otto Group wurde vorstehend bereits beschrieben. Die wesentlichen Kennzahlen der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung (Kurzfassung)

	2018/19 in Mio. EUR	2017/18 in Mio. EUR
Umsatzerlöse (wie ausgewiesen)	13.446	13.660
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	524	733
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	222	388
Ergebnis vor Steuern (EBT)	278	622
Jahresüberschuss	177	516

Der durchschnittliche Umsatz je Mitarbeiter ging gegenüber dem Vorjahr leicht von 263,8 TEUR auf 255,8 TEUR zurück.

Insgesamt wurden 75,6% des ausgewiesenen Umsatzes der Otto Group mit dem Verkauf von Handelswaren (10.170,5 Mio. EUR, 2017/18: 76,7%), 6,1% mit Erlösen aus Finanzdienstleistungen (815,6 Mio. EUR, 2017/18: 6,1%) und 18,3% mit Erlösen aus übrigen Dienstleistungen (2.460,4 Mio. EUR, 2017/18: 17,1%) erzielt. Der Verkauf von Handelswaren über die Kanäle Onlinehandel, Katalogversand und stationärer Einzelhandel prägte somit auch im Geschäftsjahr 2018/19 die umsatzseitige Entwicklung der Unternehmensgruppe.

Mit einem leicht gestiegenen Anteil von 61,3% (2017/18: 60,6%) am ausgewiesenen Umsatz der Otto Group war Deutschland im Geschäftsjahr 2018/19 weiterhin der bedeutendste regionale Absatzmarkt für die Unternehmensgruppe. Während in Europa (ohne Deutschland und Russland) 21,7% (2017/18: 21,6%) der ausgewiesenen Umsatzerlöse realisiert wurden, trug die Region Nordamerika 13,8% (2017/18: 13,9%) zum ausgewiesenen Umsatz der Otto Group bei. Es folgten Russland mit 1,7% (2017/18: 2,4%) und Asien mit 1,3% (2017/18: 1,4%). Der ausgewiesene Umsatz nach Regionen stellt sich wie folgt dar:

Umsatz nach Regionen

	2018/19 in Mio. EUR	2017/18 in Mio. EUR	Veränderung in %	bereinigt in %
Deutschland	8.244	8.271	-0,3	2,9
Europa (ohne Deutschland und Russland)	2.915	2.946	-1,1	7,5
Nordamerika	1.856	1.892	-1,9	3,7
Russland	230	324	-29,0	-10,5
Asien	180	191	-6,0	-5,2
Sonstige Regionen	23	36	-36,1	-7,6
Konzern	13.446	13.660	-1,6	3,5
Inland	8.244	8.271	-0,3	2,9
Ausland	5.202	5.389	-3,5	4,5

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

Die Rohertragsquote der Unternehmensgruppe lag mit 47,0% (2017/18: 48,3%) unter dem Niveau des Vorjahres. Der Rohertrag ist, absolut betrachtet, um 277,9 Mio. EUR auf 6.324,0 Mio. EUR zurückgegangen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen gingen um 173,8 Mio. EUR zurück. Dieser Rückgang ist im Wesentlichen auf die Entkonsolidierung der ABOUT YOU GmbH zum Ende des Geschäftsjahres 2017/18 zurückzuführen. Die hohen Investitionen ins Wachstum der ABOUT YOU GmbH, vor allem der hohe Werbeaufwand, belasten seit dem Geschäftsjahr 2018/19 nicht mehr alleine das Ergebnis der Otto Group, sondern sind durch die Einbeziehung nach der Equity-Methode nur noch anteilig im Beteiligungsergebnis enthalten. Das Beteiligungsergebnis weist im Geschäftsjahr 2018/19 einen Rückgang in Höhe von 69,0 Mio. EUR aus, der im Wesentlichen auf die ABOUT YOU GmbH entfällt. Darüber hinaus sind im Materialaufwand, in den Personalkosten und den sonstigen betrieblichen Aufwendungen rund 100 Mio. EUR für den Geschäftsmodellwandel der Konzerngesellschaft OTTO von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform enthalten. Durch den Umbau der Logistikinfrastruktur der Hermes Gruppe in Deutschland sind zudem auch im Geschäftsjahr 2018/19 wesentliche Belastungen sowohl im Personalaufwand als auch in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten.

Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) lag, bedingt durch die vorstehend beschriebenen Effekte, im Geschäftsjahr 2018/19 mit 524,4 Mio. EUR unter dem sehr guten EBITDA des Vorjahres in Höhe von 732,6 Mio. EUR.

Die Abschreibungen verringerten sich im zurückliegenden Geschäftsjahr um 42,7 Mio. EUR auf 302,3 Mio. EUR. Der Rückgang entfiel im Wesentlichen auf die außerplanmäßigen Abschreibungen. Sie lagen mit insgesamt 30,0 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert in Höhe von 62,3 Mio. EUR. Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen im Geschäftsjahr 2018/19 entfielen auf erworbene und selbst erstellte Software sowie Grundstücke und Bauten und betrafen im Wesentlichen eine russische Konzerngesellschaft aus dem Segment Service sowie in geringerem Maße zwei deutsche und einen japanischen Händler im Segment Multichannel-Einzelhandel. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen gingen um 10,3 Mio. EUR zurück.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) verringerte sich im Geschäftsjahr 2018/19 aufgrund der vorstehend dargestellten Effekte auf 222,1 Mio. EUR (2017/18: 387,6 Mio. EUR). Aufgrund des im Verhältnis zum Umsatz stärkeren EBIT-Rückgangs sank die EBIT-Marge auf 1,7% nach 2,8% im Vorjahr.

Das Finanzergebnis der Unternehmensgruppe fiel im Geschäftsjahr 2018/19 mit 55,5 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahreswert in Höhe von 234,8 Mio. EUR deutlich geringer aus. Das Zinsergebnis lag mit –119,1 Mio. EUR (2017/18: –102,9 Mio. EUR) nahezu auf Vorjahresniveau, wohingegen das sonstige Finanzergebnis einen sehr deutlichen Rückgang aufweist. Es betrug 174,5 Mio. EUR nach 337,7 Mio. EUR im Vorjahr. Das sonstige Finanzergebnis beinhaltet im Geschäftsjahr 2018/19 im Wesentlichen Gewinne aus der Fair-Value-Bewertung einiger Beteiligungen der Venture Aktivitäten im Rahmen der erstmaligen Anwendung des IFRS 9 sowie positive Effekte aus der Entkonsolidierung der Zahnärztekasse AG sowie der assoziierten Unternehmen der Blue Yonder-Gruppe. Im Geschäftsjahr 2017/18 hatte im Wesentlichen die Entkonsolidierung der Konzerngesellschaft ABOUT YOU GmbH einen außerordentlich positiven Effekt auf das Finanzergebnis und damit auch auf das EBT.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) weist mit 277,6 Mio. EUR gegenüber dem entsprechenden Ergebnis des Vorjahres in Höhe von 622,4 Mio. EUR einen deutlichen Rückgang aus.

Der Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag im Geschäftsjahr 2018/19 betrug 100,7 Mio. EUR und lag damit unter dem Ertragsteueraufwand des Vorjahres in Höhe von 106,4 Mio. EUR. Der Rückgang der Steueraufwendungen resultiert aus insbesondere im Ausland deutlich gesunkenen laufenden Steuern und einer gegenläufigen Entwicklung der latenten Steuern.

Der Jahresüberschuss verzeichnete einen Rückgang von 339,2 Mio. EUR auf 176,9 Mio. EUR (2017/18: 516,0 Mio. EUR). Vom Jahresüberschuss entfielen auf die Anteile der Gesellschafter des Mutterunternehmens 100,7 Mio. EUR (2017/18: 437,0 Mio. EUR), auf die Anteile anderer Gesellschafter 64,3 Mio. EUR (2017/18: 73,7 Mio. EUR) und auf kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine 11,9 Mio. EUR (2017/18: 5,3 Mio. EUR).

ERTRAGSLAGE DER SEGMENTE

Umsatzerlöse/EBIT

	Umsatzerlöse		EBIT	
	2018/19 in Mio. EUR	2017/18 in Mio. EUR	2018/19 in Mio. EUR	2017/18 in Mio. EUR
Multichannel-Einzelhandel	10.320	10.548	25	144
Finanzdienstleistungen	824	841	322	338
Service	2.302	2.271	–33	–6
Holding/ Konsolidierung	–	–	–92	–88
Konzern	13.446	13.660	222	388

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Das Segment Multichannel-Einzelhandel realisierte im Geschäftsjahr 2018/19 einen ausgewiesenen Umsatz von 10.320,3 Mio. EUR (2017/18: 10.547,5 Mio. EUR) und trug einen Anteil von 76,8% (2017/18: 77,2%) zum Umsatz der Otto Group bei. Auf vergleichbarer Basis stieg der Umsatz in diesem Segment um 2,7%. Hierzu trugen im Wesentlichen die Konzerngesellschaften bei, in die im Rahmen der fokussierten Wachstumsstrategie gezielt investiert wurde. Im Segment Multichannel-Einzelhandel sind das neben der Konzerngesellschaft OTTO die bonprix-Gruppe, die Crate and Barrel-Gruppe, die Witt-Gruppe und die myToys-Gruppe. Darüber hinaus zählt die ABOUT YOU GmbH zu den Fokusgesellschaften im Rahmen der Wachstumsstrategie, ist aber durch die Einbeziehung nach der Equity-Methode nicht in den Umsatzerlösen der Otto Group enthalten und daher auch kein Bestandteil der nachfolgenden Ausführungen.

Im Konzernlagebericht 2017/18 wurde für das Segment Multichannel-Einzelhandel auf vergleichbarer Basis eine Umsatzsteigerung prognostiziert, die nahezu an das sehr gute, insgesamt bereinigte Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2017/18 anknüpfen kann. Vor allem durch die fehlenden Textil- und Möbelumsätze aufgrund des ungewöhnlich langen und heißen Sommers in Europa konnte dieses Ziel nicht erreicht werden.

Der Onlinehandel prägte auch im zurückliegenden Geschäftsjahr als wachstumsstärkster Vertriebskanal die Segmententwicklung. Die E-Commerce-Umsätze konnten um 4,5% auf 7.637,7 Mio. EUR spürbar zulegen. Der Anteil am Umsatz des Segments betrug 74,0% und lag deutlich über dem entsprechenden Vorjahreswert von 69,3%. Die Otto Group profitierte somit weiterhin spürbar vom sehr dynamisch wachsenden Onlinehandel.

Die oben genannten Fokusgesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel weisen im Geschäftsjahr 2018/19 insgesamt ein Umsatzwachstum von 5,4% aus. Hierbei zeigte vor allem die Konzerngesellschaft OTTO eine ausgesprochen erfreuliche Entwicklung. Die Umsätze konnten deutlich um 8,3% gesteigert werden. Das Wachstum wurde über alle Kategorien hinweg erzielt, unterstützt durch die erfolgreiche Zunahme der Anzahl der aktiven Kunden. Die bonprix-Gruppe hat die Umsätze um 3,4% gesteigert. Insbesondere

in den osteuropäischen Märkten verzeichnete diese Gruppe eine hervorragende Entwicklung. Die Witt-Gruppe hat ihren Umsatz stabil auf Vorjahresniveau gehalten. Die auf die Zielgruppen Familien und Frauen spezialisierte myToys-Gruppe konnte ihre Umsätze um 8,0% steigern. Vor allem das Shoppingangebot von Limango hat sich dabei als Wachstumstreiber erwiesen und sich als zentrale Plattform für das Familienshopping entwickelt. Bei der in den USA und Kanada tätigen Einrichtungs- und Lifestylegruppe Crate and Barrel stiegen die Umsätze um 3,5%.

Der ausgewiesene Umsatzrückgang im Segment Multichannel-Einzelhandel, aber auch die im Materialaufwand enthaltenen Aufwendungen der Konzerngesellschaft OTTO für den Geschäftsmodellwandel von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform, führten zu einem deutlichen Rückgang des Rohertrags um 222,9 Mio. EUR. Die Rohertragsquote lag im Geschäftsjahr 2018/19 mit 47,7% unter der des Vorjahres (2017/18: 48,8%). Die Ertragslage des Segments wurde in Summe maßgeblich durch die veränderte Einbeziehungsart der ABOÛT YOU GmbH geprägt. Die hohen Werbeaufwendungen sind nur noch anteilig im Beteiligungsergebnis enthalten. Gleichzeitig haben, wie bereits erläutert, Aufwendungen der Konzerngesellschaft OTTO in Höhe von rund 100 Mio. EUR für den Geschäftsmodellwandel das Ergebnis beeinflusst. Die beschriebenen Faktoren führten im Wesentlichen zu dem Rückgang des EBIT im Segment Multichannel-Einzelhandel im Geschäftsjahr 2018/19 von 144,1 Mio. EUR auf 25,2 Mio. EUR.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Das Segment Finanzdienstleistungen, welches stark durch die Geschäftsaktivitäten der international tätigen EOS Gruppe geprägt wird, konnte im Geschäftsjahr 2018/19 einen Umsatzanstieg von 4,2%, bei der EOS Gruppe sogar einen Umsatzanstieg von 9,6% erreichen. Die ausgewiesenen Umsatzerlöse des Segments sanken hingegen geringfügig von 841,4 Mio. EUR auf 823,6 Mio. EUR. Die EOS Gruppe profitierte im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut von fortlaufenden Ankäufen von Forderungspaketen im Rahmen der Ausweitung der Forderungsmanagementtätigkeiten, die sich deutlich positiv auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt haben. Gegenläufig entwickelten sich die Umsatzerlöse der Konzerngesellschaft 3 SUISES DE RE S.A., die aufgrund der rückläufigen Geschäftsentwicklung ursächlich für das gebremste Wachstum des gesamten Segments waren.

Im Konzernlagebericht des Vorjahres wurde für das Geschäftsjahr 2018/19 ein insgesamt bereinigtes Umsatzniveau leicht über Vorjahresniveau prognostiziert. Mit einer Umsatzsteigerung von 4,2% kann die Prognose als voll erfüllt angesehen werden. Der Anteil des Segments am ausgewiesenen Umsatz der Unternehmensgruppe lag mit 6,1% leicht unter dem Vorjahr (2017/18: 6,2%).

Das EBIT des Segments Finanzdienstleistungen ging im Geschäftsjahr 2018/19 um 16,0 Mio. EUR auf 322,1 Mio. EUR zurück. Die EOS Gruppe trug mit hoher Profitabilität zum hervorragenden EBIT dieses Segments bei. Der Ergebnisrückgang in diesem Segment ist im Wesentlichen auf die Aktivitäten der Otto Group Digital Services GmbH zurückzuführen, deren Start-Up-Aktivitäten plangemäß Anlaufverluste verzeichnen.

SERVICE

Im Segment Service konnte im Geschäftsjahr 2018/19 ein Anstieg des ausgewiesenen Außenumsatzes von 2.270,9 Mio. EUR auf 2.302,5 Mio. EUR verzeichnet werden, das entspricht einem Zuwachs von 1,4%. Das Segment konnte bereinigt deutlich zulegen und erzielte eine Umsatzsteigerung von 7,1%.

Diese insgesamt erfreuliche Steigerung der Umsätze stimmt voll mit der im Konzernlagebericht 2017/18 vorgenommenen Prognose einer deutlichen, aber unter dem knapp zweistelligen Vorjahreswert liegenden Umsatzsteigerung im Geschäftsjahr 2018/19 überein. Der Anteil am ausgewiesenen Umsatz der Unternehmensgruppe stieg von 16,6% auf 17,1%. Der ausgewiesene Außenumsatz mit Kunden außerhalb der Unternehmensgruppe trägt im Segment Service 65,4% 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 2018/19 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 einher. In Deutschland führte zudem ein hohes Paketaufkommen vor dem Hintergrund des, vor allem in urbanen Regionen, steigenden Fahrermandels zu signifikanten Steigerungen der Lohnkosten, insbesondere in der Endkundenzustellung. Darüber hinaus läuft die Neuausrichtung der logistischen Infrastruktur weiter, aus der sich außerordentliche Belastungen in Deutschland von 28,7 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 ähnlicher Höhe belastet. Das EBIT des Segments verminderte sich im Wesentlichen aufgrund der vorstehend beschriebenen Effekte im Geschäftsjahr 2018/19 von -5,9 Mio. EUR auf -33,3 Mio. EUR.

HOLDING/KONSOLIDIERUNG

Neben den Effekten der intersegmentären Konsolidierung wurden bei der Holding/Konsolidierung übergreifende Kosten der Konzernfunktion in Höhe von 92,0 Mio. EUR (2017/18: 88,8 Mio. EUR) ausgewiesen, die den vorstehenden Segmenten nicht auf einer verlässlichen Basis zugeordnet werden konnten.

FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

	2018/19	2017/18
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	-10	168
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-203	75
Free Cashflow	-213	243
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	80	-96
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	-133	147
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	1	-8
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	518	379
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	386	518

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag im Geschäftsjahr 2018/19 mit -9,7 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert von 167,6 Mio. EUR. Dabei ergab sich aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren EBIT ein rückläufiger Brutto-Cashflow. Zudem wirkte die erneute Ausweitung des Working Capital belastend. Die Working Capital-Entwicklung ist dabei insbesondere auf die fortlaufenden Ankäufe von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe im Rahmen der Ausweitung der Forderungsmanagementtätigkeiten zurückzuführen. Darüber hinaus wirkte sich der Aufbau von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräten bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel aus, der weit überwiegend auf die Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit dieser Konzerngesellschaften zurückzuführen ist.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2018/19 primär durch die anhaltend hohen Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur unterschiedlicher Konzerngesellschaften aus den Segmenten Multichannel-Einzelhandel und Service geprägt. Dabei wirkten sich insbesondere der Ausbau der Logistikinfrastruktur bei der Hermes Gruppe (in Deutschland und Großbritannien), die Weiterentwicklung der Konzerngesellschaft OTTO zu einer E-Commerce-Plattform sowie die gute operative Geschäftsentwicklung der Crate and Barrel-Gruppe mit einhergehenden Investitionen in die IT-Infrastruktur und die Stationärstandorte aus. Zudem wurden weitere Beteiligungen bei der EVC-Gruppe erworben. Einen gegenläufigen positiven Effekt auf den Cashflow aus Investitionstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr bewirkte der Zahlungsmittelzufluss aus dem Verkauf der Zahnärztekasse AG mit Sitz in der Schweiz sowie der Ausgleich einer im Rahmen der Anteilsveräußerung an der ABOUT YOU GmbH entstandenen Kaufpreisforderung gegenüber der GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H. Im Vorjahr war im Cashflow aus Investitionstätigkeit eine hohe Einzahlung aus der beglichenen Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen enthalten.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2018/19 sowohl durch die erfolgten Ausschüttungen, insbesondere an Minderheitsgesellschafter, als auch durch die Begebung einer Hybridanleihe mit einem Volumen von 300 Mio. EUR geprägt. Letztere wird in der Konzern-Bilanz als Eigenkapital ausgewiesen. Zudem wirkte sich der Anstieg der Nettofinanzverschuldung der Unternehmensgruppe auf den Cashflow aus Finanzierungstätigkeit aus. Insgesamt betrachtet erfolgte im Geschäftsjahr 2018/19 eine Nettoaufnahme von Finanzmitteln durch die Otto Group.

EIGENKAPITAL UND FINANZIERUNG

Die Konzern-Bilanz der Otto Group weist zum 28. Februar 2019 eine Bilanzsumme von 9.624,3 Mio. EUR aus. Dies entspricht einem Anstieg gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 3,5%. Aufgrund der Umgliederung aller Rückstellungen und Verbindlichkeiten der gemäß IFRS 5 dargestellten Veräußerungsgruppen zum 28.02.2019 in das kurzfristige Fremdkapital („Zur Veräußerung gehaltene Schulden“) ist die Vergleichbarkeit der Aufgliederung in lang- und kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten zum Vorjahr nur eingeschränkt gegeben.

Finanzierung

	28.02.2019		28.02.2018	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Eigenkapital	1.706	17,7	1.515	16,3
Langfristiges Fremdkapital	3.845	40,0	3.770	40,6
Latente Steuern	96	1,0	85	0,9
Kurzfristiges Fremdkapital	3.977	41,3	3.928	42,2
Gesamtfinanzierung	9.624	100,0	9.297	100,0

Die deutliche Erhöhung des Eigenkapitals um 191,5 Mio. EUR liegt insbesondere in der Begebung einer Hybridanleihe mit einem Volumen von 300 Mio. EUR begründet. Die Ansprüche aus der Hybridanleihe sind nachrangig gegenüber sonstigen Verbindlichkeiten der Otto Group und die Zahlung der Verzinsung liegt im Ermessen des Emittenten. Dementsprechend wird die Hybridanleihe in der Konzern-Bilanz als Eigenkapital ausgewiesen. Zudem trug der im Geschäftsjahr 2018/19 erzielte Jahresüberschuss in Höhe von 176,9 Mio. EUR zum Anstieg des Eigenkapitals bei. Belastend auf die Entwicklung des Eigenkapitals wirkten Ausschüttungen, überwiegend an Minderheitsgesellschafter.

Das langfristige Fremdkapital erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 75,2 Mio. EUR, entsprechend 2,0%, auf 3.845,2 Mio. EUR. Vor dem Hintergrund langfristig laufender Investitionsprojekte wurden die langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten deutlich ausgeweitet. Gegenläufig wirkte die Umgliederung von zwei im Geschäftsjahr 2019/20 fälligen Anleihen in das kurzfristige Fremdkapital. Darüber hinaus ergab sich ein Anstieg der Rückstellungen für Pensionen, der im Wesentlichen in erdienungsbedingten Rückstellungszuführungen begründet liegt.

Das kurzfristige Fremdkapital ist im Geschäftsjahr 2018/19 leicht um 49,6 Mio. EUR, entsprechend 1,3%, auf 3.977,4 Mio. EUR gestiegen. Erhöhend wirkte die Umgliederung von zwei im Geschäftsjahr 2019/20 fälligen Anleihen aus dem langfristigen Fremdkapital sowie die Umgliederung aller Rückstellungen und Verbindlichkeiten der gemäß IFRS 5 dargestellten Veräußerungsgruppen zum 28.02.2019 in das kurzfristige Fremdkapital. Gegenläufig wirkte der Rückgang der kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten. Kurzfristige Finanzierungen konnten mit Mittelzuflüssen aus langfristigen Darlehen und der Hybridanleihe zurückgeführt werden.

NETTO-FINANZVERSCHULDUNG

Die Netto-Finanzverschuldung der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018/19 um 230,2 Mio. EUR auf 2.739,0 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 9,2%.

Die großen operativen Handelsaktivitäten konnten weiterhin erhebliche Liquiditätsbeiträge erwirtschaften. Eine Ausnahme hiervon stellt jedoch die Konzerngesellschaft OTTO dar, bei der der Wandel von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform plangemäß zu einem erhöhten Liquiditätsbedarf führte. Die wesentlichen Treiber für den Anstieg der Netto-Finanzverschuldung sind die signifikanten Forderungskäufe im Rahmen des Wachstums der EOS Gruppe sowie die hohen Investitionen in die Neuausrichtung der IT- und Logistikinfrastruktur bei der Hermes Gruppe. Zudem trugen Ausschüttungen, überwiegend an Minderheitsgesellschafter, zum Anstieg der Netto-Finanzverschuldung bei.

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

Netto-Finanzverschuldung

	28.02.2019	28.02.2018
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.457	1.439
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.510	1.327
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	158	261
Finanzverschuldung	3.125	3.027
abzüglich Wertpapiere	-18	0
abzüglich flüssige Mittel	-369	-518
Netto-Finanzverschuldung Konzern	2.739	2.509
abzüglich Netto-Finanzverschuldung der Finanzdienstleister	-1.086	-915
Netto-Finanzverschuldung Handel und Service	1.653	1.594

VERMÖGENSSTRUKTUR

Das Gesamtvermögen der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018/19 um 327,4 Mio. EUR auf 9.624,3 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg in Höhe von 3,5%. Aufgrund der Umgliederung aller Vermögenswerte der gemäß IFRS 5 dargestellten

Veräußerungsgruppen zum 28.02.2019 in die kurzfristigen Vermögenswerte („Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“) ist die Vergleichbarkeit der Aufgliederung in lang- und kurzfristige Vermögenswerte zum Vorjahr nur eingeschränkt gegeben.

Vermögen

	28.02.2019		28.02.2018	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Anlagevermögen	2.993	31,1	3.434	36,9
Übrige langfristige Vermögenswerte	1.731	18,0	1.208	13,0
Latente Steuern	123	1,3	140	1,5
Kurzfristig gebundenes Vermögen	4.778	49,6	4.514	48,6
Gesamtvermögen	9.624	100,0	9.297	100,0

Das langfristig gebundene Vermögen in Summe lag im Geschäftsjahr 2018/19 mit 4.723,6 Mio. EUR leicht über dem Vorjahreswert von 4.642,8 Mio. EUR und wird zu 117,5% (2017/18: 113,8%) durch langfristiges Kapital gedeckt. Die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen legten zu, was insbesondere auf die anhaltend hohen Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur unterschiedlicher Konzerngesellschaften aus den Segmenten Multi-channel-Einzelhandel und Service zurückzuführen ist. Innerhalb des langfristig gebundenen Vermögens gab es zudem Verschiebungen zwischen dem Anlagevermögen und den übrigen langfristigen Vermögenswerten in Folge der Aufspaltung der Geschäftsanteile an der ABOUT YOU Holding GmbH in Stamm- und Vorzugsanteile (siehe hierzu auch Konzernanhang zum 28. Februar 2019, Ziffer (18) „Anteile an assoziierten Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und sonstige Finanzanlagen“), so dass sich das Anlagevermögen insgesamt betrachtet deutlich um 440,9 Mio. EUR verminderte. Der Rückgang des Anlagevermögens ergab sich darüber hinaus aus der Umgliederung von Beteiligungen der gemäß IFRS 5 dargestellten Veräußerungsgruppen (betrifft hier zwei Konzerngesellschaften der EVC-Gruppe) in die kurzfristigen Vermögenswerte. Erhöhend auf die übrigen langfristigen Vermögenswerte wirkten auch die fortgesetzten Ankäufe von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe.

Das kurzfristig gebundene Vermögen ist im Geschäftsjahr 2018/19 um 263,3 Mio. EUR, entsprechend 5,8%, gestiegen. Dabei haben die Vorräte bei den großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel infolge der Ausweitung der operativen Geschäftstätigkeit zugelegt. Zudem wirkte die vorstehend genannte Umgliederung aller Vermögenswerte der gemäß IFRS 5 dargestellten Veräußerungsgruppen erhöhend auf das kurzfristig gebundene Vermögen.

INVESTITIONEN

Die im Geschäftsjahr 2018/19 getätigten Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen umfassten 413,4 Mio. EUR und lagen damit leicht über dem 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) fortlaufend in den Ausbau der logistischen Infrastruktur sowie in die Modernisierung der Softwarelandschaft, um die Zustellkapazitäten weiter zu erhöhen und an die kontinuierlich steigende Nachfrage anzupassen. Bei der Konzerngesellschaft OTTO stand im Geschäftsjahr 2018/19 der Wandel von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform im Fokus. Es wurden insbesondere hohe Investitionen in die IT-Landschaft vorgenommen, um diese an die sich verändernden Kundenbedürfnisse anzupassen und die Anbindung von Partnern an die Plattform zu automatisieren. Zudem wurden die umfassenden Modernisierungsmaßnahmen am Standort Hamburg-Bramfeld vorangetrieben. Die Crate and Barrel Gruppe in den USA und Kanada investierte vor dem Hintergrund der guten 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 die weitere Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle vor.

Auf Zugänge im Rahmen von finance lease entfielen 20,0 Mio. EUR (2017/18: 16,2 Mio. EUR).

Investitionen nach Segmenten

	2018/19 in Mio. EUR	2017/18 in Mio. EUR
Multichannel-Einzelhandel	228	197
Finanzdienstleistungen	42	29
Service	143	154
Konzern	413	380

MITTELBINDUNG NACH SEGMENTEN

Die Mittelbindung der Otto Group wurde im Geschäftsjahr 2018/19 weiterhin primär durch die Segmente Multichannel-Einzelhandel und Finanzdienstleistungen geprägt.

Mittelbindung nach Segmenten

	28.02.2019 in %	28.02.2018 in %
Multichannel-Einzelhandel	54,9	58,4
Finanzdienstleistungen	32,1	30,0
Service	13,0	11,6
Konzern	100,0	100,0

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 2019 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. Die Bilanzsumme steigt leicht auf 8.060,8 Mio. EUR nach 7.907,6 Mio. EUR im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg von 1,9%. Aufgrund der Umgliederung aller Vermögenswerte der gemäß IFRS 5 dargestellten Veräußerungsgruppen zum 28.02.2019 in die kurzfristigen Vermögenswerte („Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“) ist die Vergleichbarkeit der Aufgliederung in lang- und kurzfristige Vermögenswerte zum Vorjahr nur eingeschränkt gegeben. Darüber hinaus erfolgte innerhalb des langfristig gebundenen Vermögens eine Verschiebung zwischen dem Anlagevermögen und den übrigen langfristigen Vermögenswerten in Folge der Aufspaltung der Geschäftsanteile an der ABOUT YOU Holding GmbH in Stamm- und Vorzugsanteile (siehe hierzu auch Konzernanhang zum 28. Februar 2019, Ziffer (18) „Anteile an assoziierten Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und sonstige Finanzanlagen“). Bereinigt um die vorgenannten Effekte ist ein Anstieg des Anlagevermögens zu verzeichnen, der auch maßgeblich für den Anstieg der Bilanzsumme ist. Ursächlich hierfür sind im Wesentlichen die anhaltend hohen Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur unterschiedlicher Konzerngesellschaften aus den Segmenten Multichannel-Einzelhandel und Service.

Die Quote des Konzern-Eigenkapitals beträgt 20,4% nach 18,4% im Vorjahr. Neben dem Jahresüberschuss in Höhe von 166,4 Mio. EUR ist der wesentliche Grund die Begebung einer nach IFRS als Eigenkapital auszuweisenden Hybridanleihe mit einem Volumen von 300 Mio. EUR. Dagegen haben Ausschüttungen, überwiegend an Minderheitsgesellschafter, das Eigenkapital belastet.

In der Darstellungsform „FDL at Equity“ ist die Netto-Finanzverschuldung gegenüber dem Vorjahr leicht um 59,1 Mio. EUR auf 1.653,0 Mio. EUR gestiegen. Die großen operativen Handelsaktivitäten konnten weiterhin erhebliche Liquiditätsbeiträge erwirtschaften. Demgegenüber kam es zu einem erhöhten Liquiditätsbedarf bei der Konzerngesellschaft OTTO aufgrund des Ausbaus zur E-Commerce-Plattform sowie der Hermes Gruppe bedingt durch die

Investitionen in die Neuausrichtung der IT- und Logistikinfrastruktur. Zudem trugen Ausschüttungen, 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 3,5 Jahren erforderlich. Der Verschuldungskoeffizient ist leicht rückläufig und beträgt 1,0.

Otto Group „FDL at Equity“

	2018/19	2017/18
Quote des Konzern-Eigenkapitals (in %)	20,4	18,4
Netto-Finanzverschuldung (in Mio. EUR)	1.653	1.594
Dynamischer Verschuldungsgrad (Netto-Finanzverschuldung/EBITDA) (in Jahren)	3,5	2,3
Verschuldungskoeffizient (Leverage) (Netto-Finanzverschuldung/Konzern-Eigenkapital) (in Jahren)	1,0	1,1

Bilanzstruktur „FDL at Equity“

	28.02.2019		28.02.2018	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Vermögen				
Anlagevermögen	3.424	42,5	3.775	47,7
Übrige langfristige Vermögenswerte	639	7,9	293	3,7
Latente Steuern	137	1,7	153	1,9
Kurzfristig gebundenes Vermögen	3.862	47,9	3.688	46,7
Summe Aktiva	8.061	100,0	7.908	100,0
Finanzierung				
Eigenkapital	1.648	20,4	1.453	18,4
Langfristiges Fremdkapital	3.073	38,1	3.114	39,4
Latente Steuern	72	0,9	63	0,8
Kurzfristiges Fremdkapital	3.267	40,6	3.278	41,4
Summe Passiva	8.061	100,0	7.908	100,0

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 die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage 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 Risiko-steuerungsmaßnahmen 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 Ergebnisbeziehungsweise 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 Konzernrevision 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 2019 ist dabei durch eine voraussichtlich deutliche Verringerung des gesamtwirtschaftlichen Expansionstempos geprägt. Es gibt nach wie vor eine Reihe von potenziellen Risikofaktoren und wirtschaftspolitischen 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. Insbesondere die von der US-Administration ausgehenden protektionistischen Maßnahmen und handelspolitischen Konflikte, die Risiken aus der nach wie vor bestehenden Möglichkeit eines unregulierten Brexit sowie die Unsicherheit über

das Ausmaß der konjunkturellen Abschwächung in China belasten den weltwirtschaftlichen Ausblick.

Für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften (insbesondere Deutschland, Eurozone und USA) wird für das Jahr 2019 eine im Vorjahresvergleich weniger dynamische Konjunktorentwicklung erwartet, die sich in verminderten Zuwachsraten der gesamtwirtschaftlichen Produktion widerspiegeln dürfte. Für die deutsche Volkswirtschaft wird dennoch davon ausgegangen, dass die privaten Konsumausgaben weiter ausgeweitet werden, was insbesondere durch einen erneuten Zuwachs der Reallöhne sowie den anhaltenden Beschäftigungsaufbau begünstigt werden dürfte. Auch in der Eurozone dürfte sich die Beschäftigungssituation weiter beleben und damit trotz nachlassender konjunktureller Dynamik positiv auf die Konsumausgaben der privaten Haushalte wirken. In den USA wird ebenfalls eine weiterhin hohe Konsumdynamik erwartet, die durch steigende Realeinkommen und eine rückläufige Arbeitslosenquote gestützt wird. Für die Otto Group bietet sich insgesamt betrachtet somit die Chance, dass der Anstieg der privaten Konsumausgaben in wichtigen Absatzmärkten in Europa und in Nordamerika, trotz abgeschwächter konjunktureller Dynamik in diesen Ländern, positive Effekte auf die Geschäftsentwicklung haben wird.

In den Schwellenländern wird die gesamtwirtschaftliche Produktion im Jahr 2019 langsamer expandieren als in den beiden Jahren zuvor. Auch wenn sich die seit mehreren Jahren zu beobachtende wirtschaftliche Schwächephase grundsätzlich nicht fortsetzt, bleibt eine spürbare Belebung des konjunkturellen Umfeldes in dieser Ländergruppe auch im Jahr 2019 aus. Hemmend auf die Entwicklung der Schwellenländer dürfte dabei insbesondere der anhaltende Rückgang an wirtschaftlicher Dynamik in China wirken. Für Russland wird erwartet, dass die sich die gesamtwirtschaftliche Erholung moderat fortsetzt. Eine nachhaltige Verstärkung der konjunkturellen Dynamik der russischen Volkswirtschaft gilt jedoch weiterhin als unwahrscheinlich. Der private Konsum dürfte durch eine deutlich verminderte Inflationsrate und steigende Reallöhne gestützt werden.

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. Der langjährige und noch immer bestehende Wettbewerbsvorteil des Ratenkauf-/Kreditgeschäfts relativiert sich zunehmend durch entsprechende Angebote von Wettbewerbern. Es wird zudem erwartet, dass die anhaltend steigenden Baumwollpreise und die sich voraussichtlich auf dem derzeitigen Niveau mindestens 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. 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 Investoren sind im Geschäftsjahr 2018/19 eingestiegen, so dass die hohen Wachstumsinvestitionen künftig von mehreren Parteien getragen werden, um das hohe Potenzial der Gesellschaft voll entfalten zu können. 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.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Generierung von Wachstumschancen ist in diesem Zusammenhang die Digitalisierung. Für die Nutzung von digitalen Services oder die Durchführung von Transaktionen setzen Endkunden eine steigende Anzahl unterschiedlicher Endgeräte ein. In diesem Zusammenhang gewinnen insbesondere digitale Endgeräte mit Sprachsteuerung, wie zum Beispiel Smart Speaker, eine besondere Bedeutung. Die Herausforderung für Unternehmen ist es, über alle bereits bestehenden sowie neue Endgeräte adäquat vertreten zu sein, die angebotenen Services nutzbar zu machen und dabei eine optimale User Experience zu bieten. Daher werden in der Otto Group im Rahmen der Initiative „Beyond Touch“ Lösungen entwickelt, welche zum einen die vorhandenen Services, wie zum Beispiel Serviceanfragen oder die Durchführung von Bestellungen, für Sprachsteuerung nutzbar machen und zum anderen ganz neue digitale Services, wie zum Beispiel Livechats, ermöglichen.

Die Konzerngesellschaft OTTO gehört zu den führenden E-Commerce Unternehmen in Deutschland. Um diese Marktstellung nachhaltig zu festigen, stand das Geschäftsjahr 2018/19 im Zeichen des weiteren Geschäftsmodellwandels von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform. Das OTTO-Handelsgeschäft wird dabei durch den Marktplatz, das vielfältige Produkt- und Markenangebot für bestehende und neue Kunden und durch OTTO als Serviceprovider im B2B-Geschäft gestärkt und wettbewerbsfähig gehalten. Für OTTO ergeben sich aus dem Umbau zur E-Commerce-Plattform Chancen, vom stark steigenden E-Commerce-Umsatz in Deutschland zu profitieren. Im Zuge der Plattformtransformation wurden im vergangenen Geschäftsjahr bereits eine Vielzahl neuer Marken- und Produktanbieter aufgeschaltet und erforderliche Fähigkeiten und Prozesse in der Organisation etabliert. Daraus

und durch den erfolgreichen Einsatz von Vertriebsaktionen konnte OTTO im Geschäftsjahr 2018/19 erneut ein deutliches Umsatz- und Kundenwachstum realisieren.

Die im Jahr 2014 gestartete Erfolgsgeschichte des Onlineshops aboutyou.de der ABOUT YOU GmbH konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr fortgeschrieben werden. Das Fashion- und Technologieunternehmen konnte im Geschäftsjahr 2018/19 erneut ein hohes zweistelliges Umsatzwachstum erzielen und gilt weiterhin als eines der am schnellsten wachsenden Fashion-Tech-Start-Ups in Europa. Auch im Geschäftsjahr 2018/19 wurde die internationale Expansion fortgesetzt – Tschechien ist nunmehr der siebte europäische Markt, in dem ABOUT YOU online präsent ist. Zudem wird auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder weiter vorangetrieben, zum Beispiel mit der Lizenzierung der eigenen E-Commerce-Infrastruktur ABOUT YOU CLOUD. Im Rahmen einer erfolgreichen Finanzierungsrunde hat die ABOUT YOU GmbH zusätzliches Kapital für die weitere Expansion erhalten. Wesentlich hierfür ist die Investition der Heartland A/S, der Beteiligungsholding eines der größten europäischen Bekleidungsunternehmen. Die Otto Group bleibt größter Anteilseigner der ABOUT YOU GmbH und bezieht das Fashion-Tech-Unternehmen nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss ein. Die Otto Group sieht durch das stark steigende E-Commerce-Geschäft weiterhin ausgeprägte Wachstumschancen für dieses Unternehmen.

Die Witt-Gruppe betreibt sehr erfolgreich das Geschäft mit einer bestehenden, ausgeprägt loyalen Kundschaft. Hohe Investitionen in IT, die Digitalisierung des Geschäftsmodells sowie die Logistik sind dabei wichtige Kernthemen, um dem eigenen Anspruch „Best in Mode 50+“ zukünftig weiter gerecht zu werden. Daneben richtet sich die Witt-Gruppe derzeit auch zunehmend auf neue, jüngere Kundengruppen aus. Ziel ist es unter anderem, dem 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 auch in einem Wandel mit Fokus auf der Verlagerung vom Katalog zum Onlinegeschäft. Durch diese Maßnahmen bietet sich der Witt-Gruppe die Chance, neue Kundengruppen zu gewinnen und weiteres Umsatzwachstum zu realisieren.

Auch in der bonprix-Gruppe werden weitere Wachstumschancen gesehen. Ein Treiber ist die deutlich stärkere Ausrichtung der US-amerikanischen Tochtergesellschaft Venus Fashion, Inc. auf Onlinekunden und eine Verbesserung des Servicebereichs. In den europäischen Märkten ist die bonprix-Gruppe auf zunehmenden Wettbewerb eingestellt und fokussiert sich auf operative Exzellenz in allen Geschäftsbereichen. Diese Fokussierung geht derzeit insbesondere in Osteuropa auf, wo speziell im polnischen Markt ein hohes Umsatzwachstum verzeichnet wird. Eine positive Außenwirkung im Kernmarkt Deutschland wird zudem vom neuen, innovativen Stationärkonzept „Next Generation Retail“ erwartet, dessen erster Store im Februar 2019 in Hamburgs Innenstadt eröffnet wurde.

Das Geschäft der Crate and Barrel-Gruppe in den USA und in Kanada entwickelte sich im Geschäftsjahr 2018/19 erneut positiv. Dabei ist die Entwicklung der Marke CB2 hervorzuheben, welche ihren Umsatz sowohl im Onlinebereich als auch im Filialgeschäft sehr deutlich steigern konnte. Für das Geschäftsjahr 2019/20

wird eine Fortsetzung des Wachstumskurses erwartet. Um dieses zu erreichen, arbeitet die Crate and Barrel-Gruppe an vielfältigen Maßnahmen, wie zum Beispiel an der kontinuierlichen Optimierung des Sortimentes, an der Filialexpansion der Marke CB2 und an Projekten, welche sich positiv auf das Kundenerlebnis – online wie offline – auswirken werden. Dazu zählen insbesondere Investitionen in die IT-Infrastruktur und die Logistik. Chancen bestehen daher in der Steigerung der Anzahl aktiver Kunden und der durch sie bedingten Umsätze. Externe Risiken können sich aus der steigenden Wettbewerbsintensität, der Wirtschaftsentwicklung sowie durch die handelspolitischen Entscheidungen der US-Administration ergeben.

In Großbritannien blieb das Marktumfeld im Distanzhandelsgeschäft auch im Geschäftsjahr 2018/19 anspruchsvoll. Dennoch gelang es Freemans Grattan Gruppe – nachfolgend FGH – im abgelaufenen Geschäftsjahr, vor allem aufgrund weiter gestiegener Onlineumsätze, den Wachstumskurs fortzusetzen. Ein wesentliches Risiko stellt die weiterhin ungeklärte zukünftige Beziehung zwischen Großbritannien und der Europäischen Union dar. Für den Fall eines Austritts ohne Übergangsabkommen könnten vor allem Beeinträchtigungen im Warenverkehr, zum Beispiel Zölle und Verzögerungen durch Grenzkontrollen, eine sich deutlich abschwächende Nachfrage und eine weitere Abwertung des Britischen Pfunds zu Belastungen in den kommenden Geschäftsjahren führen. In einem bereichsübergreifenden Brexit-Projektteam wurden im Vorfeld vorbereitende Maßnahmen ergriffen, um die potenziell negativen Auswirkungen für FGH und die Otto Group zu begrenzen. Darüber hinaus werden diese Maßnahmen laufend auf notwendige Anpassungen überprüft. Dagegen wird erwartet, dass die Vereinbarung eines umfassenden Übergangsabkommens zwischen der Europäischen Union und Großbritannien die negativen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung der Otto Group begrenzen würde. Es bleibt aber auch dann ungewiss, welche Implikationen sich konkret aus der Ausgestaltung der langfristigen Beziehungen zwischen Großbritannien und der Europäischen Union nach Ablauf des Übergangszeitraums ergeben werden.

In Russland ist die Geschäftsentwicklung aller Aktivitäten der Otto Group durch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Entwicklung des Russischen Rubels beeinflusst. Den daraus resultierenden Risiken wird unter anderem mit strukturellen Maßnahmen entgegengewirkt, die mittlerweile auch den Rückzug einiger Konzepte der Otto Group aus dem russischen Markt umfassen. Zusätzlich entwickelt sich der Wettbewerb im russischen Versand- und Onlinehandel rasant und die Kundenanforderungen steigen stetig. Um diesen Herausforderungen standhalten zu können und die langfristigen Wachstumschancen in Russland nutzen zu können, wird sich die Otto Group Russia zukünftig vor allem auf das größte Konzept bonprix fokussieren.

Im Segment **Finanzdienstleistungen** bestehen weiterhin Marktchancen für profitables Wachstum. Insbesondere für die EOS Gruppe wird erwartet, dass die sehr gute Entwicklung sowohl im In- als auch im Ausland fortgesetzt wird und das hohe Niveau der Investitionen in Forderungskäufe und Immobilien beibehalten werden kann. Zusätzlich wurde mit dem Ausbau des besicherten Forderungsankaufs ein weiteres Geschäftsfeld erschlossen, in dem

weiteres Wachstum erwartet wird. Eine weitere Assetklasse stellen Immobilienportfolios dar, die aufgrund der Erfahrungen mit dem Be- und Verwerten von Immobilien Chancen für die EOS Gruppe bieten. Andererseits bestehen Risiken in einer möglichen Verschärfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für das operative Geschäft. Zudem ist der Wettbewerbsdruck aufgrund des anhaltend niedrigen Zinsniveaus in wichtigen Märkten der EOS Gruppe weiterhin hoch.

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. So wird beispielsweise durch die collect Artificial Intelligence GmbH eine Lösung für Forderungsmanagement auf Basis von künstlicher Intelligenz weiter ausgebaut. Die jüngste Ausgründung ist die ondemand-commerce GmbH, ein Full-Service Dienstleister für Fulfillment- und Retourenlösungen im E-Commerce Markt. 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.

Im Segment **Service** hat sich die Hermes Gruppe – nachfolgend Hermes – als relevanter Marktteilnehmer des stark wachsenden Dienstleistungssegments in einem weiterhin sehr dynamischen E-Commerce-Umfeld etabliert. Mit der erreichten Position im Wettbewerbsumfeld kann Hermes vom Marktwachstum profitieren und muss gleichzeitig den unterschiedlichen Herausforderungen der einzelnen Märkte begegnen.

Wie in den vergangenen Jahren ist auch zukünftig mit spürbaren Zuwachsraten in den wichtigen E-Commerce-Märkten zu rechnen, in denen Hermes seine Dienstleistungen anbietet. Dabei handelt es sich insbesondere um die großen europäischen Handelsmärkte Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Zusätzlich ist mit einem Anstieg des Cross-Border-Geschäfts zu rechnen. Hiervon kann Hermes durch seine Marktposition in den großen europäischen Handelsmärkten ebenfalls spürbar profitieren. Darüber hinaus bietet Hermes Services an mit dem Ziel, die steigenden transkontinentalen Warentransporte im E-Commerce aus und nach China beziehungsweise anderen Hersteller- und Konsumentenmärkten abzuwickeln. In diesem Zusammenhang birgt die Möglichkeit eines unregulierten Brexit das Risiko einer Belastung der Cross-Border-Verkehre von und nach Großbritannien. In Großbritannien wird diesbezüglich langfristig eine belastende Wirkung erwartet, wenn es dort zu einer nachhaltigen Eintrübung der Gesamtwirtschaft und des Konsumklimas kommen sollte.

Hermes steht, wie das Wettbewerbsumfeld in Gänze auch, vor spezifischen Herausforderungen. Diese bestehen insbesondere im steigenden Fahrerangel in der Distributionslogistik vor allem in urbanen Regionen. Der Fahrerangel führt zu einer erschwerten Gewinnung von Arbeitskräften, steigenden Löhnen und damit höheren Stückkosten auf der letzten Meile. Vor allem die Hermes

Germany GmbH hat darauf bereits im Geschäftsjahr 2018/19 frühzeitig mit der Durchsetzung von spürbaren Preissteigerungen gegenüber Auftraggebern reagiert. Dieses erhöht das im Wettbewerb grundsätzlich bestehende Risiko von Kundenverlusten naturgemäß.

Auch die Einhaltung der Sozialstandards ist ein wichtiger Faktor für die Otto Group. Hierzu hat sich Hermes dem Code of Conduct der Otto Group verpflichtet, seit 2011 existiert der ergänzende Hermes Verhaltenskodex. Er definiert die grundsätzlichen Anforderungen der Beschäftigung bei Hermes und regelt Themen wie Arbeitnehmerschutz, Arbeitsbedingungen und Mindestlöhne bei den Servicepartnern in der Sendungsdistribution der letzten Meile. Der Verhaltenskodex ist fester Vertragsbestandteil jeder Geschäftsbeziehung mit den Vertragspartnern. Auf der "Langen Strecke" hat sich Hermes 2016 auf die Einhaltung des FairTruck-Codex selbstverpflichtet, der faire Arbeitsbedingungen von Berufskraftfahrern zum Ziel hat. Hermes betreibt des Weiteren gemeinsam mit einem Prüfinstitut ein umfangreiches Auditierungssystem, das eine regelmäßige, wiederkehrende Überprüfung aller Servicepartner vorsieht. Kontrolliert werden dabei auch die Unternehmen, die ein Servicepartner seinerseits mit Transportleistungen beauftragt und die somit keinen direkten Vertrag mit Hermes haben. Kontrolliert werden in den Audits vor allem die Arbeitsbedingungen.

Starker Wettbewerb und gesetzliche Rahmenbedingungen stellen hohe Anforderungen an die Bereiche Digitalisierung und Mobilität. Hermes reagiert fortlaufend darauf und entwickelt sich hier permanent weiter, optimiert und erweitert beispielsweise die digitalen Services für Endkunden sowie die Tourenplanung zur weiteren Effizienzsteigerung. Um aufgrund von Stickoxid- und Feinstaubbelastungen zunehmend drohenden Fahrverboten in Großstädten zu begegnen, investiert Hermes verstärkt in E-Mobilität.

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 Kreditsteuersysteme 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 geschäftsmodell-spezifischen 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 gegebenen Anleihen wurde diesem Risiko Rechnung getragen und die Kapitalmarktfähigkeit der Unternehmensgruppe unter Beweis gestellt. Mit einem Emissionsvolumen von mehr als 2,4 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. Im Geschäftsjahr 2018/19 nutzte die Otto Group das günstige Kapitalmarktumfeld zur Begebung einer Hybridanleihe im Volumen von 300 Mio. EUR. Die Ansprüche aus der Hybridanleihe sind nachrangig gegenüber sonstigen Verbindlichkeiten der Otto Group, zudem liegt die Zahlung der Verzinsung im Ermessen des Emittenten. Entsprechend wird die Hybridanleihe in der Konzern-Bilanz der Otto Group als Eigenkapital ausgewiesen. 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 2019, Ziffer (37) „Finanzinstrumente“).

CHANCEN UND RISIKEN AUS KERNPROZESSEN

Aus den operativen Aufgabenbereichen ergeben sich Chancen und Risiken in den Bereichen Beschaffung und Logistik. Die 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 E-Commerce-Umsätze. 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 Warenumschlag bis zur intelligenten Tourenplanung der konzerninternen Paketdienstleister. Ausgehend von der langjährigen Erfahrung im Bereich der Logistikdienstleistungen werden Personalressourcen 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 Fahrerangel in der Distributionslogistik in urbanen Regionen. Um künftig die verschiedenartigen Geschäftsmodelle der konzerninternen Kunden erfolgreich zu unterstützen, wird die bisherige Konzernlagerlogistik 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. Die spezielle IT-Funktionalität des Cross Selling (übergreifendes Angebot von Konzernware in Online-Shops und Katalogen anderer Konzerngesellschaften) wird im Verbund von OTTO, Baur Versand (GmbH & Co KG) und SCHWAB VERSAND GmbH auch in der neuen IT-Umgebung realisiert. Vorteile in Mengenbündelung und Bestandsaussteuerung können damit auch künftig genutzt werden. Übrige Konzepte im inländischen Konzern werden in Richtung von

Kooperationsmodellen entwickelt, um den teilweisen Wegfall des klassischen Cross Selling zu kompensieren.

Aus der wachsenden strategischen Bedeutung des E-Commerce und zur Erhöhung der technologischen Schlagkraft wurde eine sogenannte Tech Strategie aufgesetzt, um die synergetische Zusammenarbeit innerhalb der Otto Group zu intensivieren. Diese umfasst eine stärkere Standardisierung sowohl der B2C-relevanten Systeme, wie Webshop, Customer Relationship Management und Funktionalitäten im Shop, als auch der entsprechenden Backend-Prozesse (Sales, Order Management, Einkauf, Abrechnung und Finanzen). 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 Virenscannern 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. Seit zwei Jahren wird die Otto Group IT durch den TÜV Rheinland auditiert und erfüllt seitdem mit der Zertifizierung ISO 27001 höchste Anforderungen an die Informationssicherheit.

Seit dem 25. Mai 2018 regelt die EU-Datenschutz-Grundverordnung – nachfolgend DSGVO – das Datenschutzrecht innerhalb der Europäischen Union einheitlich und unmittelbar. Zu den für die Otto Group relevanten Themengebieten, die negative, aber auch positive Auswirkungen auf einzelne Geschäftsmodelle haben können, gibt es bisher wenige bis keine Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs. Die Otto Group hat in ihren Konzerngesellschaften umfangreiche Handlungsempfehlungen ausgerollt und die Umsetzung der DSGVO in zahlreichen Vor-Ort-Workshops sowie mit regelmäßigen Self-Assessments begleitet. Ein intensives Risikocontrolling validiert und überwacht seit Mai 2018 die Implementierung der Umsetzungsmaßnahmen und berichtet hierzu monatlich an den Konzernvorstand. Mit dieser engen Überwachung kann die Otto Group etwaige Restrisiken zeitnah erkennen und angemessene Maßnahmen implementieren. Sich aufgrund der Umsetzung der DSGVO im operativen Geschäft ergebende erhöhte Restriktionen im Online-Marketing müssen hingenommen und durch geeignete Maßnahmen an anderer Stelle kompensiert werden.

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 Haus-einführungen. 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. Zum Beginn des Geschäftsjahres 2019/20 wird die strategische Neuausrichtung der Rechenzentren abgeschlossen sein. Die Neuausrichtung hat den Aufbau einer extern betriebenen Co-Location als Primär-Rechenzentrum sowie die Modernisierung des Rechenzentrumsbetriebs am Standort Hamburg-Bramfeld zur Nutzung als Sekundär-Rechenzentrum zum Inhalt. Ebenfalls sind sämtliche Backend-Netzwerkkomponenten und Infrastrukturen am Standort Hamburg-Bramfeld voll redundant neu errichtet worden. Die externe Co-Location sowie die neue Netzwerk-Backendinfrastruktur entsprechen damit höchsten Tier-3+-Standards.

Der etablierte IT-Notfall-Managementprozess mit optionaler Integration in das Krisenmanagement 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. Bisherige Kommunikationswege wurden um SMS Ticker, einen cloud-basierten Incident-Blog sowie Kommunikation über O365 Teams erweitert.

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 gehört auch die Prüfung durch die Konzern-Revision. Daneben ist die Otto Group IT als SAP Customer Center of Expertise (CCoE) zertifiziert, womit der Otto Group IT sowohl technische und funktionale Skills als auch prozessuale Exzellenz bestätigt werden.

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.

Das Geschäftsjahr 2018/19 hat gezeigt, dass extreme Wetterbedingungen, wie der lange heiße Sommer in Europa, einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Umsatzentwicklung haben können. Auch zukünftig haben extreme Wetterlagen das Potenzial, die Geschäftsentwicklung kurzfristig zu beeinflussen. Flexible Einkaufsprozesse und eine optimierte Zwischensaisonsteuerung tragen dazu bei, nicht planbaren Umsatzauswirkungen zu begegnen und Bestands- und Margenrisiken zu verringern.

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 Mitarbeiter⁵ 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 2018/19 – auf Vollzeitkräfte umgerechnet – durchschnittlich 52.558 Mitarbeiter beschäftigt (2017/18: 51.785).

Mitarbeiter

	2018/19	2017/18	Veränderung
	Anzahl	Anzahl	in%
Multichannel-Einzelhandel	24.789	24.619	0,7
Finanzdienstleistungen	7.074	6.612	7,0
Service	20.274	20.153	0,6
Holding	421	401	5,0
Konzern	52.558	51.785	1,5

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

Als Unterzeichner der „Charta der Vielfalt“ (charta-der-vielfalt.de) will die Otto Group jedem Mitarbeiter – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität – gleiche Chancen bieten. Auch im Jahr 2018 ist die Otto Group wieder als Partner von Hamburg Pride öffentlich für Toleranz, Akzeptanz und Sichtbarkeit eingetreten. Vielfalt ist 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.

Gerade in Zeiten der Digitalisierung wird Diversity in der Digitalbranche wichtiger denn je. Dabei gilt eine heterogene Teamzusammensetzung als Erfolgsfaktor – ein Thema, dem sich auch die Otto Group immer mehr zuwendet. Unternehmen und Gesellschaft haben dabei ein deutliches Interesse daran, die Frauenquote in Tech-Berufen zu erhöhen. Die digitale Transformation ist eine kulturelle Revolution, die Frauen beste Chancen in der Digitalbranche bietet. Im abgelaufenen Geschäftsjahr beschäftigten sich verschiedene Initiativen fortlaufend 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 2018 bereits zum sechsten Mal durchgeführt.

⁵ 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.

Im Zusammenhang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Otto Group folgende Ziele gesetzt: Im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe soll bis zum 28.02.2023 eine Zielquote von mindestens 25% erreicht werden. Für die Geschäftsführung der Verwaltungsgesellschaft Otto mbH wurde zum 28.02.2023 eine Zielquote von mindestens 30% festgelegt. In den Geschäftsführungen der vom Gesetz erfassten Konzerngesellschaften wird bis zum 31.12.2021 angestrebt, dass jeweils mindestens eine Position von einer Frau besetzt wird. Für die erste Führungsebene haben sich diese Konzerngesellschaften im Mittel das Ziel gesetzt, eine Quote von mindestens 23% zu erreichen. Auf der zweiten Führungsebene wurde eine Zielquote von mindestens 33% festgelegt. Das Erreichen der Zielquoten für die ersten beiden Führungsebenen wird bis zum 31.12.2021 angestrebt.

Ganz entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensgruppe und die zukünftige Personalstrategie ist und bleibt zudem der seit 2015 sehr erfolgreich laufende Kulturwandel 4.0. Um diesen Wandel zu gestalten, ist die umfassende Einbindung und Diskussion mit allen Kollegen ein ganz entscheidender Treiber: Im August 2018 fand in diesem Kontext das Otto Group #Mut-Festival mit rund 200 Kollegen in Hamburg statt. Der Konzern rief das Geschäftsjahr 2018/19 zum „Jahr des Muts“ aus und wird konzernintern an diesem gesellschaftlich relevanten Thema auch im Geschäftsjahr 2019/20 bewusst weiter arbeiten. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu ermutigen, den digitalen Wandel der gesamten Unternehmensgruppe in ihrem Arbeitsalltag weiter voranzutreiben.

Darüber hinaus ist die systematische Integration der Veränderungen in die Human Resources-Instrumente ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine nachhaltige Wirksamkeit sicherzustellen. Auf ihrer Jahrestagung im März 2018 verabschiedeten die Vorstände eine neue, übergeordnete Strategie für die digitale Personalarbeit in der Otto Group. Sie ist das strategische Zielbild für die Personalverantwortlichen in den Konzerngesellschaften, um den Anforderungen an eine digitalisierte Personalarbeit gerecht zu werden. Seitdem wird diese Strategie in einem kollaborativen Prozess von der Human Resources – nachfolgend HR – Community der Otto Group mit Leben gefüllt. Ausgangspunkt der Digitalen HR-Strategie ist das Otto Group Leitbild. In Kombination mit den externen Rahmenbedingungen ergeben sich drei Leitthemen: Customer Experience of HR, Skill-based Organization of Work und Workforce Analytics. Das konzernweite Angebot an grundlegenden Qualifizierungen sowie die systematisch an den Bedarfen der Unternehmensgruppe orientierten Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und Professionals der Otto Group Academy bilden auch in diesem Kontext eine wesentliche Säule der gruppenweiten Personalstrategie. Hier werden im Rahmen verschiedener unternehmensübergreifender Formate auch verstärkt Mindset und Methoden in agilen Organisationen vermittelt und ein gemeinsames Verständnis zu den vielfältigen

Dimensionen des Themas Digitalisierung gefördert. Die Kompaktausbildung zum Agile Coach ist beispielsweise ein Angebot der Otto Group Academy, in der die Teilnehmer lernen, agile Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten.

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 nachhaltiger angebauter Baumwolle sowie von Holzprodukten aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft. Weiterhin zielen sie auf die Einhaltung von Sozialstandards in der Lieferkette und auf eine Reduktion der CO₂-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 2013⁶ von allen wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. EUR) mit Sitz in Deutschland und Österreich umgesetzt⁷. Diese erwirtschaften rund 60% des Konzernumsatzes (im Geschäftsjahr 2018/19) 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 2018 erfüllt. Für das Jahr 2019 rechnet die Otto Group mit einer Fortsetzung dieser positiven Gesamtentwicklung. Derzeit wird zudem davon ausgegangen, dass im Jahr 2020 die Ziele der einzelnen Teilstrategien vollständig beziehungsweise fast vollständig erreicht werden.

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 und recycelter Baumwolle vor allem Baumwolle aus der Initiative Cotton made in Africa – nachfolgend CmiA – eingesetzt. Der Einsatz nachhaltiger Baumwolle stieg im Jahr 2018 auf 93% (2017: 78%). Dieser prognostizierte deutliche Anstieg ist überwiegend auf die konsequente Verfolgung des Ziels und die etablierten

⁶ Die Betrachtung der Kennzahlen erfolgt auf Basis des Kalenderjahres.

⁷ Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden zudem die wesentlichen Konzerngesellschaften der Freeman 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.

Wertschöpfungsstufe	Teilstrategie	Ziel	Ist-Wert	Prognose	Ist-Wert	Prognose
			2017	2018	2018	2019
			in %		in %	
Rohstoffe und Verarbeitung	Textil	100 % nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken	78	deutlicher Anstieg	93	leichter Anstieg
	Möbel	100 % FSC®-zertifizierte Möbelprodukte (bis 2025)*	52	leichter Anstieg	59	deutlicher Anstieg
	Papier	60 % FSC®-zertifiziertes Katalogpapier**	43	deutlicher Anstieg	54	leichter Anstieg
Endfertigung	Sozialprogramm	100 % Integration der Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken in das Sozialprogramm	91	leichter Anstieg	96	leichter Anstieg
Handel	Klima	50 % Reduktion der CO ₂ -Emissionen***	-41****	deutliche Reduktion	-47*****	leichte Reduktion

- * Aufgrund einer nicht marktgerechten Verfügbarkeit von FSC-zertifizierten Holzwerkstoffen (Spanplatte/MDF) aus Deutschland wurde das Zieljahr in Abstimmung mit den relevanten NGOs und der Prüfgesellschaft PwC von 2020 auf 2025 geändert.
- ** Der Zielwert der Papierstrategie wurde auf 60 % erhöht.
- *** Das Ziel bezieht sich auf die bereinigten CO₂-Emissionen gegenüber dem Basisjahr 2006.
- **** Der Wert hat sich durch aktualisierte Standortdaten gegenüber dem Geschäftsbericht 2017/18 von -42 % auf -41 % verändert.
- ***** Durch Veränderungen im Hermes Standort-Netzwerk steht eine finale Validierung der CO₂-Werte für die Distribution (1-Mann-Handling) für das Jahr 2018 noch aus, so dass bei diesen Daten auf die Vorjahreswerte aus dem Jahr 2017 zurückgegriffen wurde.

Beschaffungsprozesse von Baumwolle aus der CmiA-Initiative zurückzuführen. Dabei kommt den Konzerngesellschaften OTTO und bonprix Handelsgesellschaft mbH sowie den Konzerngesellschaften der Witt-Gruppe eine Schlüsselrolle zu. Infolge weiter steigender CmiA-Beschaffungsmengen wird für das Jahr 2019 mit einem weiterhin leicht wachsenden Anteil an nachhaltiger Baumwolle gerechnet.

Mit der **Möbelstrategie** verfolgt die Otto Group bis 2025 das Ziel der vollständigen Umstellung ihres Angebots an Holzmöbeln auf Artikel aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft, die vom Forest Stewardship Council® – nachfolgend FSC® – zertifiziert wurden. Im Jahr 2018 betrug der Anteil an FSC-zertifiziertem Holz am gesamten Holzmöbelsortiment 59 % (2017: 52 %), somit wurde der prognostizierte leichte Anstieg übertroffen. Dieses Ergebnis resultiert aus den in Vorjahren getroffenen und langfristig gültigen Vereinbarungen der Konzerngesellschaften mit den wichtigsten Möbellieferanten. Für das Jahr 2019 wird ein deutlicher Anstieg des FSC-Anteils am Holzmöbelsortiment erwartet.

Die **Papierstrategie** soll den Anteil an FSC-zertifiziertem Katalogpapier bis 2020 auf mindestens 60 % steigern. Dies bezieht sich auf Katalogpapier sowohl aus Tiefdruck- als auch aus Offsetdruckverfahren. Der FSC-Anteil konnte im Jahr 2018 auf 54 % (2017: 43 %) 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 2019 mit einem weiter leicht steigenden FSC-Anteil bei Katalogpapier gerechnet.

Mit dem **Sozialprogramm** hat die Otto Group sich zum Ziel gesetzt, mehr Transparenz über die Arbeitsbedingungen in den Fabriken ihrer Lieferanten zu erlangen und diese stetig zu verbessern. In das Programm sollen alle Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken der Konzerngesellschaften mit Produktionsstätten (Endfertigung) in Risikoländern⁸ integriert werden. Als integriert gelten Lieferanten, die für alle aktiven Fabriken zum Zeitpunkt der Produktion gültige und akzeptierte Sozialaudits oder Zertifikate vorweisen können. Im Jahr 2018 traf dies auf 96 % der Lieferanten zu (2017: 91 %). Die Otto Group erwartet für das Jahr 2019 eine weitere leichte Steigerung der Integrationsquote. Die Prognose basiert auf der fortgeführten Optimierung von technischen sowie Managementprozessen und der weiteren konsequenten Beendigung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, die unsere Anforderungen nicht erfüllen.

Die **Klimastrategie** zielt auf die Verringerung der CO₂-Emissionen in der Wertschöpfungsstufe Handel. Bis zum Jahr 2020 sollen die bereinigten⁹ CO₂-Emissionen an den eigenen Standorten sowie bei Beschaffungs- und Distributionstransporten gegenüber dem Basisjahr 2006 halbiert werden. Im Jahr 2018 sind die absoluten (nicht bereinigten) CO₂-Emissionen im Vergleich zu 2017 von 222.386 t auf 202.231 t gesunken. Die bereinigten CO₂-Emissionen verringerten sich im gleichen Zeitraum von 174.925 t auf 155.827 t. Gegenüber dem Basisjahr 2006 beträgt die Reduktion damit 47 % (2017: -41 %). Die Entwicklung dieser Werte entspricht der prognostizierten deutlichen Reduktion für das Jahr 2018. Dies ist einerseits auf eine weitere Steigerung der Energieeffizienz sowie eine nochmal verstärkte

⁸ Die Klassifikation der Risikoländer erfolgt entsprechend amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative). http://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20BSCI%20CRC%20V2018_HM_AD.pdf

⁹ CO₂-Bereinigungsfaktoren siehe Nachhaltigkeitsbericht 2015, S. 48.

Verlagerung von Luftfracht auf CO₂-ärmere See-, Straßen- und Schienentransporte bei der Warenbeschaffung aus den Produktionsländern zurückzuführen. Andererseits hat der erhöhte Zukauf von hochwertig zertifiziertem Ökostrom bei den deutschen Konzerngesellschaften (rund 40 % der Gesamtstrommenge) zur Verringerung der CO₂-Emissionen beigetragen. Auch für das Jahr 2019 wird eine leichte Reduktion der gesamten CO₂-Emissionen erwartet.

Derzeit erfolgt die Konzeption einer neuen CR-Strategie. Im Jahr 2020 wird diese konzernweit implementiert, um einen nahtlosen Übergang zwischen der aktuellen und der neuen CR-Strategie zu gewährleisten.

AUSBLICK

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Nach Einschätzungen des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel dürfte die **weltwirtschaftliche Entwicklung** im Jahr 2019 durch einen preisbereinigten Anstieg des globalen BIP in Höhe von 3,3 % (2018: 3,7 %) gekennzeichnet sein. Das weltwirtschaftliche Expansionstempo wird sich demnach voraussichtlich weiter verlangsamen, da unter anderem die fortwährenden wirtschaftspolitischen Unsicherheiten die Weltwirtschaft spürbar belasten dürften. Ein grundsätzlicher Einbruch der Konjunktur wird jedoch nicht erwartet. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften dürfte sich der Produktionsanstieg im Jahr 2019 insgesamt betrachtet in einem moderaten Tempo fortsetzen. In der Eurozone wird die gesamtwirtschaftliche Produktion nach dem Wegfall der länderspezifischen temporären Sonderfaktoren, welche sich im Jahr 2018 negativ auf die konjunkturelle Entwicklung auswirkten, voraussichtlich gemäßigt expandieren. Die gesamtwirtschaftliche Produktion in den Schwellenländern expandiert im Prognosezeitraum voraussichtlich etwas langsamer als in den vorangegangenen zwei Jahren. Hemmend auf die Entwicklung dieser Ländergruppe dürfte wie im Vorjahr insbesondere der anhaltende Rückgang an wirtschaftlicher Dynamik in China wirken. Aufgrund des bedeutenden Anteils für die weltweite Produktion und der Bedeutung als Wachstumslokomotive wird sich eine weniger dynamische Entwicklung der chinesischen Volkswirtschaft unmittelbar auf die gesamtwirtschaftliche Expansion der übrigen Welt bremsend auswirken. Für den Anstieg des Welthandels wird ein erheblicher Rückgang prognostiziert. Dabei dürfte das Wachstum des Welthandelsvolumens mit einem Wert von lediglich 1,0 % deutlich unter dem Vorjahreswert von 3,5 % liegen.¹⁰

Im Prognosezeitraum dürften sowohl die Entwicklung der weltweiten Produktion als auch die des globalen Handelsvolumens in hohem Maße anfällig für Störungen sein. 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 weiter belasten. Enorme Risiken ergeben sich zudem aus der nach wie vor bestehenden Möglichkeit eines ungeregelten Brexit.¹¹

Der Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Produktion der **deutschen Volkswirtschaft** dürfte sich im Jahr 2019 weiter verlangsamen und das BIP preisbereinigt um 1,0 % (2018: 1,4 %) zulegen. Es ist dennoch zu erwarten, dass die privaten Konsumausgaben im Vorjahresvergleich wieder schneller ausgeweitet werden. Diese Entwicklung dürfte durch einen erneuten Zuwachs der Reallöhne sowie den anhaltenden Beschäftigungsaufbau begünstigt werden. Demgegenüber steht eine prognostizierte Verlangsamung des Anstiegs der Unternehmensinvestitionen. In den deutschen Exportmärkten dürfte die Konjunktur, die sich im Jahr 2018 verlangsamt entwickelte, teilweise wieder expandieren. Demnach dürften die Ausfuhren wieder stärkere Zuwachsraten verzeichnen, die jedoch aufgrund der prognostizierten Abkühlung der Weltwirtschaft voraussichtlich nicht an die Dynamik des Jahres 2017 heranreichen werden. Da die prognostizierten Einfuhren weiterhin stärker zunehmen als die Ausfuhren, wird der Außenhandel im Prognosezeitraum voraussichtlich keinen positiven Expansionsbeitrag leisten. Positiv auf die konjunkturelle Entwicklung dürfte das Auslaufen der temporären Belastungsfaktoren (beispielsweise niedrige Pegelstände des Rheins infolge des extrem heißen Sommers) wirken, welche in der zweiten Jahreshälfte des Jahres 2018 maßgeblich zur Stagnation der deutschen Wirtschaftsleistung beigetragen haben.¹²

Für die **Eurozone** wird für das Jahr 2019 insgesamt betrachtet eine leichte Verlangsamung der konjunkturellen Expansionsdynamik des Vorjahres erwartet, so dass das preisbereinigte BIP um 1,2 % (2018: 1,8 %) zulegen dürfte. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Prognosezeitraum wird dabei voraussichtlich von dem Wegfall dämpfender Sonderfaktoren, beispielsweise in Deutschland oder Frankreich, profitieren. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte dürften von der weiteren Belebung am Arbeitsmarkt sowie vergleichsweise dynamischen Lohnsteigerungen profitieren und weiter expandieren. Die Beschäftigungssituation in der Eurozone wird sich im Prognosezeitraum voraussichtlich weiter verbessern und zu einem Rückgang der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosenquote auf 7,6 % (2018: 8,2 %) führen. Zudem dürften die Unternehmensinvestitionen vor dem Hintergrund eines anhaltend günstigen Finanzierungsumfeldes und einer nach wie vor hohen Auslastung

¹⁰ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2019“.

¹¹ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2019“.

¹² Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Deutsche Konjunktur im Frühjahr 2019“.

der Produktionskapazitäten weiter zulegen und einen spürbaren 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. Spürbar dämpfende Faktoren ergeben sich hingegen aus dem außenwirtschaftlichen Umfeld. Für die übrigen Länder der **Europäischen Union** wird im Prognosezeitraum eine Abschwächung der Expansion der gesamtwirtschaftlichen Produktion erwartet. Insbesondere in Großbritannien dürfte die Konjunktur im Jahr 2019 durch die mit dem Austrittsprozess nach wie vor bestehenden Unsicherheiten belastet werden.¹³

In den **USA** dürfte sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2019 etwas weniger dynamisch zeigen als im Vorjahr, so dass für den Prognosezeitraum mit einem Anstieg des preisbereinigten BIP in Höhe von 2,1% (2018: 2,9%) gerechnet wird. Positive Impulse dürften dabei von der ausgeprägten Konsumdynamik ausgehen, welche durch steigende Einkommen und eine weiter steigende Beschäftigung gestützt werden. Für die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote wird erwartet, dass diese mit 3,8% etwa auf dem Niveau des Vorjahres von 3,9% liegt. Allerdings dürfte sich die Investitionstätigkeit der Unternehmen mit dem Auslaufen der fiskalpolitischen Impulse und aufgrund einer weniger expansiven Geldpolitik im Vergleich zum Vorjahr verlangsamen. Der Außenhandel wird, wie in den Vorjahren, voraussichtlich keinen positiven Einfluss auf die Ausweitung der gesamtwirtschaftlichen Produktion haben.¹⁴

(Prognostizierte) Veränderung des realen BIP

(in Prozent)

Welt	2019	3,3	
	2018	3,7	
Deutschland	2019	1,0	
	2018	1,4	
Eurozone	2019	1,2	
	2018	1,8	
USA	2019	2,1	
	2018	2,9	

BRANCHENENTWICKLUNG

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Der gesamte **deutsche Einzelhandel** dürfte sich im Jahr 2019 mit einem erwarteten nominalen Anstieg der Umsätze in Höhe von

2,0%¹⁵ (2018: 2,9%) weiterhin positiv entwickeln. Aufgrund des prognostizierten Zuwachses der Reallöhne und des weiter anhaltenden Beschäftigungsaufbaus werden die Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland im Jahr 2019 aller Voraussicht nach um nominal 2,7% (2018: 2,6%) steigen. Dies entspräche einem preisbereinigten Anstieg von 1,3% (2017: 1,0%)¹⁶. Die konjunkturellen Rahmenbedingungen dürften trotz schwächerer Dynamik demnach dazu führen, dass die privaten Konsumausgaben, wie auch in den Vorjahren, expandieren werden.

Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel¹⁷ prognostiziert für den **deutschen Online- und Versandhandel** eine Fortsetzung der dynamischen Entwicklung der zurückliegenden Jahre. Hiernach steigen die Umsätze mit Waren im Jahr 2019 voraussichtlich auf 74,0 Mrd. EUR (2018: 68,1 Mrd. EUR), was einem Anstieg von 8,6% (2018: 9,6%) entspräche.

Insbesondere der **E-Commerce-Bereich** wird mit einer erwarteten, nur leicht unter Vorjahresniveau liegenden Umsatzsteigerung von 10,5% (2018: 11,4%) eine weiterhin hohe Dynamik im Prognosezeitraum aufweisen. Die Umsätze im reinen Onlinegeschäft werden demnach voraussichtlich auf ungefähr 71,9 Mrd. EUR (2018: 65,1 Mrd. EUR) steigen. Für das Jahr 2019 wird darüber hinaus erwartet, dass Warengruppen aus dem Einrichtungsbereich, wie Haushaltswaren und -geräte, Möbel, Lampen und Dekoration sowie Haus- und Heimtextilien, fortlaufend deutliche Umsatzzuwächse im E-Commerce-Bereich verzeichnen werden. Zudem dürften sich die Verschiebungen zwischen den Kanälen, insbesondere hin zu mehr Bestellungen über das mobile Internet via Smartphones und Tablets, weiter fortsetzen. Auch Sprachassistenten werden voraussichtlich zunehmend an Relevanz gewinnen.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die prognostizierte Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2019 wird sich auch auf den **deutschen Finanzdienstleistungssektor** auswirken. Der Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen¹⁸ geht trotz des unsicheren und weniger dynamischen Konjunkturmufeldes dennoch davon aus, dass das Zahlungsverhalten von Unternehmen und Verbrauchern auf dem sehr guten Niveau der Vorjahre verbleiben wird, jedoch bestehen neben den Risiken im Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung weitere Risikofaktoren, wie beispielsweise rechtliche Änderungen im Zuge der Harmonisierung des Insolvenzrechts innerhalb der Europäischen Union. Es wird erwartet, dass sich der seit dem Jahr 2010 anhaltende Rückgang der Unternehmensinsolvenzen im Prognosezeitraum fortsetzen wird. Der Markt für Forderungsmanagement dürfte dennoch auch im Jahr 2019 attraktiv bleiben. Vor diesem Hintergrund haben die in diesem Bereich marktführenden

¹³ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Konjunktur im Euroraum im Frühjahr 2019“.

¹⁴ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2019“.

¹⁵ Pressemitteilung des Handelsverbandes Deutschland (HDE) vom 31. Januar 2019.

¹⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: „Jahreswirtschaftsbericht 2019“.

¹⁷ Pressemitteilung des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bev) vom 22.01.2019.

¹⁸ Pressemitteilung des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V. (BDIU) vom 22.11.2018.

Unternehmen in den letzten Jahren hohe Investitionen getätigt und sind stark gewachsen.

SERVICE

Nach der Mittelfristprognose des Bundesamtes für Güterverkehr¹⁹ wird für die **deutsche Transport- und Logistikbranche** für das Jahr 2019 in allen transportintensiven Branchen eine aufwärts gerichtete Entwicklung erwartet. Der gesamte Güterverkehr wird im Prognosezeitraum voraussichtlich um 1,7% (2018: 1,0%) zunehmen. Sowohl die sich verlangsamende konjunkturelle Entwicklung in Deutschland als auch der nur sehr geringe Anstieg des Welthandelsvolumens dürften demnach nur einen begrenzt negativen Effekt auf die deutsche Transport- und Logistikbranche haben.

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 2018 vereinbarten und der für das Jahr 2019 erwarteten Tarifabschlüsse dürften die Lohnkosten zulegen. Hier dürfte sich auch der anhaltende Fahrermangel in den großen Ballungsgebieten auswirken, der zu einer erschwerten Gewinnung von neuen Mitarbeitern und folglich auch zu steigenden Löhnen führen wird. Für den Rohölpreis wird erwartet, dass sich das Rohölpreisniveau im Prognosezeitraum leicht vermindert, jedoch mindestens stabilisiert und die deutsche Transport- und Logistikbranche demnach keine Steigerungen der Kraftstoffkosten verzeichnen dürfte.

Angesichts der für das Jahr 2019 erwarteten weiterhin spürbaren 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 ein anhaltend hohes Investitionsniveau, insbesondere für den Ausbau der logistischen Infrastruktur sowie der weiteren Digitalisierung. Parallel dazu wird im Jahr 2019 weiter an neuen (digitalen) Lösungsansätzen gearbeitet, um die steigende Zahl an Sendungen, trotz sich verändernder Kundenanforderungen, des anhaltenden Fahrermangels und der sich zuspitzenden verkehrlichen Situation, bewältigen zu können.

ENTWICKLUNG DER OTTO GROUP

Der Kulturwandel 4.0 bleibt auch in den kommenden Jahren ein bestimmendes Element für die Entwicklung der Otto Group. Der digitale Wandel in den Arbeitswelten inner- und außerhalb der Unternehmensgruppe erfordert ein Umdenken in den klassischen Arbeits- und Verhaltensweisen und hier ist die Otto Group bereits auf einem sehr guten Weg. Kundenorientierung und Effizienz sind bei allen Anstrengungen der Gradmesser für das Handeln im Rahmen des Kulturwandels. Neben dem aktiven Vorantreiben des Kulturwandels ist und bleibt die Otto Group auch ein werteorientierter Konzern, der auf ein respektvolles Miteinander untereinander sowie gegenüber

Umwelt und Natur achtet. Zu Beginn des Geschäftsjahres 2019/20 hat die Otto Group beispielsweise erstmalig einen sogenannten Nachhaltigkeitsbond aufgelegt. Diese Anleihe spricht gezielt Investoren und Privatanleger an, die auf zertifizierte Nachhaltigkeitspapiere Wert legen. Die Otto Group finanziert mit dem Erlös aus diesen Anleihen den Einkauf nachhaltiger Baumwolle aus der Initiative Cotton made in Africa sowie von FSC®-zertifizierten Möbeln. Die Emission dieser Anleihe ist ein weiterer wichtiger Schritt in der Nachhaltigkeitsstrategie der Otto Group.

Die fokussierte Wachstumsstrategie wird in den kommenden Geschäftsjahren segmentübergreifend fortgesetzt. Auch wenn das bereinigte Umsatzwachstum im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018/19 leicht unter den ambitionierten Zielen zurückgeblieben ist, strebt die Otto Group weiterhin einen Umsatz von 17 Mrd. EUR bis zum Geschäftsjahr 2022/23 – auf zum Konzernabschluss 2016/17 vergleichbarer Basis – an. Gezielte Investitionen in erfolversprechende Geschäftsmodelle, ein breiter Ausbau der Kundenbasis sowie die Öffnung der Unternehmensgruppe für externe Partner sind einige der relevanten Maßnahmen im Prognosejahr und in den nachfolgenden Geschäftsjahren.

Ausgangspunkt für die Prognose der Entwicklung der Otto Group und ihrer Segmente für das Geschäftsjahr 2019/20 sind die Erwartungen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Branchenentwicklung. In den relevanten Absatzmärkten Deutschland, dem übrigen Europa und in den USA wirken die prognostizierten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund der sich abschwächenden konjunkturellen Dynamik herausfordernd, wenn gleich weiterhin ein Anstieg der privaten Konsumausgaben in diesen Absatzmärkten erwartet wird. Die erwartete Branchenentwicklung unterstützt hingegen die Prognose. 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** stieg im Geschäftsjahr 2018/19 bereinigt um 2,7%. Für das Geschäftsjahr 2019/20 erwartet die Unternehmensgruppe eine Umsatzsteigerung, die deutlich über der Steigerungsrate des abgelaufenen Geschäftsjahres liegen dürfte. Die Konzerngesellschaft OTTO plant beispielsweise – wie schon in den vorherigen zwölf Monaten – enorme Investitionen in die Weiterentwicklung zur E-Commerce-Plattform, um die Produkt- und Artikelvielfalt erheblich zu steigern. Dabei steht insbesondere die Öffnung von otto.de für neue Partner und Marken im Fokus. Bis zum Jahr 2020 sollen die Kunden auf Produkte von bis zu 3.000 neuen Partnern zugreifen können. Mit der Konzerngesellschaft OTTO und den relevanten Markenkonzepten der bonprix-, der Crate and Barrel- und der Witt-Gruppe plant die Otto Group jeweils Umsatzzuwächse, die oberhalb des Segmentwachstums liegen.

Das **Segment Finanzdienstleistungen** wird weitgehend durch die EOS Gruppe geprägt. In den kommenden Geschäftsjahren wird die EOS Gruppe weiterhin den Schwerpunkt im Bereich Forderungskäufe

¹⁹ Bundesamt für Güterverkehr: „Gleitende Mittelfristprognose für den Güter- und Personenverkehr – Winter 2018/19“.

legen. Dabei nimmt der besicherte Forderungskauf gegenüber der Vergangenheit eine größere Bedeutung ein. Eine weitere Assetklasse stellen Immobilienportfolios dar, die aufgrund der Erfahrungen mit dem Be- und Verwerten von Immobilien Chancen für die EOS Gruppe bieten. Im Segment Finanzdienstleistungen werden darüber hinaus weitere handelsnahe Dienstleistungen innerhalb der Otto Group Digital Solutions-Gruppe gebündelt. Das Segment Finanzdienstleistungen verzeichnete im Geschäftsjahr 2018/19 ein bereinigtes Umsatzwachstum von 4,2%. Für das Geschäftsjahr 2019/20 erwartet die Otto Group für dieses Segment auf vergleichbarer Basis ein leicht erhöhtes Umsatzniveau gegenüber Vorjahr.

Das **Segment Service** konnte im Geschäftsjahr 2018/19 mit einem bereinigten Außenumsatzwachstum von 7,1% erneut merklich zulegen. Ein deutliches Wachstum im Außenumsatz wird auch für das Prognosejahr 2019/20 erwartet, wenngleich der prognostizierte Anstieg nicht an das bereinigte Wachstum des Vorjahres heranreichen dürfte. Einen relevanten Beitrag zu diesem Wachstum werden insbesondere die Konzerngesellschaften Hermes Germany GmbH in Deutschland, Hermes Parcelnet Limited in Großbritannien sowie Mondial Relay S.A.S in Frankreich beisteuern.

Die Hermes Gruppe, die das Segment Service im Wesentlichen prägt, legt künftig weiterhin ihren 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 Ausbau des europaweiten Hermes Paketshop-Netzwerks. Zudem investiert die Hermes Germany GmbH in den kommenden Jahren beträchtlich in Lohn- und Personalkosten in der Paketzustellung.

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

Die international aufgestellten Markenkonzepte, allen voran die Witt-, die Crate and Barrel- und die bonprix-Gruppe, planen auch im Prognosejahr 2019/20 gute bis sehr gute EBT-Beiträge. Auch die EOS Gruppe wird erneut einen hohen Ergebnisbeitrag für die Otto Group leisten, wohingegen die Konzerngesellschaft OTTO ein weiterhin durch den Umbau zur E-Commerce-Plattform deutlich belastetes EBT erwartet. Die Otto Group Digital Solutions GmbH, die sich stark auf die Neugründung von Start-Ups im Logistik-, E-Commerce- und Fintech-Bereich fokussiert, wird das EBT der Otto Group planmäßig mindern. Innerhalb der Hermes Gruppe wird die Hermes Germany GmbH aufgrund der oben beschriebenen Aktivitäten das EBT im Prognosejahr ebenfalls belasten.

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

EBT-Effekte aus der fortgesetzten Öffnung der Otto Group für Partner ergeben.

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DER OTTO GROUP

Mit der fokussierten Wachstumsstrategie wird auch in Zukunft gezielt in ausgewählte Konzerngesellschaften investiert. Die Strategie ist auf langfristiges Wachstum und Profitabilität angelegt. Im Segment Multichannel-Einzelhandel sind die ausgewählten Konzerngesellschaften OTTO, die bonprix-Gruppe, die Crate and Barrel-Gruppe, die Witt-Gruppe, die myToys-Gruppe und das Beteiligungsunternehmen ABOUT YOU GmbH. Im Segment Service steht die Hermes Europe und im Segment Finanzdienstleistungen die EOS Gruppe im Fokus der Wachstumsstrategie. Und auch Nachhaltigkeit bleibt ein zentraler Bestandteil der Ausrichtung der Otto Group über alle Segmente hinweg. Die Übernahme von Verantwortung für ihre Geschäftsaktivitäten, das heißt die gesamte Wertschöpfungskette im Blick zu behalten, bleibt auch in den kommenden Geschäftsjahren ein wichtiger Eckpfeiler für den Vorstand.

Zudem wird der Kulturwandel weiter mit voller Kraft seitens des Vorstandes in der gesamten Organisation der Otto Group vorangetrieben.

Der Vorstand sieht die Otto Group für das Prognosejahr und für die nachfolgenden Geschäftsjahre sowohl umsatz- als auch ergebnisseitig auf einem guten Weg. Auch mit beträchtlichen Investitionen in den Segmenten wird die Otto Group profitabel wachsen.

Die Vermögens- und Finanzlage der Otto Group ist solide.

Der Vorstand beurteilt die wirtschaftliche Lage der Unternehmensgruppe positiv.

Hamburg, den 6. Mai 2019

Die Geschäftsführung



- 124 Konzern-Gesamt-
ergebnisrechnung
- 125 Konzern-Gewinn-
und -Verlustrechnung
- 126 Konzern-Bilanz
- 128 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 130 Entwicklung des Konzern-
Eigenkapitals
- 132 Entwicklung des Konzern-
Anlagevermögens
- 136 Segmentberichterstattung



KONZERN- ABSCHLUSS



KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

VOM 1. MÄRZ 2018 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2019

	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR
Jahresüberschuss	176.865	516.031
Bestandteile, die in Folgeperioden erfolgswirksam umgegliedert werden		
Veränderung des Ausgleichspostens aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen	35.911	-62.107
Veränderung der Zeitwerte von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten nach Steuern	0	10.185
erfolgsneutral erfasst	0	18.499
erfolgswirksam umgegliedert	0	-8.314
Veränderung der Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges nach Steuern	14.987	-18.812
erfolgsneutral erfasst	23.724	-30.710
erfolgswirksam umgegliedert	-8.737	11.898
Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at Equity-bewertete Unternehmen entfallen, nach Steuern	25.406	6.391
Bestandteile, die in Folgeperioden nicht erfolgswirksam umgegliedert werden		
Veränderung der Zeitwerte von sonstigen Finanzanlagen nach Steuern	1.718	0
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	-52.247	-22.903
Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at Equity-bewertete Unternehmen entfallen (leistungsorientierte Versorgungspläne)	-5.465	15
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	20.310	-87.231
Gesamtergebnis	197.175	428.800
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Gesamtergebnis	121.608	349.754
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Gesamtergebnis	63.646	73.703
Auf kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine entfallender Anteil am Gesamtergebnis	11.921	5.343

* Vorjahr angepasst

KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

VOM 1. MÄRZ 2018 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2019

	Anhang [Ziffer]	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR
Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung	[6]	13.611.059	13.788.412
Umsatzerlöse		13.446.382	13.659.807
Erlöse aus Kundenfinanzierung		164.677	128.605
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	647.403	645.072
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen		41.761	51.096
Materialaufwand	[8]	-7.287.038	-7.186.469
Personalaufwand	[9]	-2.414.394	-2.386.282
Sonstige betriebliche Aufwendungen	[10]	-4.089.821	-4.263.668
Beteiligungsergebnis	[11]	15.438	84.457
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen		13.504	82.034
Sonstiges Beteiligungsergebnis		1.934	2.423
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)		524.408	732.618
Planmäßige Abschreibungen	[12]	-272.334	-282.655
Außerplanmäßige Abschreibungen	[13]	-29.975	-62.335
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)		222.099	387.628
Zinsen und ähnliche Erträge	[14]	20.898	36.195
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	[14]	-139.955	-139.121
Sonstiges Finanzergebnis	[14]	174.534	337.742
Ergebnis vor Steuern (EBT)		277.576	622.444
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	[15]	-100.711	-106.413
Jahresüberschuss		176.865	516.031
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss		100.660	436.967
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss		64.284	73.721
Auf kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss		11.921	5.343

* Vorjahr angepasst

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

KONZERN-BILANZ

ZUM 28. FEBRUAR 2019

Aktiva

	Anhang	28.02.2019	28.02.2018*	01.03.2017*
	[Ziffer]	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Langfristige Vermögenswerte				
Anlagevermögen		2.993.002	3.433.909	3.146.293
Immaterielle Vermögenswerte	[16]	744.723	708.404	799.812
Sachanlagen	[17]	1.439.562	1.368.135	1.467.602
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	[18]	706.450	1.078.923	582.184
Sonstige Finanzanlagen	[18]	102.267	278.447	296.695
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[20]	167.405	167.644	155.996
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[20]	1.064.178	878.812	677.148
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	[21]	0	56.152	60.751
Sonstige Vermögenswerte	[22]	498.969	106.295	85.290
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		484.294	82.169	64.903
Sonstige übrige Vermögenswerte		14.675	24.126	20.387
		4.723.554	4.642.812	4.125.478
Latente Steuern	[15]	123.234	139.911	122.295
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	[19]	1.778.038	1.667.928	1.443.432
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[20]	1.341.343	1.368.607	1.348.274
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[20]	377.667	419.679	406.714
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	[21]	74.290	117.830	45.491
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		43.254	33.401	36.028
Sonstige Vermögenswerte	[22]	356.062	388.708	759.627
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		128.194	133.242	435.402
Sonstige übrige Vermögenswerte		227.868	255.466	324.225
Wertpapiere		17.537	443	942
Flüssige Mittel		368.728	517.615	379.042
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	[5c]	420.609	0	0
		4.777.528	4.514.211	4.419.550
Bilanzsumme		9.624.316	9.296.934	8.667.323

* Vorjahr angepasst

Passiva

	Anhang	28.02.2019	28.02.2018*	01.03.2017*
	[Ziffer]	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Eigenkapital				
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital		673.913	716.564	419.357
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)		820.000	820.000	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital		804.968	727.809	345.031
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben		-223.532	-215.626	-217.097
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen		-740.088	-630.737	-543.859
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital		12.565	15.118	15.282
Anteile anderer Gesellschafter		609.186	681.000	756.571
Kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine		422.984	116.985	116.984
	[23]	1.706.083	1.514.549	1.292.912
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten				
Genussrechte	[24]	24.001	25.710	23.900
Rückstellungen für Pensionen	[25]	1.477.998	1.416.795	1.357.436
Sonstige Rückstellungen	[26]	151.363	144.135	141.452
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	[27]	954.569	1.272.413	884.238
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	[27]	858.209	555.073	569.593
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	[28]	52.024	47.581	114.821
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		34.232	32.604	39.707
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	[29]	739	464	16.441
Sonstige Verbindlichkeiten	[30]	292.028	275.186	356.957
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		187.271	173.622	235.339
Sonstige übrige Verbindlichkeiten		104.757	101.564	121.618
		3.845.163	3.769.961	3.504.545
Latente Steuern	[15]	95.706	84.693	89.196
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten				
Genussrechte	[24]	2.189	1.851	3.476
Sonstige Rückstellungen	[26]	174.765	151.770	142.158
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	[27]	502.460	166.810	367.188
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	[27]	651.937	771.631	539.435
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	[28]	106.050	213.340	205.151
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.594.304	1.623.692	1.540.815
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	[29]	44.836	41.447	29.430
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		40.100	53.500	47.564
Sonstige Verbindlichkeiten	[30]	776.282	903.690	871.039
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		383.109	479.180	414.989
Sonstige übrige Verbindlichkeiten		393.173	424.510	456.050
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	[5c]	84.441	0	34.414
		3.977.364	3.927.731	3.780.670
Bilanzsumme		9.624.316	9.296.934	8.667.323

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

VOM 1. MÄRZ 2018 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2019

	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	222.099	387.628
Ab-/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	300.966	337.169
Gewinne (-)/Verluste (+) von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-13.505	-82.034
Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	10.328	7.194
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Wertberichtigungen auf Ausleihungen, Forderungen und Vorräte	105.902	159.890
Gewinne (-)/Verluste (+) aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-27.349	-8.408
Pensionszahlungen, die den Aufwand für Pensionen übersteigen (-)/unterschreiten (+)	-4.649	-12.771
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	383	455
Brutto-Cashflow	594.175	789.123
Abnahme (+)/Zunahme (-) des Working Capital	-519.548	-561.766
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Vorräte (brutto)	-92.120	-340.570
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	-203.303	-243.684
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Finanzdienstleistungen (brutto)	-275.859	-272.067
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	22.530	-17.323
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	121.678	196.918
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen nahestehende Personen und Unternehmen	19.169	-25.377
Veränderungen der übrigen Aktiva/Passiva	-111.643	140.337
Aus laufendem Geschäft erwirtschaftete Zahlungsmittel	74.627	227.357
Gezahlte Ertragsteuern	-96.080	-99.244
Erhaltene Zinsen	11.166	38.409
Zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren	627	1.125
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	-9.660	167.647

* Vorjahr angepasst

	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	-9.660	167.647
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	-385.461	-361.787
Auszahlungen für Investitionen in das übrige Finanzanlagevermögen	-105.964	-105.162
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten sowie Sachanlagen	63.811	112.511
Ein-/Auszahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	49.292	-9.707
Einzahlungen aus Abgängen des übrigen Finanzanlagevermögens	174.963	439.060
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-203.359	74.915
Free Cashflow	-213.019	242.562
Ausschüttungen	-212.766	-203.481
Gezahlte Zinsen und Bankspesen	-141.034	-157.757
Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen	301.350	0
Auszahlungen für sukzessive Erwerbe von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	-4.925	0
Auszahlungen (netto) aus dem Rückkauf von Genussrechten	-1.854	-339
Auszahlungen für die Tilgung von finance lease	-19.656	-20.858
Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	375.338	522.776
Auszahlungen aus der Tilgung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	-216.034	-236.286
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	80.419	-95.945
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	517.745	379.171
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	-132.600	146.617
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	807	-8.043
Finanzmittelfonds am Ende der Periode (siehe Ziffer (33) im Konzernanhang)	385.952	517.745

ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS

	Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	Erwirtschaftetes Konzerneigenkapital	Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	Ausgleichsposten aus der Umrechnung von Fremdwäh- rungsabschlüssen	Zeitwerte von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
2018/19						
Stand 01.03.2018	820.000	727.809	- 215.626	- 158.974	136.393	- 13.504
Anpassungen aufgrund der Erstanwendung des IFRS 9	-	86.094	-	-	- 136.393	-
Stand 01.03.2018 (angepasst)	820.000	813.903	- 215.626	- 158.974	-	- 13.504
Konzern-Gesamtergebnis	-	100.660	-	35.637	-	16.332
Jahresüberschuss	-	100.660	-	-	-	-
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-	-	-	35.637	-	16.332
Kapitalerhöhung/-rückzahlung	-	-	-	-	-	-
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	- 7.757	2.050	-	-	-
Sukzessive Erwerbe/Teilabgänge	-	-	- 9.956	-	-	-
Ausschüttungen	-	- 91.759	-	-	-	-
Sonstige erfolgsneutrale Veränderungen	-	- 10.080	-	-	-	-
Stand 28.02.2019	820.000	804.967	- 223.532	- 123.337	-	2.828
2017/18						
Stand 01.03.2017	820.000	353.839	- 217.097	- 97.906	126.222	12.282
Anpassungen aufgrund der Erstanwendung des IFRS 15 und IFRS 9	-	- 8.808	-	-	-	- 5.956
Stand 01.03.2017 (angepasst)	820.000	345.031	- 217.097	- 97.906	126.222	6.326
Konzern-Gesamtergebnis	-	436.967	-	- 61.068	10.171	- 19.830
Jahresüberschuss	-	436.967	-	-	-	-
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-	-	-	- 61.068	10.171	- 19.830
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	- 3.983	1.471	-	-	-
Ausschüttungen	-	- 49.079	-	-	-	-
Sonstige erfolgsneutrale Veränderungen	-	- 1.127	-	-	-	-
Stand 28.02.2018	820.000	727.809	- 215.626	- 158.974	136.393	- 13.504

Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	Zeitwerte von sonstigen Finanzanlagen	Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at Equity-bewertete Unternehmen entfallen	Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	Anteile anderer Gesellschafter	Kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine	Summe
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
-603.775	-	9.123	15.118	716.564	681.000	116.985	1.514.549
-	4.154	-	-	-46.145	-30.747	-	-76.892
-603.775	4.154	9.123	15.118	670.419	650.253	116.985	1.437.657
-52.094	781	20.292	-	121.608	63.646	11.921	197.175
-	-	-	-	100.660	64.284	11.921	176.865
-52.094	781	20.292	-	20.948	-638	-	20.310
-	-	-	-	-	1.350	300.000	301.350
1.939	-	-	2	-3.766	2.730	-	-1.036
-	-	-	-	-9.956	5.031	-	-4.925
-	-	-	-	-91.759	-115.085	-5.922	-212.766
-	-	-	-2.555	-12.635	1.263	-	-11.372
-653.930	4.935	29.415	12.565	673.911	609.188	422.984	1.706.083
-581.638	-	3.137	15.282	434.121	756.832	116.984	1.307.937
-	-	-	-	-14.764	-261	-	-15.025
-581.638	-	3.137	15.282	419.357	756.571	116.984	1.292.912
-22.472	-	5.986	-	349.754	73.703	5.343	428.800
-	-	-	-	436.967	73.721	5.343	516.031
-22.472	-	5.986	-	-87.213	-18	-	-87.231
335	-	-	-	-2.177	-214	-	-2.391
-	-	-	-	-49.079	-149.060	-5.342	-203.481
-	-	-	-164	-1.291	-	-	-1.291
-603.775	-	9.123	15.118	716.564	681.000	116.985	1.514.549

ENTWICKLUNG DES KONZERN-ANLAGEVERMÖGENS

IM GESCHÄFTSJAHR 2018/19

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					28.02.2019 in TEUR
	01.03.2018	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Währungsum- rechnung	
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	
Immaterielle Vermögenswerte						
Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	397.797	37.339	-6.021	35.976	6.387	471.478
Erworbene immaterielle Vermögenswerte	758.744	46.988	-37.526	15.371	3.893	787.470
Geschäfts- oder Firmenwerte	426.433	10.315	-6.243	-	13.226	443.731
Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte	54.203	58.125	-6.151	-53.518	780	53.439
Immaterielle Vermögenswerte finance lease	2.715	-	-2.709	-	-	6
Summe	1.639.892	152.767	-58.650	-2.171	24.286	1.756.124
Sachanlagen						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	1.500.369	45.935	-28.440	17.882	35.487	1.571.233
Technische Anlagen und Maschinen	601.283	22.764	-23.614	6.518	181	607.132
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	809.856	89.898	-67.878	5.035	15.934	852.845
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	37.267	82.060	-6.859	-31.758	112	80.822
Sachanlagen finance lease	164.823	19.967	-7.091	4.494	1.598	183.791
Summe	3.113.598	260.624	-133.882	2.171	53.312	3.295.823

Kumulierte Abschreibungen								Buchwert	
01.03.2018	Abgänge	Planmäßige Abschreibungen	Außerplanmäßige Abschreibungen	Umbuchungen	Zuschreibungen	Währungsumrechnung	28.02.2019	28.02.2019	28.02.2018
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
-282.775	4.572	-40.750	-3.231	-365	-	-4.598	-327.147	144.331	115.023
-522.573	36.146	-63.970	-9.176	341	88	-2.809	-561.953	225.517	236.170
-124.689	5.052	-	-	-	-	-1.142	-120.779	322.952	301.744
-241	-	-	-1.251	-	-	-24	-1.516	51.923	53.962
-1.210	1.806	-602	-	-	-	-	-6	-	1.505
-931.488	47.576	-105.322	-13.658	-24	88	-8.573	-1.011.401	744.723	708.404
-712.048	18.822	-58.799	-12.875	-629	1.130	-26.260	-790.659	780.574	788.321
-381.285	22.807	-28.530	-664	147	-	80	-387.445	219.687	219.998
-552.586	63.516	-64.825	-2.675	483	125	-11.683	-567.645	285.200	257.270
-319	204	-	-103	-	-	-4	-222	80.600	36.948
-99.225	5.080	-14.858	-	23	-	-1.310	-110.290	73.501	65.598
-1.745.463	110.429	-167.012	-16.317	24	1.255	-39.177	-1.856.261	1.439.562	1.368.135

ENTWICKLUNG DES KONZERN-ANLAGEVERMÖGENS

IM GESCHÄFTSJAHR 2017/18

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
	01.03.2017	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Währungsum- rechnung	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte						
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
Summe	1.652.314	135.576	-87.599	3.086	-63.485	1.639.892
Sachanlagen						
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
Summe	3.337.386	244.351	-358.837	-3.086	-106.216	3.113.598

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	-
-852.502	43.957	-109.102	-40.148	-300	451	26.156	-931.488	708.404	799.812
-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
-1.869.784	232.750	-173.553	-22.187	300	7.370	79.641	-1.745.463	1.368.135	1.467.602

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

	Multichannel-Einzelhandel		Finanzdienstleistungen	
	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR
Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung	10.484.944	10.676.082	823.592	841.406
Umsatzerlöse mit Dritten	10.320.267	10.547.477	823.592	841.406
Erlöse aus Kundenfinanzierung	164.677	128.605	0	0
Innenumsatzerlöse (intersegmentär)	14.444	1.040	22.385	28.656
Materialaufwand	-5.573.555	-5.528.393	0	0
Rohhertrag	4.925.833	5.148.729	845.977	870.062
Betriebliche Erträge und Aufwendungen	-3.450.994	-3.531.212	-305.107	-320.231
Personalaufwand	-1.228.369	-1.275.425	-283.664	-281.311
Beteiligungsergebnis	-59.658	8.287	75.958	76.170
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-61.582	6.168	75.948	75.866
Sonstiges Beteiligungsergebnis	1.924	2.119	10	304
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	214.430	389.690	345.877	357.326
Planmäßige Abschreibungen	-173.642	-191.546	-20.731	-19.132
Außerplanmäßige Abschreibungen	-15.571	-54.009	-3.000	0
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	25.217	144.135	322.146	338.194
Segmentvermögen	5.014.608	5.047.178	2.941.840	2.589.114
davon Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	133.028	498.080	583.539	592.323
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	227.744	197.107	42.508	28.845
Brutto-Cashflow	319.728	477.299	300.554	310.998
Mitarbeiter (durchschnittliche Anzahl)	24.789	24.619	7.074	6.612

* Vorjahr angepasst

Service		Summe Segmente		Holding/Konsolidierung		Konzern	
2018/19	2017/18*	2018/19	2017/18*	2018/19	2017/18*	2018/19	2017/18*
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
2.302.523	2.270.924	13.611.059	13.788.412	0	0	13.611.059	13.788.412
2.302.523	2.270.924	13.446.382	13.659.807	0	0	13.446.382	13.659.807
0	0	164.677	128.605	0	0	164.677	128.605
1.219.909	1.125.602	1.256.738	1.155.298	-1.256.738	-1.155.298	0	0
-1.865.089	-1.808.277	-7.438.644	-7.336.670	151.606	150.201	-7.287.038	-7.186.469
1.657.343	1.588.249	7.429.153	7.607.040	-1.105.132	-1.005.097	6.324.021	6.601.943
-751.065	-732.688	-4.507.166	-4.584.131	1.064.748	965.535	-3.442.418	-3.618.596
-850.663	-780.270	-2.362.696	-2.337.006	-51.698	-49.276	-2.414.394	-2.386.282
-862	0	15.438	84.457	0	0	15.438	84.457
-862	0	13.504	82.034	0	0	13.504	82.034
0	0	1.934	2.423	0	0	1.934	2.423
56.104	74.440	616.411	821.456	-92.003	-88.838	524.408	732.618
-77.961	-71.977	-272.334	-282.655	0	0	-272.334	-282.655
-11.404	-8.326	-29.975	-62.335	0	0	-29.975	-62.335
-33.261	-5.863	314.102	476.466	-92.003	-88.838	222.099	387.628
1.185.219	1.002.226	9.141.667	8.638.518	-575.412	-395.399	8.566.255	8.243.119
1.362	0	717.929	1.090.403	-11.479	-11.480	706.450	1.078.923
143.139	153.975	413.391	379.927	0	0	413.391	379.927
65.283	89.931	685.565	878.228	-91.390	-89.105	594.175	789.123
20.274	20.153	52.137	51.384	421	401	52.558	51.785



KONZERN- ANHANG



140	Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses
156	Konsolidierungskreis
159	Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung
165	Erläuterungen zur Konzern-Bilanz
184	Erläuterungen zur Konzern-Kapitalflussrechnung
185	Erläuterungen zur Segmentberichterstattung
187	Sonstige Angaben

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 6. Mai 2019 zur Veröffentlichung genehmigt.

(1) GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss zum 28. Februar 2019 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. Hieraus ergaben sich im Geschäftsjahr 2017/18 einmalig umsatz erhöhende Effekte in einer Größenordnung von zweieinhalb Prozentpunkten.

(b) UMRÉCHNUNG 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	
	2018/19	2017/18	28.02.2019	28.02.2018
US-Dollar (USD)	1,167	1,157	1,142	1,221
Russischer Rubel (RUB)	75,041	67,024	75,089	68,754
Pfund Sterling (GBP)	0,884	0,881	0,858	0,884
Japanischer Yen (JPY)	128,821	128,847	126,440	130,720
Polnischer Zloty (PLN)	4,284	4,227	4,309	4,178
Kanadischer Dollar (CAD)	1,526	1,487	1,504	1,561
Brasilianischer Real (BRL)	4,356	3,707	4,269	3,962
Hongkong Dollar (HKD)	9,149	9,027	8,961	9,560
Schweizer Franken (CHF)	1,150	1,127	1,134	1,152

(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 Multichannel-Einzelhandel in Höhe von 26.197 TEUR (28. Februar 2018: 26.211 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.

(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 1,00% 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 5,88% und 8,83% (28. Februar 2018: 6,91% bis 11,29%) 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, sonstige Finanzanlagen, sonstige finanzielle Vermögenswerte, finanzielle Verbindlichkeiten sowie Devisentermingeschäfte, Währungsswaps, Devisenoptionen und Zinsswaps.

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 anhand seiner Einstufung in die drei Kategorien des IFRS 9: „zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet (AC)“, „erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet (FVOCI)“ und „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet (FVPL)“. Bei der erstmaligen Erfassung eines finanziellen Vermögenswerts wird dieser in der Otto Group zum Zeitwert zuzüglich direkt zurechenbarer Transaktionskosten erfasst, sofern dieser nicht der Kategorie FVPL zuzuordnen ist. Eine Ausnahme bilden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne signifikante Finanzierungskomponenten, welche zum Transaktionspreis bewertet werden. Die Folgebewertung der finanziellen Vermögenswerte erfolgt nach IFRS 9 entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Verwendung der Effektivzinsmethode oder erfolgsneutral bzw. erfolgswirksam jeweils zum beizulegenden Zeitwert.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden im Zeitpunkt der Erstbilanzierung zum Zeitwert unter Berücksichtigung von Agien, Disagien und Transaktionskosten bewertet. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten. Langfristige Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode bewertet. Bei finanziellen Verbindlichkeiten der Kategorie FVPL erfolgt sowohl in der Erst- als auch in der Folgebilanzierung eine Bewertung zum Zeitwert.

Die Berechnung der Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten basiert gemäß IFRS 9 auf einem 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 verwendet für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen das vereinfachte Modell zur Abbildung der Risikovorsorge, wonach sich die Höhe der Wertberichtigung ab der erstmaligen Erfassung der Forderung anhand der über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste bemisst. Für Forderungen aus Finanzdienstleistungen wird die Sondervorschrift für finanzielle Vermögenswerte mit objektivem Hinweis auf Wertminderungen bei Zugang verwendet. Diese sind mit ihrem um die für die Gesamtlaufzeit erwarteten Kreditverluste reduzierten Buchwert anzusetzen und entsprechend mit einem risikoadjustierten Effektivzinssatz zu amortisieren. Zum Abschlussstichtag sind nur die kumulierten Veränderungen der seit dem erstmaligen Ansatz über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste als Wertberichtigung zu erfassen.

Finanzielle Vermögenswerte bzw. finanzielle Verbindlichkeiten werden ausgebucht, sofern entweder die Rechte auf die aus den Vermögenswerten generierbaren Zahlungsströme 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 5.109 TEUR (28. Februar 2018: 5.241 TEUR) gebildet.

Finanzielle Schulden werden ausgebucht, wenn die Verpflichtungen entweder erfüllt, aufgehoben oder abgelaufen sind sowie bei wesentlichen Änderungen der Vertragsbedingungen.

(i) FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET

Die flüssigen Mittel umfassen die Kassenbestände und Bankguthaben. Sie sind zum Nominalwert bilanziert.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen aus Finanzdienstleistungen und sonstige originäre finanzielle Vermögenswerte werden bei erstmaliger Erfassung mit ihren Zeitwerten angesetzt. In den Forderungen aus Finanzdienstleistungen sind angekaufte Forderungen enthalten.

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 bzw. zu erwarten ist. Ein finanzieller Vermögenswert gilt als ausfallgefährdet, wenn der Kreditnehmer seine Verpflichtungen gegenüber der Otto Group voraussichtlich nicht vollständig erfüllt bzw. der finanzielle Vermögenswert an ein Inkassounternehmen abgegeben wird. Zum Abschlussstichtag wird die Werthaltigkeit der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte im Konzern überprüft. Eine Wertminderung besteht, wenn mindestens ein Ereignis eintritt, welches sich nachteilig auf die geschätzten zukünftigen Cashflows des finanziellen Vermögenswerts auswirkt. 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 eingetretene oder erwartete Veränderungen politischer oder makroökonomischer Rahmenbedingungen sein. Die Höhe der Wertberichtigung basiert auf historischen Werten sowie auf Prognosen zukünftiger wirtschaftlicher Verhältnisse und Ereignisse bzw. individuellen Risikoeinschätzungen. Ist von einer Uneinbringlichkeit auszugehen, werden die Posten ausgebucht.

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden keine Änderungen an signifikanten Annahmen zur Einschätzung von Wertberichtigungen vorgenommen.

(ii) FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE ERFOLGSWIRKSAM ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTET

Convertible Notes, welche in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten enthalten sind, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet, da diese nicht per se zu Zins- und Tilgungszahlungen führen und somit nicht zu einem Zahlungsstrom. Darüber hinaus beinhaltet diese Kategorie Earn-Out-Vereinbarungen, deren Zeitwert sich in Abhängigkeit von bestimmten Variablen verändert.

(iii) INVESTITIONEN IN EIGENKAPITALINSTRUMENTE

Anteile an Unternehmen, die nicht nach IFRS 10, IFRS 11 bzw. IAS 28 bilanziert werden, werden in den sonstigen Finanzanlagen ausgewiesen. Für diese Investitionen in Eigenkapitalinstrumente sieht der IFRS 9 entweder eine erfolgswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vor 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 erfasst die Investitionen in Eigenkapitalinstrumente sowohl erfolgsneutral als auch erfolgswirksam. Investitionen, für die es nicht möglich ist, die Wertänderungen in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen zu berücksichtigen, sind erfolgswirksam bewertet. Dies ist der Fall, wenn die Anteile die in IAS 32 definierten Kriterien hinsichtlich der Eigenkapitalklassifizierung nicht erfüllen oder nicht zu strategischen Zwecken gehalten werden. Für alle anderen Beteiligungen ist grundsätzlich eine Bewertung zum Zeitwert erfolgsneutral möglich. Die Entscheidung für eine Klassifizierung zum FVOCI bzw. FVPL wird auf Einzelfallebene vorgenommen. Tochterunternehmen, die aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung nicht in den Konzernabschluss einbezogen werden, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

Für Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgt eine Bewertung zu Anschaffungskosten, wenn der Zeitwert weder aus Börsen- bzw. Referenztransaktionswerten abgeleitet noch aufgrund volatiler bzw. nicht verlässlich bestimmbarer Cashflows mittels geeigneter Bewertungsmodelle ermittelt werden kann.

Werden Eigenkapitalinstrumente, die erfolgsneutral erfasst wurden, veräußert oder aufgrund einer dauerhaften Wertminderung abgeschrieben, werden die bis zu diesem Zeitpunkt nicht realisierten Gewinne und Verluste unter Berücksichtigung ihrer steuerlichen Auswirkungen erfolgsneutral in das erwirtschaftete Konzerneigenkapital umgegliedert. Bei erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanzierten Investitionen werden die aus der Veränderung des Zeitwerts resultierenden Gewinne und Verluste direkt erfolgswirksam erfasst.

(iv) DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE 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 IFRS 9 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 Effekts 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. direkt in die Anschaffungskosten der Vorräte einbezogen, 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 IFRS 9 mit dem Zeitwert bewertet. Änderungen der Zeitwerte werden erfolgswirksam im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

(v) 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.

(vi) ZEITWERTE DER FINANZINSTRUMENTE

Der beizulegende Zeitwert der Finanzinstrumente ist der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bemessungsstichtag 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, und beinhaltet die Berücksichtigung des Kreditrisikos.

Die Zeitwerte der Finanzinstrumente werden auf Basis entsprechender Marktwerte oder durch Anwendung geeigneter Bewertungsmethoden bestimmt. Für flüssige Mittel und andere originäre kurzfristige Finanzinstrumente wird angenommen, dass der Zeitwert dem Buchwert entspricht.

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. Das Kreditausfallrisiko des jeweiligen Kontrahenten wird auf Basis des Add-On Verfahrens unter Berücksichtigung der kontrahentenspezifischen Ausfallwahrscheinlichkeit ermittelt. Dabei wird die Ausfallwahrscheinlichkeit auf Basis von liquiden CDS-Spreads oder marknotierten Bondpreisen ermittelt.

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.

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

Umsatzerlöse werden entsprechend dem im laufenden Geschäftsjahres erstmals anzuwendenden Standard IFRS 15 dann realisiert, wenn die Leistungsverpflichtung durch Übergang der Kontrolle über das Gut bzw. die Leistung an den Kunden erfüllt ist.

Im Segment Multichannel-Einzelhandel erfolgt die Umsatzrealisierung zeitpunktbezogen. Somit wird der Umsatz realisiert, wenn die Verfügungsgewalt auf den Endkunden mit Übergabe des Gutes an diesen übergeht. Einen Teil der Umsätze generiert die Otto Group durch die Bereitstellung von Handelsplattformen an externe Verkäufer. Die hieraus resultierenden Vermittlungsleistungen werden zum Zeitpunkt des Kaufvertragsabschlusses mit dem Endkunden realisiert.

Überwiegend erfolgen die Zahlungseingänge der Kunden vor Erreichen des Zahlungsziels. Die Zahlungsziele richten sich nach den geltenden Geschäftsbedingungen der jeweiligen Konzerngesellschaft. Der Anspruch auf Zahlung wird jedoch maximal 30 Tage (2017/18: 30 Tage) nach Lieferung fällig. Finanzierungskäufe auf Basis marktüblicher Zinssätze werden mit einer Laufzeit von bis zu 68 Monaten angeboten. Bei Vereinnahmung der Zahlungen vor Erfüllung der vertraglichen Leistung werden diese als vertragliche Verbindlichkeit passiviert und resultieren im Wesentlichen aus von Kunden getätigten Anzahlungen, Kundenbindungsprogrammen, noch nicht eingelösten Kundengutscheinen und noch nicht in Anspruch genommenen Garantieverlängerungen. Zinserlöse aus Kundenfinanzierungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung separat ausgewiesen.

Der Transaktionspreis enthält variable Komponenten in Form von eingeräumten Rückgaberechten und Rabatten. Die prognostizierten Retouren werden auf Grundlage der Erwartungen für die einzelnen Produktkategorien bestimmt. Rücknahmeverpflichtungen für erwartete Erstattungen werden passivisch ausgewiesen. Ein Anspruch auf Rücklieferung der Ware wird als sonstiger Vermögenswert aktiviert.

Umsätze im Segment Finanzdienstleistungen werden maßgeblich durch Treuhandinkasso zum Zeitpunkt der Leistungserbringung realisiert. Die Leistung gilt mit Zahlungseingang als erbracht. Die vereinbarte Provision wird von der Zahlung einbehalten und mindert den Auszahlungsbetrag an den Kunden. Erträge aus angekauften Forderungen werden bei Geldeingang in den Umsatzerlösen erfasst. Die Umsatzerlöse entsprechen den Geldeingängen aus den angekauften Forderungen vermindert um die nach der Effektivzinsmethode ermittelten Tilgungen.

Im Segment Service wird der Umsatz vor allem durch Transport- und Fullfilmentleistungen generiert und zeitraumbezogen erfasst. Dem Kunden fließt der Nutzen aus der Dienstleistung zu, während diese erbracht wird. Die Umsatzerfassung richtet sich somit nach dem Leistungsfortschritt. Bei Transporterlösen entspricht dies z. B. dem Verhältnis von bereits gefahrener Strecke zur Gesamtstrecke. Bei Umsätzen mit privaten Endverbrauchern erfolgt der Zahlungseingang mit Aufgabe des Transportgutes. Die Zahlung wird in Abhängigkeit des Leistungsfortschritts als vertragliche Verbindlichkeit passiviert. Im B2B-Geschäft wird ein Zahlungsziel von bis zu 100 Tagen (2017/18: 120 Tage) gewährt. Der Zahlungseingang erfolgt überwiegend bis zu diesem Zeitpunkt.

Vertraglich festgelegte Boni werden auf Basis von Erwartungswerten als variable Komponente in den Transaktionspreis einbezogen.

In allen drei Segmenten unterteilt 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. Letztere beinhalten vor allem Kundenbindungsprogramme, Kundengutscheine und Garantieverlängerungen. Bei Kundenbindungsprogrammen und Kundengutscheinen wird der Umsatz zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme realisiert. Üblicherweise erfolgt die Inanspruchnahme zwischen 2 und 12 (2017/18: 3 und 9) Monaten nach Kauf des Gutscheins bzw. zwischen 1 und 12 (2017/18: 1 und 12) nach Erlangung der Bonuspunkte. Im Falle von Garantieverlängerungen wird der Umsatz im Zeitablauf linear realisiert. Weitere noch nicht erfüllte Leistungsverpflichtungen weisen eine Laufzeit von bis einem Jahr auf und werden unter Anwendung der Vereinfachungsmöglichkeiten nicht gesondert ausgewiesen.

Kosten der Vertragserlangung bei einer Nutzungsdauer von bis zu einem Jahr werden sofort aufwandswirksam erfasst.

Die Erfassung von sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt zum Zeitpunkt der Leistungserbringung, sofern die Höhe der Erträge zuverlässig ermittelbar ist und der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich zufließen wird.

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 dem 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 Nettoreinvermögen im Falle der Liquidation sowie die Abhängigkeit der für das Finanzinstrument erwarteten Cashflows vom Ergebnis bzw. von Wertänderungen des Nettoreinvermögens. 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) KAPITALMARKTNOTIERTES EIGENKAPITAL UND GENUSSSCHEINE

Finanzinstrumente, die die Otto Group am Kapitalmarkt ausgibt, werden als Eigenkapital klassifiziert, sofern aufgrund fehlender Inhaberkündigungsrechte die Otto Group keine Verpflichtung zur Rückzahlung des durch die Inhaber eingezahlten Kapitals hat. Die Vergütung für derartige Instrumente wird dementsprechend nicht als Zinsaufwand, sondern als Zuweisung im Rahmen der Ergebnisverwendung bilanziert.

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 Genussrechtinhabers 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 umgliedert werden, wird die Bilanzierung nach der Equity-Methode nicht mehr fortgesetzt.

Eine zur Veräußerung gehaltene Gruppe von Vermögenswerten wird als aufgegebener 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 aufgegebener 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 aufgegebener 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 Herausgabeansprüche 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 2018/19 erstmalig verpflichtend anzuwendenden Standards hatten bis auf den IFRS 9 und den IFRS 15 keine wesentlichen Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Die Auswirkungen durch die erstmalige Anwendung des IFRS 9 und des IFRS 15 werden in Ziffer (3)(r) erläutert.

Die folgenden vom IASB veröffentlichten Standards mit möglichem 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 16	Leases	1. Januar 2019
IFRS 9	Prepayment Features with Negative Compensation (Amendments to IFRS 9)	1. Januar 2019
IFRIC 23	Uncertainty over Income Tax Treatments	1. Januar 2019
IAS 28	Long-term Interests in Associates and Joint Ventures (Amendments to IAS 28)	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
Conceptual Framework	Amendments to References to the Conceptual Framework in IFRS Standards	1. Januar 2020
IFRS 3*	Business Combinations (Amendments to IFRS 3)	1. Januar 2020
IAS 1/IAS 8*	Definition of Material (Amendments to IAS 1 and IAS 8)	1. Januar 2020
IFRS 17*	Insurance Contracts	1. Januar 2021

* Der Standard oder die Standardänderungen wurden von der EU bisher nicht übernommen.

Der IFRS 16, der die zukünftige Bilanzierung von Leasingverhältnissen beinhaltet, wird den IAS 17 sowie die dazugehörigen Interpretationen IFRIC 4, SIC 15 und SIC 27 ersetzen und führt ein einheitliches Rechnungslegungsmodell ein, nach dem für Leasingnehmer zukünftig die Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverträgen entfällt. Mit Einführung des IFRS 16 erfasst der Leasingnehmer in seiner Bilanz grundsätzlich das aus Leasingverhältnissen resultierende Recht an der Nutzung des Vermögenswertes (right-of-use asset) sowie eine Schuld (Leasingverbindlichkeit), die seine Verpflichtung zu Leasingzahlungen darstellt. Davon ausgenommen sind die Ausnahmeregelungen für Leasingverträge über kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte. 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 ist verpflichtet, den IFRS 16 erstmalig ab dem Geschäftsjahr 2019/20 einzuführen und wird diesen unter Anwendung der modifiziert retrospektiven Methode anwenden. Bei der modifiziert retrospektiven Methode erfolgt keine Anpassung der Vorjahresvergleichszahlen. Zudem wird der Konzern die Nutzungsrechte im Erstanwendungszeitpunkt auf Basis der entsprechenden Leasingverbindlichkeiten erfassen. Bei nach IAS 17 bereits bestehenden Finanzierungs-Leasingverträgen werden die bestehenden Restbuchwerte für den Vermögenswert und die Verbindlichkeit im Erstanwendungszeitpunkt übernommen.

Die Otto Group hat die geschätzten Auswirkungen der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 beurteilt. Die tatsächlichen Auswirkungen aus der Anwendung dieses Standards können hiervon abweichen, da das konzernübergreifende Projekt zur Implementierung des IFRS 16 und die Einführung einer konzernweiten IT-Lösung zur Abbildung der Leasingverhältnisse noch nicht final abgeschlossen sind.

Sachverhalte, die als wesentliche Leasingverhältnisse in der Otto Group identifiziert wurden, sind die Anmietung von Stationärflächen (Filialgeschäfte), insbesondere durch Konzerngesellschaften im Segment Multichannel-Einzelhandel in Deutschland, in den USA und in Japan sowie die Anmietung von Wechselaufbaubrücken, Transportfahrzeugen und LKW durch Konzerngesellschaften im Segment Service in Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Ebenfalls wesentliche Leasingverhältnisse ergeben sich aus der Anmietung von Büroflächen und -gebäuden durch eine Vielzahl von Konzerngesellschaften in allen drei Segmenten.

Aufgrund der bestehenden Leasingverhältnisse geht die Otto Group davon aus, dass ein Nutzungsrecht sowie eine Leasingverbindlichkeit in der Konzern-Bilanz zu erfassen sind. Der Konzern plant darüber hinaus, von den Ausnahmeregelungen für kurzfristige Leasingverhältnisse sowie für Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte Gebrauch zu machen. Auf Basis der gegenwärtig abgeschlossenen Leasingverträge erwartet die Otto Group aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 eine Erhöhung der Konzernbilanzsumme um rund 1,3 Mrd. EUR, welche mit einer Verminderung der Konzerneigenkapitalquote zum 1. März 2019 einhergehen wird. In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt eine Ausweisänderung. Der Aufwand aus Operating-Leasingverträgen wird bislang in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen dargestellt. Zukünftig werden stattdessen Abschreibungen auf Nutzungsrechte sowie Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten ausgewiesen. Diese Ausweisänderung führt zu einer geringfügigen Belastung des Ergebnisses vor Steuern (EBT). Zudem wird sich in der Konzern-Kapitalflussrechnung eine Verschiebung zwischen dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit ergeben, da die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverträgen den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nicht mehr belasten werden.

(r) ANPASSUNG VON VERGLEICHSINFORMATIONEN

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2018/19 erstmalig die neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 9 und IFRS 15 angewendet. Im Folgenden werden die Änderungen auf die ausgewiesenen Vorjahreswerte in der Konzern-Bilanz, der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung und der Konzern-Gesamtergebnisrechnung dargestellt. Für die Konzern-Kapitalflussrechnung ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf das Geschäftsjahr 2017/18.

Entsprechend IAS 8 ergeben sich folgende Auswirkungen aus der rückwirkenden Anpassung auf die Konzern-Bilanz:

	28.02.2018			28.02.2018
	Wie im Vorjahr ausgewiesen	Anpassung IFRS 9	Anpassung IFRS 15	Angepasst
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Vorräte	1.616.718	0	51.210	1.667.928
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.228.126	0	140.481	1.368.607
Kurzfristige sonstige übrige Vermögenswerte	260.471	0	-5.005	255.466
Aktive latente Steuern	134.891	0	5.020	139.911
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	739.621	4.472	-16.284	727.809
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-625.396	-4.472	-869	-630.737
Anteile anderer Gesellschafter	681.319	0	-319	681.000
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.426.845	0	196.847	1.623.692
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber nahestehende Personen und Unternehmen	24.516	0	16.931	41.447
Kurzfristige sonstige übrige Verbindlichkeiten	430.822	0	-6.312	424.510
Passive latente Steuern	82.981	0	1.712	84.693

	01.03.2017			01.03.2017
	Wie im Vorjahr ausgewiesen	Anpassung IFRS 9	Anpassung IFRS 15	Angepasst
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Vorräte	1.403.377	0	40.055	1.443.432
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.187.563	0	160.711	1.348.274
Kurzfristige sonstige übrige Vermögenswerte	328.203	0	-3.978	324.225
Aktive latente Steuern	118.155	0	4.140	122.295
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	353.839	5.956	-14.764	345.031
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-537.903	-5.956	0	-543.859
Anteile anderer Gesellschafter	756.832	0	-261	756.571
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.335.904	0	204.911	1.540.815
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber nahestehende Personen und Unternehmen	17.093	0	12.337	29.430
Kurzfristige sonstige übrige Verbindlichkeiten	461.915	0	-5.865	456.050
Passive latente Steuern	84.626	0	4.570	89.196

Für die Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung ergeben sich folgende Anpassungen der Vergleichsinformationen:

	2017/18			2017/18
	Wie im Vorjahr ausgewiesen	Anpassung IFRS 9	Anpassung IFRS 15	Angepasst
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Umsatzerlöse	13.652.891	0	6.916	13.659.807
Erlöse aus Kundenfinanzierung	0	0	128.605	128.605
Materialaufwand	-7.184.480	-12.539	10.550	-7.186.469
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.263.641	0	-27	-4.263.668
Sonstige betriebliche Erträge	795.920	0	-150.848	645.072
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	404.971	-12.539	-4.804	387.628
Sonstiges Finanzergebnis	326.949	10.793	0	337.742
Ergebnis vor Steuern (EBT)	628.994	-1.746	-4.804	622.444
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-109.899	263	3.223	-106.413
Jahresüberschuss	519.095	-1.483	-1.581	516.031
Auf den Konzern entfallender Anteil am Jahresüberschuss	439.970	-1.483	-1.520	436.967
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss	73.782	0	-61	73.721

Folgende Anpassungen der Vergleichsinformationen ergeben sich für die Konzern-Gesamtergebnisrechnung:

	2017/18			2017/18
	Wie im Vorjahr ausgewiesen	Anpassung IFRS 9	Anpassung IFRS 15	Angepasst
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Jahresüberschuss	519.095	-1.483	-1.581	516.031
Veränderung des Ausgleichspostens aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen	-61.240	0	-867	-62.107
Veränderung der Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges nach Steuern	-20.295	1.483	0	-18.812
erfolgsneutral erfasst	-967	-29.743	0	-30.710
erfolgswirksam umgegliedert	-19.328	31.226	0	11.898
Gesamtergebnis	431.248	0	-2.448	428.800
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Gesamtergebnis	352.141	0	-2.387	349.754
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Gesamtergebnis	73.764	0	-61	73.703

Aufgrund der erstmaligen Anwendung des IFRS 15 hat die Otto Group ihre Regelungen zur Erlöserfassung überprüft und übernimmt die Änderungen für den Konzernabschluss nach der vollständig retrospektiven Methode, so dass eine Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte.

Im Segment Multichannel-Einzelhandel erfolgt die Umsatzrealisierung nunmehr zeitpunktbezogen. Die Erstanwendung des IFRS 15 führt hierbei zu einer rückwirkenden Verminderung des erwirtschafteten Konzern-Eigenkapitals zum 1. März 2017 in Höhe von 15.025 TEUR, zu einem Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und zu einem Anstieg der Vorräte. Erwartete Forderungsstornierungen aufgrund von Retouren wurden bisher mit den Forderungen saldiert ausgewiesen. Dies führt insgesamt zu einem Anstieg der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Rücknahmeverpflichtungen werden nun passivisch erfasst. Mit der Einführung des IFRS 15 weist die Otto Group Zinserlöse aus Kundenfinanzierungen separat in der Gewinn- und Verlustrechnung aus. Im Segment Finanzdienstleistungen führt die Einführung des IFRS 15 zu keinen wesentlichen bilanziellen Veränderungen. Im Segment Service erfolgt die Umsatzrealisierung mit Anwendung des IFRS 15 zeitraumbezogen. Hieraus ergeben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss der Otto Group.

In allen drei Segmenten sind bei der 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 zu unterteilen. Letztere beinhalten vor allem Kundenbindungsprogramme, Kundengutscheine, erhaltene Anzahlungen und Garantieverlängerungen.

Die Otto Group hat die Anpassungen des Konzernabschlusses an die Vorschriften des IFRS 9 modifiziert retrospektiv vorgenommen mit Ausnahme der Regelungen für das Hedge Accounting, die für Sicherungsbeziehungen mit Devisenoptionen eine vollständig retrospektive Anwendung vorsehen. Bis auf die Ausnahme im Hedge Accounting, die zu einer Vorjahresanpassung führte, erfolgte daher eine Anpassung der Eröffnungsbilanzwerte der Konzern-Bilanz zum 1. März 2018.

Durch die neuen Anforderungen für die Einstufung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten hat die Otto Group die zum Umstellungszeitpunkt vorhandenen Investitionen in Eigenkapitalinstrumente auf Einzellebene hinsichtlich einer erfolgswirksamen Erfassung zum Zeitwert (FVPL) oder erfolgsneutralen Erfassung zum Zeitwert (FVOCI) geprüft. Eine Einstufung erfolgswirksam zum Zeitwert erfolgt zwingend für Investitionen, die der Definition eines Eigenkapitalinstruments gemäß IAS 32 nicht entsprechen, z. B. Anteile an Personengesellschaften. Ebenso sind Eigenkapitalinstrumente, die nicht zu strategischen Zwecken gehalten werden, erfolgswirksam zu erfassen. Für alle anderen Beteiligungen war grundsätzlich eine Bewertung erfolgswirksam oder erfolgsneutral zum Zeitwert möglich. Die Entscheidung für eine Klassifizierung wurde auf Einzellebene vorgenommen. Des Weiteren wurden Tochterunternehmen, die aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung nicht in den Konzernabschluss einbezogen werden, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Hieraus ergaben sich im Umstellungszeitpunkt keine Buchwertänderungen. Verzinsliche Wertpapiere, die gemäß IAS 39 als zur Veräußerung verfügbar eingestuft und erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden, werden mit Umstellung auf den IFRS 9 zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen. Hieraus ergaben sich keine Bewertungseffekte. Die in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten enthaltenen Convertible Notes sowie Earn-Out-Regelungen werden mit Erstanwendung des IFRS 9 separat ausgewiesen und erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Auch hieraus ergaben sich keine Bewertungsänderungen.

Durch die sonstigen Veränderungen in der Klassifizierung von finanziellen Vermögenswerten ergaben sich für die Otto Group keine wesentlichen Auswirkungen. Ebenfalls ergaben sich im Konzern hinsichtlich der Klassifikation finanzieller Verbindlichkeiten keine Veränderungen. Es erfolgte lediglich eine Anpassung der Bezeichnungen der Bewertungskategorien.

Der IFRS 9 hat ein neues Wertminderungsmodell basierend auf erwarteten Kreditverlusten eingeführt, welches auf alle finanziellen Vermögenswerte anwendbar ist, die entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Während gemäß IAS 39 lediglich eingetretene Verluste als Wertminderung auf finanzielle Vermögenswerte erfasst wurden, bezieht der neue Ansatz zusätzlich zu den historischen Ausfallinformationen auch in die Zukunft gerichtete Informationen mit ein. Es werden Wertberichtigungen für erwartete Kreditverluste erfasst. Zu jedem Abschlussstichtag werden die erwarteten Kreditverluste basierend auf den verfügbaren Informationen aktualisiert. Aus der Umstellung ergaben sich für die Otto Group Anpassungen der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum 1. März 2018 in Höhe von 400 TEUR, davon 60 TEUR auf latente Steuern entfallend.

Vom Wahlrecht einer fortgesetzten Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen im Übergangszeitraum nach IAS 39 hat die Otto Group keinen Gebrauch gemacht. Der Konzern wendet für die Bilanzierung der Sicherungsgeschäfte die Vorschriften des IFRS 9 an. Für Sicherungsbeziehungen mit Devisenoptionen wurde die Wertkomponente des Zeitwerts mit Anwendung des neuen Standards als Kosten der Absicherung retrospektiv unter Anpassung der Vergleichsperiode in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst und direkt in die Anschaffungskosten des nicht finanziellen Vermögenswerts bei seiner Erfassung einbezogen. Nach IAS 39 wurde diese Komponente in der Otto Group erfolgswirksam berücksichtigt.

Für die Zinskomponente der Devisentermingeschäfte wurde das Wahlrecht in Anspruch genommen, diese entsprechend der designierten Spotkomponente in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen zu bilanzieren.

Eine Überleitung der Kategorien und Buchwerte für die originären und derivativen Finanzinstrumente auf die Vorschriften des IFRS 9 ist im Folgenden aufgeführt:

	Bewertungskategorie nach		Buchwert Konzern-Bilanz			Stand 01.03.2018 angepasst in TEUR
	IAS 39	IFRS 9	Stand 01.03.2018 wie im Vorjahr ausgewiesen in TEUR	Anpassung durch neue Bewer- tungskategorie IFRS 9 in TEUR	Anpassung durch Änderung Bewer- tungsmaßstab IFRS 9 in TEUR	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Loans and receivables (LAR)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	1.395.770	0	-400	1.395.370
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	Loans and receivables (LAR)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	1.298.491	0	0	1.298.491
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	Loans and receivables (LAR)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	173.982	0	0	173.982
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Loans and receivables (LAR)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	196.382	-9.885	0	186.497
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Loans and receivables (LAR)	erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0	8.356	0	8.356
Flüssige Mittel	Loans and receivables (LAR)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	517.615	0	0	517.615
Sonstige Finanzanlagen	Held to maturity (HTM)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	153	0	0	153
Sonstige Finanzanlagen	Available-for-sale financial assets (AFS)	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	278.294	-181.725	0	96.569
Sonstige Finanzanlagen	Available-for-sale financial assets (AFS)	erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0	183.254	0	183.254
Wertpapiere	Held to maturity (HTM)	zu fortgeführten Anschaffungskosten	313	130	0	443
Wertpapiere	Available-for-sale financial assets (AFS)	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	130	-130	0	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	7.875	0	0	7.875
Cash flow hedges	Hedge Accounting	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	11.155	0	0	11.155
Finanzielle Vermögenswerte			3.880.160	0	-400	3.879.760

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

	Bewertungskategorie nach		Buchwert Konzern-Bilanz			Stand 01.03.2018 angepasst in TEUR
	IAS 39	IFRS 9	Stand 01.03.2018 wie im Vorjahr ausgewiesen in TEUR	Anpassung durch neue Bewer- tungskategorie IFRS 9 in TEUR	Anpassung durch Änderung Bewer- tungsmaßstab IFRS 9 in TEUR	
Genussrechte	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	27.561	0	0	27.561
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	1.439.223	0	0	1.439.223
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	1.326.704	0	0	1.326.704
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	196.244	0	0	196.244
davon Verbindlichkeiten finance lease	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	64.676	0	0	64.676
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	1.459.449	0	0	1.459.449
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	24.980	0	0	24.980
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Other liabilities	zu fortgeführten Anschaffungskosten	550.318	0	0	550.318
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	49.212	0	0	49.212
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	23.827	0	0	23.827
Cash flow hedges	Hedge Accounting	erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	29.445	0	0	29.445
Finanzielle Verbindlichkeiten			5.126.963	0	0	5.126.963

KONSOLIDIERUNGSKREIS

(4) KONSOLIDIERUNGSKREIS

Eine Übersicht über die Zusammensetzung des Konsolidierungskreises der Otto Group gibt die folgende Aufstellung:

	28.02.2019	28.02.2018
Vollkonsolidierte Unternehmen		
Inland	175	175
Ausland	184	173
Gesamt	359	348
Nach der Equity-Methode einbezogene assoziierte und Gemeinschaftsunternehmen		
Inland	10	8
Ausland	14	16
Gesamt	24	24

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden in der Otto Group 9 (2017/18: 15) Gesellschaften verschmolzen.

In den Konzernabschluss wurden 14 (28. Februar 2018: 14) 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.

(5) VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDIERUNGSKREISES

(a) ERWERBSVORGÄNGE

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. Aus dem Erwerb der vorgenannten Gesellschaften resultiert ein Goodwill in Höhe von 9.315 TEUR. Die Gesellschaften werden dem Segment Service zugeordnet.

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden weitere Gesellschaften erstkonsolidiert, die in ihrer Gesamtheit für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group von untergeordneter Bedeutung sind.

(b) ENTKONSOLIDIERUNGEN

Mit Vertrag vom 20. Dezember 2018 hat die Otto Group ihre Mehrheitsbeteiligung an der Zahnärztekasse AG, Wädenswil, Schweiz, sowie sämtliche Anteile an der EOS Health Honorarmanagement Aktiengesellschaft, Hamburg, Deutschland, an einen Investor veräußert. Der Kaufvertrag über die Anteile der EOS Health Honorarmanagement Aktiengesellschaft war zum Bilanzstichtag noch nicht wirksam, so dass diese Gesellschaft als zur Veräußerung gehalten klassifiziert wurde (siehe Ziffer (5)(c)). Die Zahnärztekasse AG wurde zum 28. Februar 2019 entkonsolidiert, da der Übergang der Anteile an den neuen Eigentümer zum Bilanzstichtag bereits erfolgt war. Die Gesellschaft war dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet.

Die im Rahmen der Entkonsolidierung aus der Konzern-Bilanz abgegangenen Vermögenswerte und Schulden der vorgenannten Gesellschaft ergaben sich wie folgt:

	2018/19
	in TEUR
Vermögenswerte	
Anlagevermögen	1.713
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	24.242
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	3.988
Flüssige Mittel	9.122
Latente Steuern	485
Rückstellungen und Verbindlichkeiten	
Rückstellungen für Pensionen	2.635
Sonstige Rückstellungen	34
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12.970
Sonstige Verbindlichkeiten und Vermögenswerte	3.443

Die entkonsolidierte Gesellschaft erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr bis zur Entkonsolidierung Umsatzerlöse in Höhe von 13.456 TEUR, das Ergebnis vor Steuern betrug 3.919 TEUR.

Aus der Entkonsolidierung vorgenannter Gesellschaft entstand ein Gewinn von 30.206 TEUR, der im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen wird.

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden zudem weitere Gesellschaften entkonsolidiert, die in ihrer Gesamtheit für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group von untergeordneter Bedeutung sind.

(c) VERÄUSSERUNGSGRUPPEN

Mit Vertrag vom 20. Dezember 2018 wurden die Anteile an der EOS Health Honorarmanagement Aktiengesellschaft, Hamburg, Deutschland, veräußert. Für den Kontrollübergang der Anteile waren zum Abschlussstichtag aufsichtsrechtliche Genehmigungen im Rahmen des Eigentümerkontrollverfahrens ausstehend. Die Erteilung der aufsichtsrechtlichen Genehmigung erfolgte am 17. April 2019. Der Abgang der Vermögenswerte erfolgte im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2019/20. Die Gesellschaft sowie die zugehörige Refinanzierungsgesellschaft SPV Health Finanzierungs-GmbH, Berlin, Deutschland, werden zum Bilanzstichtag als Veräußerungsgruppe gemäß IFRS 5 dargestellt. Beide Gesellschaften sind dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet.

Die Veräußerungsgruppe weist zum 28. Februar 2019 die folgenden Vermögenswerte und Schulden aus:

	28.02.2019
	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und sonstige Finanzanlagen	4.950
Langfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	15.826
Kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	81.282
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten	1.690
Flüssige Mittel	17
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	103.765
Rückstellungen für Pensionen und sonstige langfristige Rückstellungen	586
Kurzfristige sonstige Rückstellungen	13
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	40.198
Kurzfristige sonstige Finanzverbindlichkeiten	22.330
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14.051
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten	5.177
Passive latente Steuern	990
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	83.345

Im Rahmen der Umklassifizierung als Veräußerungsgruppe ergaben sich keine Wertminderungen.

Am 28. Februar 2019 wurde eine Vereinbarung über die Veräußerung von 51% an der eVenture Fonds 2 GmbH & Co. KG, Hamburg, Deutschland, und der BV eVenture Fund II L.P., Wilmington, USA, geschlossen, die einen Übergang der Kontrolle an diesen Gesellschaften im Geschäftsjahr 2019/20 vorsieht. Für den Kontrollübergang der Anteile sind zum Abschlussstichtag aufsichtsrechtliche Genehmigungen ausstehend. Dementsprechend werden die Gesellschaften als Veräußerungsgruppe gemäß IFRS 5 dargestellt. Die Gesellschaften sind dem Segment Multichannel-Einzelhandel zugeordnet.

Die zum 28. Februar 2019 zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019
	in TEUR
Sonstige Finanzanlagen	313.751
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	388
Kurzfristige sonstige finanzielle Vermögenswerte	908
Flüssige Mittel	1.797
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	316.844
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	116
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	12
Passive latente Steuern	968
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	1.096

Im Rahmen der Umklassifizierung als Veräußerungsgruppe entstand ein Wertminderungsaufwand in Höhe von 15.267 TEUR.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

(6) UMSATZERLÖSE UND ERLÖSE AUS KUNDENFINANZIERUNG

Die Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung unterteilen sich wie folgt:

	Multichannel-Einzelhandel		Finanzdienstleistungen		Service		Summe	
	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR
Deutschland	6.815.382	6.860.853	87.571	70.353	1.035.231	1.033.205	7.938.184	7.964.411
Europa (ohne Deutschland und Russland)	1.352.945	1.358.900	129.196	207.006	1.206.464	1.182.273	2.688.605	2.748.179
Nordamerika	1.794.963	1.840.124	34.504	36.429	12.302	8.068	1.841.769	1.884.621
Russland	203.377	309.901	122	274	2.897	3.787	206.396	313.962
Asien	130.603	143.575	0	0	38.811	41.728	169.414	185.303
Sonstige Regionen	22.997	34.124	0	0	0	1.863	22.997	35.988
Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden (IFRS 15)	10.320.267	10.547.477	251.393	314.062	2.295.705	2.270.924	12.867.365	13.132.464
Erlöse aus Kundenfinanzierung	164.677	128.605	–	–	–	–	164.677	128.605
Sonstige Umsatzerlöse gemäß IFRS 9	–	–	572.199	527.344	6.818	0	579.017	527.343
Umsatzerlöse gemäß IFRS 9	164.677	128.605	572.199	527.344	6.818	0	743.694	655.948
Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung	10.484.944	10.676.082	823.592	841.406	2.302.523	2.270.924	13.611.059	13.788.412

In der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung der Otto Group werden die Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden gemäß IFRS 15 und die sonstigen Umsatzerlöse gemäß IFRS 9 zusammengefasst als Umsatzerlöse in Höhe von 13.446.382 TEUR (2017/18: 13.659.807 TEUR) ausgewiesen. Die Erlöse aus Kundenfinanzierung in Höhe von 164.677 TEUR (2017/18: 128.605 TEUR) werden separat gezeigt und resultieren in voller Höhe aus Zinserlösen aus Ratenkreditgeschäften.

Der E-Commerce-Anteil der Umsätze im Segment Multichannel-Einzelhandel beläuft sich auf 7.637.721 TEUR (2017/18: 7.682.811 TEUR), darin enthalten sind Umsätze aus Vermittlungsleistungen von 73.380 TEUR (2017/18: 56.753 TEUR). Die Umsätze im Segment Service stammen in Höhe von 2.103.931 TEUR (2017/18: 2.037.932 TEUR) aus Transportdienstleistungen und in Höhe von 148.106 TEUR (2017/18: 114.856 TEUR) aus Fullfilment.

(7) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge gliedern sich wie folgt:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Werbe- und Katalogkostenzuschüsse	103.110	96.283
Erträge aus Forderungsinkasso	92.101	95.541
Erträge aus Nebengeschäften	76.350	73.147
Erträge aus Leistungsverrechnungen mit nahestehenden Personen und Unternehmen sowie Dritten	67.182	59.522
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und Verbindlichkeiten	37.733	47.025
Erträge aus abgeschriebenen Forderungen	34.725	37.376
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	31.795	22.772
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen	19.779	11.085
Erträge aus Vermietung und Verpachtung	14.798	20.223
Erträge aus Lieferantenbelastungen	14.421	15.180
Übrige betriebliche Erträge	155.409	166.918
Sonstige betriebliche Erträge	647.403	645.072

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:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Aufwendungen für Handelswaren	5.421.191	5.364.792
Aufwendungen für bezogene Leistungen	1.846.723	1.801.800
Verpackungs- und Versandmaterial	19.124	19.877
Materialaufwand	7.287.038	7.186.469

(9) PERSONALAUFWAND

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Löhne und Gehälter	1.988.783	1.967.896
Soziale Abgaben	361.093	366.040
Aufwendungen für Altersversorgung	64.518	52.346
Personalaufwand	2.414.394	2.386.282

Die Aufwendungen für Löhne und Gehälter beinhalten Aufwendungen in Höhe von 22.194 TEUR (2017/18: 14.927 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 2018/19 waren in der Otto Group, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, durchschnittlich 52.558 Mitarbeiter (2017/18: 51.785 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:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Katalog- und Werbekosten	1.542.288	1.660.360
Versandkosten	384.611	390.859
Miet- und Leasingaufwendungen	374.395	364.726
Kosten Fremdpersonal	267.189	278.355
Instandhaltung, Wartung und Reparatur	215.595	204.547
Auftrags-, Lager- und Kommissionierkosten	160.668	146.257
Ausbuchungen und Veränderungen der Wertberichtigungen auf Forderungen	125.320	144.246
Gebäudenebenkosten	119.440	117.275
Provisionen und Vergütungen	111.220	120.781
Recht und Prüfung	105.547	104.342
Büro- und Kommunikationskosten	95.799	100.673
IT-Beratung	82.147	93.337
Kfz-Kosten	64.979	55.010
Kosten für allgemeine Beratung	64.947	64.602
Übrige Aufwendungen	375.676	418.298
Sonstige betriebliche Aufwendungen	4.089.821	4.263.668

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.

Die im Beteiligungsergebnis der Otto Group ausgewiesenen anteiligen Ergebnisse der nach der Equity-Methode einbezogenen assoziierten Unternehmen betreffen im Wesentlichen mit 62.170 TEUR (2017/18: 64.740 TEUR) COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich, sowie mit –63.311 TEUR (2017/18: 0 TEUR) ABOUT YOU Holding GmbH, Hamburg, bzw. ABOUT YOU GmbH, Hamburg. Die nicht erfassten Verluste bei ABOUT YOU Holding GmbH bzw. ABOUT YOU GmbH betragen –7.488 TEUR (2017/18: 0 TEUR).

Auf 100 % basierend erzielte COFIDIS PARTICIPATIONS Umsatzerlöse in Höhe von 1.352.438 TEUR (2017/18: 1.317.112 TEUR), einen Jahresüberschuss in Höhe von 211.738 TEUR (2017/18: 220.488 TEUR) und erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen in Höhe von –2.582 TEUR (2017/18: 3.093 TEUR).

Die Umsatzerlöse der ABOUT YOU Holding GmbH bzw. der ABOUT YOU GmbH betragen auf 100 %-Basis 457.093 TEUR (2017/18: 283.240 TEUR). Bei deutlich gestiegenen Umsatzerlösen verringert sich der Jahresfehlbetrag des Start-up Unternehmens leicht auf –114.647 TEUR (2017/18: –115.319 TEUR).

(12) PLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

Die planmäßigen Abschreibungen entfallen auf:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Planmäßige Abschreibungen auf selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte	40.750	37.696
Planmäßige Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte	64.572	71.406
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	167.012	173.553
Planmäßige Abschreibungen	272.334	282.655

(13) AUSSERPLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Außerplanmäßige Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte	0	67
Außerplanmäßige Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte	13.658	40.081
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	16.317	22.187
Außerplanmäßige Abschreibungen	29.975	62.335

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 2018/19 entfallen im Wesentlichen auf selbst erstellte und erworbene Software sowie auf Grundstücke und Bauten. Sie betreffen insbesondere eine russische Konzerngesellschaft aus dem Segment Service sowie zwei deutsche Konzerngesellschaften und eine japanische Konzerngesellschaft aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel. Das Vorjahr betreffende außerplanmäßige Abschreibungen entfielen im Wesentlichen auf selbst erstellte sowie erworbene Software, erworbene Kundenlisten sowie auf Geschäftsausstattung. Sie betrafen 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:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Zinserträge aus Ausleihungen und Wertpapieren	11.235	24.650
Erträge aus Zinsderivaten	8.023	7.665
Zinserträge aus Bankguthaben	967	3.641
Sonstige Zinserträge	673	239
Zinsen und ähnliche Erträge	20.898	36.195
Zinsaufwendungen für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Anleihen	-62.050	-65.754
Nettozinsaufwand aus leistungsorientierten Plänen	-26.209	-30.464
Aufwendungen aus Zinsderivaten	-8.295	-9.217
Zinsen für finance lease	-1.239	-1.663
Sonstige Zinsaufwendungen	-42.162	-32.023
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-139.955	-139.121
Zinsergebnis	-119.057	-102.926
Erträge aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	252.723	541.704
Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-11.154	-90.302
Bankspesen	-59.479	-67.671
Währungsgewinne/-verluste	-7.948	-44.336
Übriges Finanzergebnis	392	-1.653
Sonstiges Finanzergebnis	174.534	337.742
Finanzergebnis	55.477	234.816

Die Erträge aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen resultieren zum einen aus der Entkonsolidierung von Tochterunternehmen (siehe Ziffer (5)(b)). Zudem sind im Berichtsjahr erstmalig Bewertungsänderungen bei zum beizulegenden Zeitwert bilanzierten Investitionen in Eigenkapitalinstrumente aufgrund der Erstanwendung des IFRS 9 erfolgswirksam erfasst worden. Die aus der Veränderung des Zeitwerts resultierenden Gewinne betreffen überwiegend Venture-Aktivitäten.

(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:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Laufende Steuern im Inland	29.221	39.918
Laufende Steuern im Ausland	44.965	70.736
Laufende Steuern	74.186	110.654
Latente Steuern im Inland	6.060	-8.655
Latente Steuern im Ausland	20.465	4.414
Latente Steuern	26.525	-4.241
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	100.711	106.413

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten Ertragsteuern für Vorjahre in Höhe von 5.010 TEUR (2017/18: 4.023 TEUR), die mit 3.827 TEUR (2017/18: 7.497 TEUR) aus laufenden Steuern für das Vorjahr resultieren, sowie latente Steuern für Vorjahre in Höhe von 1.183 TEUR (2017/18: – 3.474 TEUR).

In den Geschäftsjahren 2018/19 bzw. 2017/18 wurden bestehende steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 37.975 TEUR bzw. 143.935 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:

	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten (EBT)	277.576	622.443
Steuersatz der Otto (GmbH & Co KG)	15 %	15 %
Fiktiver Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	41.636	93.366
Auswirkungen von nicht angesetzten bzw. Korrekturen von latenten Steuern	64.119	109.044
Nicht abziehbare Betriebsausgaben	17.943	15.276
Ertragsteuern für Vorjahre	2.557	4.023
Ausländische Quellensteuer	822	336
Auswirkungen ergebniswirksamer Konsolidierungsbuchungen	– 6.907	– 51.149
Veränderung des anzuwendenden Steuersatzes	– 2.134	6.342
Gewerbsteuerliche Hinzurechnungen und Kürzungen	– 3.235	2.107
Steuerfreie Erträge	– 63.544	– 42.576
Permanente Differenzen	– 1.509	– 62.747
Abweichende Steuersätze	50.270	32.963
Sonstige	693	– 572
Abweichungen	59.075	13.047
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	100.711	106.413

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:

	28.02.2019		28.02.2018	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte	6.294	80.004	12.139	71.216
Sachanlagen	20.964	67.170	19.959	64.344
Vorräte	4.571	9.458	5.739	5.133
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	23.310	41.206	25.629	32.183
Wertpapiere und Finanzanlagen	333	2.053	732	3.637
Rückstellungen	152.213	37.904	149.043	31.869
Verbindlichkeiten	51.088	7.563	40.715	6.525
Temporäre Differenzen	258.773	245.358	253.956	214.907
Verlustvorträge	14.113	0	16.169	0
Saldierung	-149.652	-149.652	-130.214	-130.214
Gesamt	123.234	95.706	139.911	84.693

Die kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen enthalten Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen bei Finanzinstrumenten der Kategorie Fair Value OCI in Höhe von –983 TEUR (2017/18: available-for-sale 307 TEUR), Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen der Derivate in cash flow hedges in Höhe von 2.069 TEUR (2017/18: –3.814 TEUR) und Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen bei den Rückstellungen für Pensionen in Höhe von –2.503 TEUR (2017/18: –18.308 TEUR).

Aktive latente Steuern werden auf steuerliche Verlustvorträge angesetzt, sofern deren Realisierung in der näheren Zukunft hinreichend gesichert erscheint. In den Geschäftsjahren 2018/19 und 2017/18 wurden für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 3.355.877 TEUR bzw. 3.105.354 TEUR keine aktiven latenten Steuern bilanziert. Diese steuerlichen Verlustvorträge sind in Höhe von 3.311.727 TEUR bzw. 3.046.400 TEUR unbegrenzt vortragsfähig, in Höhe von 34.432 TEUR bzw. 53.767 TEUR zeitlich begrenzt auf eine Nutzungsdauer zwischen fünf bis zehn Jahren, sowie in Höhe von 9.718 TEUR bzw. 5.187 TEUR zeitlich begrenzt auf eine Nutzungsdauer bis zu fünf Jahren.

Der Ansatz der aktiven Steuerlatenz für den Organkreis der Otto (GmbH & Co KG) erfolgt anteilig in Höhe von 84.192 TEUR und basiert auf einer spezifischen Planungsrechnung für den Organkreis. Der Überhang an aktiven Steuerlatenzen ist zum Stichtag insoweit angesetzt worden, wie von dessen Nutzbarkeit in den Folgejahren ausgegangen wird.

Der latente Steueraufwand aus dem Entstehen bzw. der Auflösung von temporären Differenzen beträgt 24.338 TEUR (2017/18: –36.290 TEUR).

Im Berichtsjahr besteht in Deutschland ein unbegrenzt vortragsfähiger Zinsvortrag im Sinne des § 4h EStG in Höhe von 73.837 TEUR (2017/18: 76.656 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 35.957 TEUR (28. Februar 2018: 37.201 TEUR) selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte enthalten, die sich noch in der Entwicklung befinden.

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden gemäß IAS 23 auf qualifizierte Vermögenswerte keine Fremdkapitalkosten (28. Februar 2018: 88 TEUR) aktiviert. Der zugrunde liegende Finanzierungskostensatz zum 28. Februar 2018 lag bei 2,45%.

Die in den immateriellen Vermögenswerten bilanzierten Geschäfts- oder Firmenwerte betreffen mit 180.303 TEUR (28. Februar 2018: 166.677 TEUR) Gesellschaften im Segment Multichannel-Einzelhandel, mit 113.534 TEUR (28. Februar 2018: 113.731 TEUR) Gesellschaften im Segment Finanzdienstleistungen und mit 29.114 TEUR (28. Februar 2018: 21.336 TEUR) Gesellschaften im Segment Service.

Vertragliche Verpflichtungen für den Erwerb immaterieller Vermögenswerte bestehen in Höhe von 22.034 TEUR (28. Februar 2018: 4.652 TEUR).

(17) SACHANLAGEN

Die Buchwerte der Sachanlagen finance lease unterteilen sich wie folgt:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Immobilien	2.230	2.337
Technische Anlagen	41.617	44.599
Computer und sonstige Informationstechnologie	28.020	14.974
Sonstige Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.634	3.688
Sachanlagen finance lease	73.501	65.598

Vertragliche Verpflichtungen für den Erwerb von Sachanlagen (Bestellobligo) bestehen in Höhe von 19.355 TEUR (28. Februar 2018: 20.143 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:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	8.983.683	8.366.018
Kurzfristige Vermögenswerte	4.226.701	4.258.458
Langfristige Schulden	5.336.666	5.904.768
Kurzfristige Schulden	6.286.307	5.050.963
Nettoreinvermögen	1.587.411	1.668.745
Buchwert des Anteils im Konzern	466.064	489.944

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.

Zum Ende des Geschäftsjahres 2017/18 gab die Otto Group die Beherrschung über das vormalig vollkonsolidierte Tochterunternehmen ABOUT YOU GmbH, Hamburg, ab, welches seit dem 28. Februar 2018 nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen wird. Im Rahmen der letztjährigen Übergangskonsolidierung wurden die Anteile der ABOUT YOU GmbH mit dem Zeitwert auf Basis einer Anteilsquote von 68,26 % angesetzt, der sich auf der Basis von erfolgten Anteilsveräußerungen sowie Finanzierungsrunden hinsichtlich des weiteren Wachstums der Gesellschaft ergab. Trotz des Mehrheitsanteils bestand keine Beherrschungsmöglichkeit, da aufgrund vertraglicher Vereinbarungen die Beherrschung der Gesellschaft nur gemeinschaftlich mit mindestens einem weiteren Gesellschafter erfolgen kann.

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden die Anteile an der ABOUT YOU GmbH im Wege einer Sacheinlage gegen die Ausgabe von neuen Anteilen in die ABOUT YOU Holding GmbH, Hamburg, eingebracht. Die ABOUT YOU Holding GmbH hat dabei mit den Stammanteilen und den Vorzugsanteilen zwei unterschiedliche Gattungen von Geschäftsanteilen. Für die Bilanzierung nach der Equity-Methode sind die Stammanteile relevant, da die Vorzugsanteile keinen anteiligen Anspruch auf das Nettovermögen und die Ergebnisse der ABOUT YOU Holding GmbH begründen. Die Vorzugsanteile, die neben dem Stimmrecht mit einer festen und vorrangig zu bedienenden, jährlichen Verzinsung ausgestattet sind, werden nach IFRS 9 bilanziert und innerhalb der langfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte ausgewiesen. Der erstmalige Ansatz und die Folgebewertung erfolgten zum Zeitwert auf Basis der vorliegenden Unternehmensplanung. Zukünftige Wertänderungen werden in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen.

Die Aufnahme eines weiteren, strategischen Investors führte neben weiteren Anteilstransaktionen nachfolgend zu einer Verwässerung der stimmrechtsfähigen (Gesamt-)Anteile der Otto Group auf 50,29 %. Die für die Bilanzierung nach der Equity-Methode relevante Anteilsquote der Stammanteile beträgt 44,91 %.

Die ABOUT YOU GmbH ist ein Online-Versandhändler für Bekleidung, Schuhe und Accessoires, dessen Geschäftsmodell durch ein personalisiertes Angebot für die Käufer unter Nutzung von Social Media-Kanälen und der Einbindung von Influencern charakterisiert ist.

Es ergeben sich folgende wesentliche Kenngrößen der ABOUT YOU Holding GmbH und der ABOUT YOU GmbH (auf 100 % basierend) sowie Überleitung auf die im Konzernabschluss berücksichtigten Werte:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	17.732	14.107
Kurzfristige Vermögenswerte	277.704	93.204
Langfristige Schulden	157	65
Kurzfristige Schulden	118.174	74.435
Nettoreinvermögen	177.105	32.811
Anteiliges Eigenkapital (rechnerisch)	79.538	22.397
Auf einzeln identifizierbare Vermögenswerte und Schulden entfallender Unterschiedsbetrag aus Übergangskonsolidierung nach latenten Steuern – insbesondere Marke* (vor planmäßiger Abschreibung/Auflösung)**	53.534	53.534
Auf Goodwill entfallender Unterschiedsbetrag aus Übergangskonsolidierung	341.154	341.154
Aufteilung in Stammanteile und Vorzugsanteile	-411.631	-
Anteilsverwässerungen und sonstige Anteilstransaktionen/Sonstiges	-62.595	-
Buchwert des Anteils im Konzern	0	417.085

* Nach finaler Kaufpreisallokation

** Nach planmäßiger Abschreibung/Auflösung sowie der Aufspaltung in Stamm- und Vorzugsanteile verbleibt zum 28. Februar 2019 ein Betrag von 5.237 TEUR.

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:

	2018/19		2017/18	
	Gemeinschafts- unternehmen	Assoziierte Unternehmen	Gemeinschafts- unternehmen	Assoziierte Unternehmen
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Buchwert der Anteile	18.295	222.091	1.573	170.321
Jahresfehlbetrag/-überschuss	- 5.984	56.749	- 15.845	54.060
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	99	- 70	249	16.102
Gesamtergebnis	- 5.885	56.679	- 15.596	70.162

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 erfolgt der Wertansatz zum Bilanzstichtag gemäß IFRS 9 erfolgsneutral bzw. erfolgswirksam zum Zeitwert:

	28.02.2019 in TEUR
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete sonstige Finanzanlagen	80.085
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete sonstige Finanzanlagen	22.182
Sonstige Finanzanlagen	102.267

Im Geschäftsjahr 2018/19 wurden Dividenden aus Anteilen an Gesellschaften, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, in Höhe von 1.706 TEUR erfasst. Es sind keine Beteiligungen im aktuellen Geschäftsjahr veräußert worden.

Zum Vergleichsstichtag wurden die Anteile an Gesellschaften, die nicht konsolidiert bzw. nach der Equity-Methode einbezogen wurden, und für die in den sonstigen Finanzanlagen enthaltenen Finanzinstrumente der im Geschäftsjahr 2017/18 noch vorhandenen Kategorie available-for-sale zum Zeitwert bzw., sofern dieser nicht verlässlich ermittelt werden konnte, zu Anschaffungskosten bewertet:

	28.02.2018 in TEUR
Zeitwerte	263.541
Anschaffungskosten	14.906
Sonstige Finanzanlagen	278.447

Bei den Sonstigen Finanzanlagen, die im Vorjahr nach IAS 39 der Kategorie available-for-sale zugeordnet waren und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet wurden, handelt es sich um Finanzinvestitionen in nicht börsennotierte Eigenkapitalinstrumente, für die kein aktiver Markt bestand. Durch die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts für diese Finanzinvestitionen hätten sich keine wesentlichen Zusatzinformationen ergeben.

(19) VORRÄTE

Die Vorräte setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Handelswaren	1.756.901	1.647.616
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	17.523	17.144
Fertige und unfertige Erzeugnisse und Leistungen	3.614	3.168
Vorräte	1.778.038	1.667.928

Im Vorratsvermögen sind Wertberichtigungen aufgrund von Gängigkeitsabschlägen in Höhe von 207.227 TEUR (28. Februar 2018: 204.735 TEUR) enthalten.

(20) FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN SOWIE AUS FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Forderungen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.653.914	1.692.708
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-145.166	-156.457
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.508.748	1.536.251
Forderungen aus Finanzdienstleistungen, brutto	1.432.030	1.306.716
Zuschreibung Forderungen aus Finanzdienstleistungen gemäß IFRS 9	18.188	0
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-8.373	-8.225
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.441.845	1.298.491

Unter den Forderungen aus Finanzdienstleistungen werden auch von Dritten angekaufte Forderungen in Höhe von 1.409.907 TEUR (28. Februar 2018: 1.215.814 TEUR) ausgewiesen. Bei den Forderungen aus Finanzdienstleistungen wurden erstmals Zuschreibungen im Rahmen der Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten und gemäß der Bewertungsvorschriften des IFRS 9 vorgenommen.

Die Fristigkeit der Forderungen zum 28. Februar 2019 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	1.341.343	167.405	0	1.508.748
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	377.667	753.768	310.410	1.441.845

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	1.368.607	167.644	0	1.536.251
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	419.679	609.703	269.109	1.298.491

Die für die bestehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Stand Wertberichtigungen am 1. März	156.457	147.291
Anpassungen aufgrund der Erstanwendung des IFRS 9	400	0
Stand Wertberichtigungen am 1. März (angepasst)	156.857	147.291
Wechselkursänderungen	653	-729
Änderungen Konsolidierungskreis	-143	-4.134
Verbrauch	-104.505	-114.890
Auflösung	-19.516	-10.336
Zuführung	111.820	139.255
Stand Wertberichtigungen am 28. Februar	145.166	156.457

Zum 28. Februar 2019 wurde erstmalig ein Ausfallrisiko gemäß IFRS 9 ermittelt. Eine Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte nicht.

Die für die bestehenden Forderungen aus Finanzdienstleistungen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Stand Wertberichtigungen am 1. März	8.225	6.730
Wechselkursänderungen	17	-149
Umgliederung zu den zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	-767	0
Verbrauch	-7.212	-2.430
Auflösung	-263	-747
Zuführung	8.373	4.821
Stand Wertberichtigungen am 28. Februar	8.373	8.225

Das Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird im Wesentlichen auf Basis der Informationen zur Überfälligkeit beurteilt. Die Bruttobuchwerte dieser Forderungen verteilen sich auf die relevanten Überfälligkeitsbänder zum 28. Februar 2019 folgendermaßen:

	Buchwert Forderungen in TEUR
Nicht überfällig	1.046.535
Weniger als 30 Tage überfällig	174.304
30 bis 90 Tage überfällig	124.537
mehr als 90 Tage überfällig	308.538
Stand zum 28. Februar 2019	1.653.914

Die Altersstruktur der nicht wertgeminderten, jedoch überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellte sich im Vorjahr wie folgt dar:

	Weniger als 30 Tage in TEUR	30 bis 90 Tage in TEUR	Mehr als 90 Tage in TEUR	Summe in TEUR
Stand zum 28. Februar 2018	56.536	621	14.904	72.061

Aus der Überfälligkeit der Forderungen ergaben sich keine Auswirkungen auf die Werthaltigkeit. Die Forderungen waren nach Einschätzung des Ausfallrisikos trotz Überfälligkeit in voller Höhe einbringlich.

(21) FORDERUNGEN GEGEN NAHESTEHENDE PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Die Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019 in TEUR	28.02.2018 in TEUR
Forderungen gegen nicht konsolidierte Tochterunternehmen	19.520	16.099
Forderungen gegen assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	48.444	72.539
Forderungen gegen sonstige nahestehende Personen und Unternehmen	6.326	85.344
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	74.290	173.982

Die Forderungen gegen assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen resultieren im Berichtsjahr im Wesentlichen aus Forderungen gegen die ABOUT YOU GmbH, Hamburg, aus der Verrechnung von Waren und Dienstleistungen. Im Vorjahr beinhalteten die Forderungen gegen sonstige nahestehende Personen und Unternehmen 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 nahestehende Personen und Unternehmen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR
Stand Wertberichtigungen am 1. März	9.011	7.852
Abgang	-1.808	-613
Zuführung	638	1.772
Stand Wertberichtigungen am 28. Februar	7.841	9.011

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich zum Bilanzstichtag wie folgt:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	74.290	117.830
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	0	56.152
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	0	0
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	74.290	173.982

(22) SONSTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen Vermögenswerte gliedern sich wie folgt:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Kauttionen	48.443	51.082
Debitorische Kreditoren	36.109	38.281
Positive Zeitwerte von Derivaten	26.738	19.030
Forderungen an Mitarbeiter	2.184	2.169
Übrige finanzielle Vermögenswerte	499.014	104.849
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	612.488	215.411
Abgrenzungsposten	78.169	68.347
Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren	67.869	77.714
Forderungen aus sonstigen Steuern	64.901	89.100
Übrige Vermögenswerte	31.604	44.431
Sonstige übrige Vermögenswerte	242.543	279.592
Sonstige Vermögenswerte	855.031	495.003

Der Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren in Höhe von 67.869 TEUR (28. Februar 2018: 77.714 TEUR) entspricht der Höhe der Anschaffungskosten der gelieferten Waren, bei denen eine Rücklieferung erwartet wird, abzüglich der für die Retourenabwicklung anfallenden Kosten und die bei der Verwertung entstehenden Verluste. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten ist ein Betrag von 411.631 TEUR (28. Februar 2018: 0 TEUR) enthalten, der auf Vorzugsanteile an einer nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaft entfällt (siehe Ziffer (18)).

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte haben die folgenden Fälligkeiten:

	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
Stand 28. Februar 2019	128.194	63.660	420.634	612.488
Stand 28. Februar 2018	133.242	67.470	14.699	215.411

Für die sonstigen Vermögenswerte wurden Wertberichtigungen in Höhe von 1.202 TEUR gebildet (28. Februar 2018: 5.031 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:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Kommanditkapital Otto (GmbH & Co KG)	820.000	820.000
Gewinnrücklagen und Jahresüberschuss	83.869	100.702
Kündbare Finanzinstrumente	903.869	920.702

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 2019 36.872 TEUR (28. Februar 2018: 37.096 TEUR) des erwirtschafteten Konzern-Eigenkapitals nicht zur Ausschüttung verfügbar.

(c) AUSGLEICHSPOSTEN AUS SUKZESSIVEN 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:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Gezahlte (–) oder erhaltene (+) Gegenleistungen	–4.926	0
Erhöhung (–)/Verringerung (+) in den auf andere Gesellschafter entfallenden Anteilen	–5.030	0
Veränderung des Ausgleichspostens aus sukzessiven Erwerben	–9.956	0

(d) KUMULIERTES SONSTIGES EIGENKAPITAL

Das kumulierte sonstige Eigenkapital setzt sich wie folgt zusammen:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	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	–1.038	1.515
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	12.565	15.118

(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*		Argosyn-Gruppe	
	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	414.129	427.414	484.882	517.543
Kurzfristige Vermögenswerte	86.645	67.512	217.830	340.503
Langfristige Verbindlichkeiten	183.772	143.208	2.196	2.298
Kurzfristige Verbindlichkeiten	70.850	80.979	47.701	58.465
Nettoreinvermögen	246.152	270.739	652.815	797.283
davon auf andere Gesellschafter entfallend	245.779	270.366	302.360	369.271
Umsatzerlöse	0	105	10.939	48.375
Jahresüberschuss	15.352	23.139	63.865	75.234
davon auf andere Gesellschafter entfallend	15.235	23.116	29.580	34.845
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-1.669	1.388	-215	534
Gesamtergebnis	13.683	24.527	63.650	75.767
davon auf andere Gesellschafter entfallend	13.567	24.504	29.480	35.093
Nettozunahme/-abnahme des Finanzmittelfonds	0	0	-117.190	164.343
An andere Gesellschafter gezahlte Dividenden/Ausschüttungen	37.588	22.757	58.839	109.623

* An einer Tochtergesellschaft der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H. hält eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Otto (GmbH & Co KG) 1% der Anteile.

(f) KAPITALMARKTNOTIERTES EIGENKAPITAL UND GENUSSSCHEINE

Das kapitalmarktnotierte Eigenkapital enthält die im Juli 2018 an der Luxemburger Börse platzierte nachrangige Anleihe in Höhe von 300.000 TEUR.

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 2019 werden in dieser Position ebenfalls die noch nicht gezahlten Vergütungen auf die genannten Eigenkapitalbestandteile in Höhe von 7.984 TEUR (28. Februar 2018: 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 2019 waren 28.950 Pakete mit einem Wert von 26.190 TEUR (28. Februar 2018: 29.583 Pakete mit einem Wert von 27.561 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 2018/19 14.294 TEUR (2017/18: 12.866 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 Langlebigkeitsrisiko 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. Die Versorgungsleistungen sind zu großen Teilen gegen die Folgen einer Insolvenz gesetzlich abgesichert. Hierfür werden jährliche Beiträge an den Pension Protection Fund geleistet. Für einen Teil des Pensionsplans in Großbritannien besteht seitens des Treuhänders ein Recht zur Ausfinanzierung. Die Wahrscheinlichkeit der Ausübung des Rechts wird als sehr gering eingestuft. Unter Berücksichtigung dieser Annahme wurde auf die Bilanzierung einer zusätzlichen Verbindlichkeit zum 28. Februar 2019 in Höhe von 38.096 TEUR (28. Februar 2018: 75.779 TEUR) verzichtet.

Die Berechnung der Pensionsrückstellungen für die leistungsorientierten Versorgungssysteme erfolgt nach IAS 19 auf der Grundlage versicherungsmathematischer Annahmen. Der Bewertung liegen folgende gewichtete Annahmen zugrunde:

	28.02.2019	28.02.2018
	in %	in %
Rechnungszins	2,1	2,2
Gehaltstrend	1,4	1,4
Rententrend	1,8	1,8
Inflation	1,9	1,8
Fluktuation	8,0	8,0

Der Barwert der Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Barwert der nicht fondsfinanzierten Pensionsverpflichtungen	1.452.491	1.387.683
Barwert der fondsfinanzierten Pensionsverpflichtungen	624.487	605.361
Umbuchungen aufgrund von IFRS 5	-536	0
Barwert der Pensionsverpflichtungen	2.076.442	1.993.044

Die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen hat sich wie folgt entwickelt:

	Barwert der Pensionsverpflichtung		Planvermögen		Rückstellungen für Pensionen	
	2018/19	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Stand zum 1. März	1.993.044	1.975.723	587.559	618.287	1.405.485	1.357.436
Laufender Dienstzeitaufwand	24.250	23.440	0	0	24.250	23.440
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	22.313	15.190	0	0	22.313	15.190
Effekte aus Plankürzungen und Abgeltungen	-66	-1.413	0	0	-66	-1.413
Zinsaufwendungen/-erträge	42.257	44.690	16.048	14.226	26.209	30.464
Erfolgswirksam erfasste Veränderungen	88.754	81.907	16.048	14.226	72.706	67.681
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste						
aus demographischen Annahmen	17.215	-38.916	0	0	17.215	-38.916
aus finanziellen Annahmen	10.295	66.411	0	0	10.295	66.411
aus erfahrungsbedingten Anpassungen	17.490	1.605	0	0	17.490	1.605
Ertrag aus Planvermögen ohne Zinserträge	0	0	-10.076	-12.111	10.076	12.111
Wechselkursänderungen	18.607	-25.964	17.255	-22.080	1.352	-3.884
Erfolgsneutral erfasste Veränderungen	63.607	3.136	7.179	-34.191	56.428	37.327
Gezahlte Leistungen	-58.445	-65.086	-26.288	-32.793	-32.157	-32.293
Übertragungen	75	-237	0	0	75	-237
Beiträge des Arbeitgebers	0	0	22.430	22.030	-22.430	-22.030
Änderungen Konsolidierungskreis	-10.057	-2.399	-8.484	0	-1.573	-2.399
Umbuchungen aufgrund von IFRS 5	-536	0	0	0	-536	0
Sonstige Veränderungen	-68.963	-67.722	-12.342	-10.763	-56.621	-56.959
Stand zum 28. Februar	2.076.442	1.993.044	598.444	587.559	1.477.998	1.405.485
davon Rückstellungen für Pensionen					1.477.998	1.416.795
davon Nettovermögenswert aus leistungsorientierten Versorgungsplänen					0	-11.310

Das zur Finanzierung der Pensionsverpflichtungen zur Verfügung stehende Planvermögen gliedert sich wie folgt auf:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Wertpapiere	487.355	511.889
Immobilien	35.845	45.101
Liquide Mittel	13.747	11.989
Darlehen	4.194	4.072
Sonstiges	57.303	14.508
Planvermögen	598.444	587.559

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 2019/20 Beiträge in Höhe von 22.575 TEUR in die leistungsorientierten Pläne einzuzahlen sind sowie Auszahlungen in Höhe von 59.751 TEUR aus den leistungsorientierten Plänen erfolgen werden.

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 19,0 Jahre (28. Februar 2018: 19,5 Jahre).

Die relative Auswirkung von singulären Parameteränderungen auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird im Folgenden aufgezeigt:

		2018/19 in %	2017/18 in %
Rechnungszins	+ 0,5 %	- 8,7	- 9,0
	- 0,5 %	9,9	10,2
Rententrend	+ 0,25 %	2,2	2,5
	- 0,25 %	- 2,1	- 2,3
Lebenserwartung	Zunahme um ein Jahr	1,7	1,7
	Abnahme um ein Jahr	- 1,8	- 1,9

Eine wesentliche Gehaltsabhängigkeit der Pläne liegt nicht vor. Zur Ermittlung der Sensitivitäten wurden ca. 98% 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:

	01.03.2018 in TEUR	Währungskurseffekte/ Umbuchungen/ Veränderung des Konsolidie- rungskreises in TEUR	Inanspruch- nahme in TEUR	Auflösung in TEUR	Zuführung in TEUR	Aufzinsung in TEUR	28.02.2019 in TEUR
Restrukturierungsverpflichtungen	52.968	315	- 17.228	- 7.664	27.146	487	56.024
Personalbezogene Rückstellungen	72.039	1.053	- 3.499	- 5.907	5.596	289	69.571
Operative Rückstellungen	34.771	162	- 1.864	- 556	16.509	1.987	51.009
Vertragliche Rückstellungen	31.227	110	- 2.297	- 3.894	5.893	7	31.046
Übrige Rückstellungen	104.900	1.833	- 8.653	- 12.289	32.575	112	118.478
Sonstige Rückstellungen	295.905	3.473	- 33.541	- 30.310	87.719	2.882	326.128

In den personalbezogenen Rückstellungen sind im Wesentlichen die Aufstockungsbeträge für Altersteilzeitvereinbarungen sowie Jubiläumsansprüche enthalten.

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 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.

In den operativen Rückstellungen sind im Wesentlichen Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen sowie Rückstellungen für Garantie- und Kulanzansprüche enthalten. Für Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen, die insbesondere bei Mietereingbauten 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. 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.

Verpflichtungen aus bereits anhängigen oder zu erwartenden Rechtsstreitigkeiten werden u. a. unter den vertraglichen Rückstellungen ausgewiesen.

Die übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl erkennbarer Einzelrisiken und ungewisser Verpflichtungen, die in der Höhe des wahrscheinlichen Eintritts berücksichtigt werden.

Es ergibt sich folgende Fälligkeitsstruktur der sonstigen Rückstellungen zum 28. Februar 2019:

	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	36.152	19.872	0	56.024
Personalbezogene Rückstellungen	593	56.831	12.147	69.571
Operative Rückstellungen	23.700	16.327	10.982	51.009
Vertragliche Rückstellungen	31.008	38	0	31.046
Übrige Rückstellungen	83.312	35.166	0	118.478
Sonstige Rückstellungen	174.765	128.234	23.129	326.128

(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 2019 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	502.460	607.000	347.569	1.457.029
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	651.937	632.626	225.583	1.510.146

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	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	1.439.223
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	771.631	390.851	164.222	1.326.704

Die zum 28. Februar 2019 bestehenden wesentlichen Anleihen sind durch die folgenden Nominalbeträge, Zinssätze und Fälligkeiten gekennzeichnet:

Gesellschaft	Finanzierungszusage	Inanspruchnahme zum 28.02.2019 in TEUR	Nominal- zinssatz	Effektiv- zinssatz	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

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 2019 beträgt das Gesamtvolumen der im Rahmen des EMTN-Programms begebenen Anleihen 980.000 TEUR (28. Februar 2018: 980.000 TEUR).

Zudem existiert seit dem Geschäftsjahr 2016/17 ein Commercial-Paper-Programm mit einem Rahmenvolumen von 1.000.000 TEUR. Zum 28. Februar 2019 beträgt das Gesamtvolumen der ausstehenden Commercial-Paper 166.000 TEUR (28. Februar 2018: 150.000 TEUR).

Zum 28. Februar 2019 bestehen die folgenden, nach Fälligkeit sortierten, wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber diversen in- und ausländischen Kreditinstituten:

Segmente	Währung	Inanspruchnahme zum 28.02.2019 in TEUR	Zinssatz	Endfälligkeit
	EUR	327.271	1,0 – 6,0 %	2019 – 2024
Multichannel-Einzelhandel	EUR	132.166	Euribor + variabler Aufschlag	2020 – 2039
	EUR	166.889	1,5 – 6,9 %	2024 – 2041
Finanzdienstleistungen	EUR	30.000	Euribor + variabler Aufschlag	2019 – 2025
	EUR	68.433	1,6 – 2,7 %	2021 – 2023
	EUR	130.000	1,4 – 1,5 %	2025 – 2027
Service	EUR	57.975	1,7 %	2023 – 2027

Die Aufteilung erfolgt auf Basis der Segmentzuordnung nach fester oder variabler Verzinsung sowie einer Endfälligkeit bis 5 Jahre (28. Februar 2024) bzw. über 5 Jahre (ab 1. März 2024).

Für die Finanzverbindlichkeiten entspricht der ausgewiesene Zinssatz dem Effektivzinssatz.

(28) SONSTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen Finanzverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	82.632	189.087
Verbindlichkeiten aus finance lease	69.646	64.676
Verbindlichkeiten aus Darlehen	4.441	4.546
Wechselverbindlichkeiten	1.355	2.612
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	158.074	260.921

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich zum 28. Februar 2019 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 ABS-Finanzierungen	82.632	0	0	82.632
Verbindlichkeiten aus finance lease	17.622	50.654	1.370	69.646
Verbindlichkeiten aus Darlehen	4.441	0	0	4.441
Wechselverbindlichkeiten	1.355	0	0	1.355
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	106.050	50.654	1.370	158.074

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	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
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	213.340	45.780	1.801	260.921

Die Verbindlichkeiten aus finance lease zum 28. Februar 2019 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	18.910	52.240	1.374	72.524
Zinsanteil	1.288	1.586	4	2.878
Tilgungsanteil	17.622	50.654	1.370	69.646

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	18.295	49.316	1.818	69.429
Zinsanteil	1.200	3.536	17	4.753
Tilgungsanteil	17.095	45.780	1.801	64.676

(29) VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER NAHESTEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Die Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Tochterunternehmen	16.500	17.873
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	26.308	18.799
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahestehenden Personen und Unternehmen	2.767	5.239
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	45.575	41.911

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich wie folgt:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	44.834	41.447
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	277	0
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	464	464
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	45.575	41.911

(30) SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen Verbindlichkeiten gliedern sich wie folgt:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	251.820	259.888
Verbindlichkeiten aus kündbaren Finanzinstrumenten	104.697	95.445
Kreditorische Debitoren	88.561	93.000
Negative Zeitwerte von Derivaten	38.069	53.273
Verbindlichkeiten aus dem Erwerb von Anteilen	27.989	49.212
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	59.244	101.984
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	570.380	652.802
Vertragliche Verbindlichkeiten	214.302	199.290
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	146.193	185.449
Abgrenzungsposten	107.096	110.909
Verbindlichkeiten aus Sozialabgaben	17.686	17.552
Verbindlichkeiten aus sonstigen Abgaben	9.900	9.266
Übrige Verbindlichkeiten	2.753	3.608
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	497.930	526.074
Sonstige Verbindlichkeiten	1.068.310	1.178.876

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:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	383.110	479.181
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	170.340	169.427
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	16.930	4.194
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	570.380	652.802

Die vertraglichen Verbindlichkeiten haben sich wie folgt entwickelt:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Stand vertragliche Verbindlichkeiten am 1. März	199.290	196.215
Zuführung	189.645	176.360
In der Berichtsperiode erfasste Umsatzerlöse	-177.608	-173.285
Wechselkursänderungen	2.975	0
Stand vertragliche Verbindlichkeiten am 28. Februar	214.302	199.290

Der Gesamtbetrag der noch nicht erfüllten Leistungsverpflichtungen mit deren Erfüllung in voraussichtlich mehr als 12 Monaten gerechnet wird, beläuft sich zum 28. Februar 2019 auf 19.347 TEUR (28. Februar 2018: 13.245 TEUR).

(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 rätierlich 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 ausgegeben 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	-42.763	-81.437	0	38,26	74,63
2014	122.595	-40.554	-28.969	51.260	0,00	95,41
2015	148.860	-54.592	-32.220	47.485	0,00	100,11
2016	157.770	-63.295	-22.735	40.539	23,36	79,40
	1.325.405	-371.381	-767.164	139.284		

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 ausgezahlten Rechte	Zum Stichtag unverfallbare Rechte	Wert eines Rechts zum Ausgabezeitpunkt in USD	Wertveränderung ggü. Ausgabezeitpunkt in USD
2017	56.920	- 34.960	0	0	99,22	1,97
2018	25.440	- 19.840	0	0	110,66	3,12
	82.360	- 54.800	0	0		

Für beide Mitarbeiterbeteiligungsprogramme ist unter Berücksichtigung des Aufwandsverteilungszeitraums gemäß IFRS 2 und der Wertentwicklung zum Bilanzstichtag eine Verbindlichkeit in Höhe von 12.147 TEUR (2017/18: 16.309 TEUR) bilanziert worden. Es ergab sich im Berichtsjahr Aufwand in Höhe von 3.076 TEUR (2017/18: 8.201 TEUR).

Auszahlungen für bereits unverfallbar gewordene Rechte ausgeschiedener Mitarbeiter beliefen sich im Geschäftsjahr 2018/19 auf 14.245 TEUR (2017/18: 6.104 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 konnten an unterschiedlichen und vorab festgelegten Zeitpunkten ausgeübt werden. Die Ausübung erfolgte im Geschäftsjahr 2018/19.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

(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:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Flüssige Mittel	368.728	517.615
Wertpapiere mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten	17.224	130
Finanzmittelfonds	385.952	517.745

Aus dem in der Konzern-Kapitalflussrechnung ausgewiesenen Finanzmittelfonds wurden 4.098 TEUR (28. Februar 2018: 11.014 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 2018/19 den Abschluss von finance lease mit 19.967 TEUR (2017/18: 16.247 TEUR).

ERLÄUTERUNGEN ZUR SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

(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-, Versand- und Stationärhandels, wobei der E-Commerce im Versandhandel 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:

	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Segmentvermögen	8.566.255	8.243.119
Sonstige Finanzanlagen	90.706	269.897
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	54.783	126.392
Flüssige Mittel	368.728	517.615
Latente Steuern	123.234	139.911
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	420.609	0
Vermögenswerte des Konzerns	9.624.315	9.296.934

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:

	Umsatzerlöse mit Dritten		Langfristiges Vermögen	
	2018/19	2017/18	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Deutschland	8.243.568	8.271.115	1.377.628	1.312.651
Europa (ohne Deutschland und Russland)	2.914.738	2.945.743	398.411	354.678
Nordamerika	1.855.722	1.892.154	356.703	345.674
Russland	229.668	323.735	1.693	14.596
Asien	179.690	191.072	48.819	48.123
Sonstige Regionen	22.996	35.988	1.032	816
Konzern	13.446.382	13.659.807	2.184.286	2.076.538

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 den Kategorien der Finanzinstrumente nach IFRS 9 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 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 2018/19 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 Zeitwerthierarchie zugeordnet, da die Bewertungsparameter auf nicht beobachtbaren Marktdaten beruhen. In den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen ist ein Betrag in Höhe von 970 TEUR (28. Februar 2018: 2.486 TEUR) aus der Währungsumrechnung enthalten.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Buchwerte und beizulegenden Zeitwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zum 28. Februar 2019, einschließlich ihrer Einstufung in die Zeitwerthierarchie. 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 IFRS 9 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 IFRS 9					Zeitwerthierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten (AC)	Zeitwert, erfolgswirksam (FVPL)	Zeitwert, erfolgsneutral (FVOCI)	Zeitwert, erfolgsneutral (FVOCI) ohne Reklassifizierung	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Sonstige Finanzanlagen	102.267	0	22.182	0	80.085	102.267	0	102.267	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.508.748	1.508.748	0	0	0	0	0	0	0
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.441.845	1.441.845	0	0	0	0	0	0	0
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	74.290	74.290	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	585.750	173.724	395	0	411.631	411.631	0	411.631	0
Wertpapiere	17.537	403	17.134	0	0	17.134	17.134	0	0
Flüssige Mittel	368.728	368.728	0	0	0	0	0	0	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	5.792	0	5.792	0	0	5.792	0	5.792	0
Cash flow hedges	20.945	0	0	20.945	0	20.945	0	20.945	0

Passiva	Bewertung gemäß IFRS 9				Zeitwerthierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten (AC)	Zeitwert, erfolgswirksam (FVPL)	Zeitwert, erfolgsneutral (FVOCI)	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Genussrechte	26.189	26.189	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.457.029	1.457.029	0	0	1.474.414	1.103.865	370.549	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.510.146	1.510.146	0	0	1.554.711	0	1.554.711	0
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	88.428	88.428	0	0	0	0	0	0
davon Verbindlichkeiten aus finance lease	69.646	69.646	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.628.536	1.628.536	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	45.575	45.575	0	0	0	0	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	532.312	504.323	0	27.989	27.989	0	0	27.989
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	10.555	0	10.555	0	10.555	0	10.555	0
Cash flow hedges	27.514	0	0	27.514	27.514	0	27.514	0

Zum Stichtag der Vergleichsperiode bestehen entsprechend IAS 39 folgende Buchwerte und beizulegende Zeitwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, einschließlich ihrer Einstufung in der Zeitwerthierarchie:

Aktiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwerthierarchie			
	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	1.536.251	1.536.251	0	0	0	0	0	0
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.298.491	1.298.491	0	0	0	0	0	0
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	173.982	173.982	0	0	0	0	0	0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	196.382	196.382	0	0	0	0	0	0
Flüssige Mittel	517.615	517.615	0	0	0	0	0	0
Loans and receivables (LAR)	3.722.721	3.722.721	0	0	0	0	0	0
Sonstige Finanzanlagen	153	153	0	0	0	0	0	0
Wertpapiere	313	313	0	0	0	0	0	0
Held to maturity (HTM)	466	466	0	0	0	0	0	0
Sonstige Finanzanlagen	278.294	14.753	0	263.541	263.541	0	263.541	0
Wertpapiere	130	0	0	130	130	130	0	0
Available-for-sale financial assets (AFS)	278.424	14.753	0	263.671	263.671	130	263.541	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	7.875	0	7.875	0	7.875	0	7.875	0
Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	7.875	0	7.875	0	7.875	0	7.875	0
Cash flow hedges	11.155	0	0	11.155	11.155	0	11.155	0

Passiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwerthierarchie			
	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	0	0	0	0	0	0
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	0	0	0	0	0	0
davon Verbindlichkeiten finance lease	64.676	64.676	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.656.296	1.656.296	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	41.911	41.911	0	0	0	0	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	550.318	550.318	0	0	0	0	0	0
Financial liabilities measured at amortised cost (OL)	5.302.933	5.302.933	0	0	3.026.688	1.117.672	1.909.016	0
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
Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	73.039	0	23.827	49.212	73.039	0	23.827	49.212
Cash flow hedges	29.445	0	0	29.445	29.445	0	29.445	0

Die Nettoergebnisse aus Finanzinstrumenten teilen sich wie folgt auf die einzelnen Bewertungskategorien des IFRS 9 auf:

	28.02.2019		
	erfolgsneutral	erfolgswirksam	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	0	776.488	776.488
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	0	-892	-892
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	0	153.362	153.362
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	0	-30.068	-30.068
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte, ohne Reklassifizierung	6.641	0	6.641
Nettogewinne/Nettoverluste	6.641	898.890	905.531

Die Nettoergebnisse enthalten dabei Effekte aus Wertberichtigungen, aus der Währungsumrechnung, aus der Bewertung zum Zeitwert und aus der Veräußerung von Finanzinstrumenten. Darüber hinaus wurden Umsatzerlöse mit Dritten des Segments Finanzdienstleistungen von 823.592 TEUR ausgewiesen.

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 2019 werden keine Vermögenswerte aus ABS-Transaktionen (28. Februar 2018: 104.177 TEUR) bilanziert.

Im Vorjahr teilten sich die Nettoergebnisse aus Finanzinstrumenten gemäß den einzelnen Bewertungskategorien des IAS 39 folgendermaßen auf:

	28.02.2018		
	erfolgsneutral	erfolgswirksam	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Loans and receivables (LAR)	0	715.600	715.600
LAR ohne Finanzdienstleistungen	0	-125.806	-125.806
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	0	841.406	841.406
Available-for-sale-financial assets (AFS)	10.185	11.671	21.856
Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	0	6.831	6.831
Financial liabilities measured at amortised cost (OL)	0	-1.872	-1.872
Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	0	-21.175	-21.175

Die Nettoergebnisse im Vorjahr enthielten dabei Effekte aus Wertberichtigungen, aus der Währungsumrechnung, aus der Bewertung zum Zeitwert und aus der Veräußerung von Finanzinstrumenten. Darüber hinaus wurden Umsatzerlöse mit Dritten des Segments Finanzdienstleistungen von 841.406 TEUR ausgewiesen, die ebenfalls im Zusammenhang mit der Kategorie LAR standen.

(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, Controlling 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.

(i) WÄHRUNGSRIKIO

In der Otto Group bestehen Risiken aus Fremdwährungstransaktionen aus Ein- und Auszahlungen in Währungen, die von der funktionalen Währung der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen abweichen. Dies betrifft variable Zahlungsströme aus zukünftig höchstwahrscheinlichen Transaktionen hauptsächlich aus Wareneinkauf und Umsatzerlösen sowie aus Refinanzierung. Bei den funktionalen Währungen handelt es sich in erster Linie um den Euro. Die genannten Transaktionen werden vorwiegend auf der Grundlage von Euro, US-Dollar, Schweizer Franken und Hongkong Dollar durchgeführt. Es werden fortlaufend bis zu 100 % der geschätzten Fremdwährungsrisiken aus zukünftig höchstwahrscheinlichen Transaktionen abgesichert. Zur Sicherung des Fremdwährungsrisikos werden Devisengeschäfte genutzt, die grundsätzlich als Absicherungen von Zahlungsströmen klassifiziert werden. Eine Übersicht zur Entwicklung der wesentlich auf den Konzernabschluss wirkenden Währungen findet sich in Ziffer (2)(b).

Die Otto Group designiert die Spot-Komponente von qualifizierten Devisenderivaten zur Absicherung des Währungsrisikos und wendet ein Sicherungsverhältnis von 1:1 an. Die Termin-Komponenten von Devisenderivaten sind von der Designation ausgeschlossen. Sie werden als Kosten der Absicherung gesondert bilanziert und im Konzern-Eigenkapital ausgewiesen.

Das Bestehen einer wirtschaftlichen Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft wird auf der Grundlage von Währung, Betrag und Zeitpunkt ihrer jeweiligen Zahlungsströme bestimmt. Der Konzern beurteilt mithilfe der hypothetischen Derivatemethode in Verbindung mit der Dollar-Offset-Methode, ob im Rahmen der designierten Hedgebeziehungen relevante Ineffektivitäten entstanden sind. Bei diesen Sicherungsbeziehungen werden keine Ineffektivitäten erwartet, da nicht davon ausgegangen wird, dass sich Währung, Betrag und Zeitpunkt der jeweiligen Zahlungsströme der Grundgeschäfte bis zur Fälligkeit ändern.

(ii) ZINSÄNDERUNGSRIKIO

Die Otto Group verfolgt für aufgenommene Darlehen eine Sicherungsstrategie, bei der sämtliche variabel verzinslichen Darlehen und Anleihen durch entsprechende Zinsderivate in fixe Zinszahlungen gewandelt werden. Der Konzern wendet hierfür ein Sicherungsverhältnis von 1:1 an.

Die Effektivität der Sicherungsbeziehungen wird bei Abschluss unter Anwendung der Critical-Term-Match-Methode geprüft. Wichtige Geschäftsdaten (critical terms) zur Überprüfung der Übereinstimmung von Grundgeschäft und Sicherungsinstrument bei der Absicherung von Zinsänderungsrisiken sind u. a. Referenzzinssatz, Nominalbetrag, Zinskonvention sowie Zeitpunkt und Höhe der Zahlungsströme. Die Zinsrisiko-Exposures sind grundsätzlich bis zu 100 % gesichert.

Der Konzern beurteilt mithilfe der hypothetischen Derivatemethode in Verbindung mit der Dollar-Offset-Methode, ob im Rahmen der designierten Hedgebeziehungen relevante Ineffektivitäten entstanden sind. Die Hauptursachen für Ineffektivitäten im Rahmen dieser Sicherungsbeziehungen sind die Berücksichtigung von Kreditausfallrisiken der jeweiligen Kontrahenten bei der Ermittlung der Zeitwerte der sich im Hedge befindlichen Swaps sowie die Zinsabsicherung variabel verzinslicher Darlehen mittels Zinsswaps, die bereits zum Zeitpunkt der erstmaligen Einbeziehung in den Konzernabschluss über einen inneren Wert verfügen (late designation).

(iii) ABSICHERUNG VON ZAHLUNGSSTRÖMEN

Die Fälligkeitsstruktur der Nominalwerte der von der Otto Group gehaltenen Instrumente zur Absicherung gegen Wechselkurs- und Zinsänderungen setzen sich zum Stichtag folgendermaßen zusammen:

	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
Aktiva			
Devisenderivate	577.154	101.907	0
Gesamt	577.154	101.907	0
Passiva			
Devisenderivate	686.230	263.241	0
Zinsderivate	24.636	167.559	599.607
Gesamt	710.866	430.800	599.607

Im Vorjahr setzten sich die Nominalwerte und Zeitwerte der Zins- und Devisenderivate wie folgt zusammen:

	Nominalbetrag in TEUR	Zeitwert in TEUR
Aktiva		
Devisenderivate	799.791	16.291
Zinsderivate	265.000	2.739
Gesamt	1.064.791	19.030
Passiva		
Devisenderivate	1.292.317	42.446
Zinsderivate	348.395	10.826
Gesamt	1.640.712	53.272

Die Otto Group bilanziert bestimmte Derivate, die die Kriterien des IFRS 9 hinsichtlich der Abbildung von Sicherungsbeziehungen erfüllen, als cash flow hedges.

Es bestehen die folgenden Sicherungsinstrumente, die die Kriterien des IFRS 9 hinsichtlich der Abbildung als cash flow hedge erfüllen:

	Nominalbetrag in TEUR	Zeitwert Aktiva in TEUR	Zeitwert Passiva in TEUR
Devisenderivate			
Umsatzerlöse	264.528	2.446	3.819
Refinanzierung	100.053	0	1.023
Vorräte	475.860	18.500	1.944
Zinsderivate			
Zinsswaps	779.166	0	20.728
Derivate in cash flow hedges	1.619.607	20.946	27.514

Positive Zeitwerte werden in den Sonstigen Vermögenswerten und Wertpapieren (siehe Ziffer (22)) bzw. negative Zeitwerte in den Sonstigen Verbindlichkeiten (siehe Ziffer (30)) ausgewiesen.

Zum 28. Februar 2018 bestanden folgende Sicherungsinstrumente, die die Kriterien des IAS 39 erfüllt haben:

	Nominalbetrag in TEUR	Zeitwert in TEUR
Aktiva		
Devisenderivate	429.757	8.417
Zinsderivate	265.000	2.739
Gesamt	694.757	11.156
Passiva		
Devisenderivate	664.460	18.876
Zinsderivate	318.014	10.569
Gesamt	982.474	29.445

Die Beträge, die sich auf Posten beziehen, die als Sicherungsinstrumente designiert sind, und die Ineffektivitäten der Sicherungsbeziehungen stellen sich zum 28. Februar 2019 folgendermaßen dar:

	Designierte Risikokomponente			Kosten der Absicherung		
	Erfolgsneutral erfasst	Umgegliedert in die Anschaf- fungskosten	Erfolgswirksam umgegliedert	Erfolgsneutral erfasst	Umgegliedert in die Anschaf- fungskosten	Erfolgswirksam umgegliedert
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Devisenderivate						
Umsatzerlöse (ausgewiesen in der Gewinn- und Verlustrechnung in den Umsatzerlösen)	840	0	-4.371	943	0	-356
Refinanzierung (ausgewiesen in der Gewinn- und Verlustrechnung im Sonstigen Finanzergebnis)	371	0	-177	-738	0	0
Vorräte	34.779	-5.971	0	5.452	1.267	0
Zinsderivate						
Zinsswaps	-13.340	0	0	0	0	0
Veränderung der Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges	22.650	-5.971	-4.548	5.657	1.267	-356

Die erfolgswirksam umgegliederten Beträge aus Devisenderivaten werden in den Umsatzerlösen (siehe Ziffer (6)) bzw. im sonstigen Finanzergebnis (siehe Ziffer (14)) ausgewiesen.

Die Ineffektivitäten der Sicherungsgeschäfte belaufen sich bei den Devisenderivaten auf -54 TEUR und beziehen sich allein auf die Refinanzierung. Diese werden im Sonstigen Finanzergebnis (siehe Ziffer (14)) berücksichtigt. Darüber hinaus bestehen Ineffektivitäten bei den Zinsderivaten in Höhe von 220 TEUR. Diese werden im Zinsergebnis (siehe Ziffer (14)) ausgewiesen.

Zum 28. Februar 2019 besteht bei Devisenderivaten eine Wertänderung des gesicherten Grundgeschäfts in Höhe von 27.659 TEUR bzw. bei Zinsderivaten in Höhe von 16.981 TEUR. Das gesicherte Grundgeschäft dient als Grundlage für die Erfassung einer Unwirksamkeit der Sicherungsbeziehung. Die verbleibenden Salden in der cash flow hedge Rücklage aus Sicherungsbeziehungen bei Devisenderivaten, bei denen die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften nicht mehr angewandt wird, betragen zum 28. Februar 2019 3.880 TEUR.

Die folgende Tabelle enthält die Überleitung der Risikokategorien der Eigenkapitalkomponenten und der Analyse der Positionen in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen nach Steuern, die aus der Bilanzierung zur Absicherung von Zahlungsströmen resultieren:

	Designierte Risiko- komponente in TEUR	Kosten der Absicherung Devisentermin- geschäfte in TEUR	Kosten der Absicherung Optionsgeschäfte in TEUR
Stand Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges am 1. März	-9.032	0	-4.472
Veränderung der Zeitwerte			
Devisenderivate – Vorräte	33.136	6.291	-840
Devisenderivate – Umsatzerlöse	840	943	0
Devisenderivate – Refinanzierung	371	-738	0
Zinsderivate – Zinsswaps	-13.340	0	0
Erfolgswirksam umgegliedert			
Devisenderivate – Umsatzerlöse	-4.371	-356	0
Devisenderivate – Refinanzierung	-177	0	0
Zinsderivate – Zinsswaps	0	0	0
In die Anschaffungskosten der Vorräte umgegliedert			
Devisenderivate – Vorräte	-5.971	-4.339	5.606
Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges ohne latente Steuern	1.456	1.801	294
Auf Anteile anderer Gesellschafter entfallende Veränderung der Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges	2.063	-84	0
Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges, auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallend, ohne latente Steuern	3.519	1.717	294
Effekte aus latenten Steuern	-1.719	-840	-143
Stand Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges am 28. Februar	1.800	877	151

Die Kosten der Absicherung betreffen transaktionsbezogene gesicherte Grundgeschäfte.

Die gesicherten Grundgeschäfte treten in einem Zeitraum von bis zu fünf Jahren bei Devisenderivaten und von bis zu 21 Jahren bei Zinsderivaten ein. Die voraussichtlichen Effekte auf die Zahlungsströme werden sich jeweils im gleichen Zeitraum einstellen. Den Nominalvolumina der Sicherungsgeschäfte stehen bereits bilanzierte Grundgeschäfte in Höhe von 72.697 TEUR (28. Februar 2018: 28.104 TEUR) bei den Devisenderivaten und in Höhe von 316.802 TEUR (28. Februar 2018: 388.395 TEUR) bei den Zinsderivaten sowie geplante Transaktionen gegenüber. Für bilanzierte Grundgeschäfte aus einer Sicherungsbeziehung mit Devisenderivaten werden 2.158 TEUR (28. Februar 2018: 190 TEUR) aus den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen in die Anschaffungskosten einbezogen. Davon entfallen 1.297 TEUR auf die designierte Risikokomponente und 861 TEUR auf die Kosten der Absicherung.

Die Otto Group schließt innerhalb des bestehenden Deutschen Rahmenvertrags für Finanztermingeschäfte Derivategeschäfte ab. Bei Eintritt bestimmter Kreditereignisse, wie eines Verzugs von Zahlungen und einer Kündigung der unter diesem Vertrag abgeschlossenen Geschäfte, werden alle ausstehenden Transaktionen der in Verzug geratenen Derivategeschäfte 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 dem Deutschen Rahmenvertrag für Finanztermingeschäfte unterliegen:

	28.02.2019			28.02.2018		
	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
Finanzielle Vermögenswerte						
Zins- und Devisenderivate	26.738	8.711	18.027	19.030	13.461	5.569
Finanzielle Verbindlichkeiten						
Zins- und Devisenderivate	38.069	8.711	29.358	53.273	13.461	39.812

(c) FINANZRISIKEN

Aufgrund der internationalen Ausrichtung ist die Otto Group finanzwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt. 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 Otto Group ist durch ihre Geschäftstätigkeit im Wesentlichen Währungsrisiken aus der Schwankung des USD, des HKD und des CHF ausgesetzt. Zur Ermittlung der nachfolgend dargestellten Sensitivitäten wird eine hypothetische Auf- bzw. Abwertung des Euro gegenüber diesen Währungen zum 28. Februar 2019 um 10 % angenommen. Alle anderen Variablen bleiben unverändert. Unter diesen Bedingungen hätten sich folgende wesentliche Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern (EBT) und das Konzern-Eigenkapital der Otto Group ergeben:

		EBT		Eigenkapital	
		2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR	2018/19 in TEUR	2017/18 in TEUR
Kurschwankung des USD	+ 10 %	12.849	-7	-30.049	-45.728
	- 10 %	-12.794	-3.532	31.445	50.533
Kurschwankung des HKD	+ 10 %	-1.951	-95	953	-4.471
	- 10 %	1.943	96	-942	4.485
Kurschwankung des CHF	+ 10 %	1.241	-490	18.081	21.018
	- 10 %	-1.224	496	-18.020	-20.971
Gesamtauswirkung	+ 10 %	12.139	-592	-11.015	-29.181
	- 10 %	-12.075	-2.940	12.483	34.047

Währungskursicherungen werden in der Otto Group im größtmöglichen Umfang als cash flow hedge nach IFRS 9 bilanziert. Die dazugehörigen Marktwertschwankungen werden im Konzern-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	
		2018/19	2017/18	2018/19	2017/18
		in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Verschiebung des Zinsniveaus	+ 50 bp	10	2.552	22.958	11.398
	- 50 bp	-10	-2.693	-23.970	-13.366

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. Ein finanzieller Vermögenswert gilt im Konzern als ausgefallen, wenn der Geschäftspartner seinen Verpflichtungen gegenüber der Otto Group voraussichtlich nicht vollständig erfüllen wird oder der finanzielle Vermögenswert an ein Inkassounternehmen abgegeben wird. 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 anhand des anzuwendenden Konzepts der erwarteten Kreditausfälle gemäß IFRS 9 gebildet. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente unterliegen ebenfalls den Wertminderungsvorschriften gemäß IFRS 9, der Wertminderungsaufwand ist jedoch unwesentlich. 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 ausreichende Bonität nach dem Ranking einer anerkannten internationalen Ratingagentur aufweisen.

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.

Die Festlegung, ob ein finanzieller Vermögenswert eine wesentliche Erhöhung des Ausfallrisikos erfahren hat, basiert auf einer regelmäßig durchgeführten Einschätzung der Ausfallwahrscheinlichkeiten, welche sowohl externe Ratinginformationen als auch interne Informationen über die Kreditqualität des finanziellen Vermögenswerts berücksichtigen.

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.

Der Konzern verwendet eine Wertberichtigungsmatrix, um die erwarteten Kreditverluste der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu messen. Die Ausfallraten werden überwiegend nach der Methode der Rollrate berechnet, die auf der Wahrscheinlichkeit basiert, dass eine Forderung durch aufeinanderfolgende Stufen in der Zahlungsverzögerung fortschreitet. Die erwarteten Ausfallraten basieren auf der Ausfallhistorie der letzten Jahre sowie auf Prognosen zukünftiger wirtschaftlicher Ereignisse. Das Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird in Ziffer (20) erläutert.

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.

Die wesentlichen Ausfallrisiken im Segment Finanzdienstleistungen ergeben sich aus dem Ankauf zahlungsgestörter Forderungen. Im Rahmen des Risikomanagements wurden deshalb Methoden entwickelt, um mit diesen Risiken systematisch umzugehen. Wesentliche Elemente bei der Handhabung der Risiken sind die vertragliche Gestaltung, Portfoliostruktur- und Zeitreihenanalysen und Investitionsrechnungen im Rahmen der Due Diligence sowie die regelmäßige Nachkalkulation. Hierzu wird das Zahlungsverhalten der Schuldner ständig überwacht, so dass strukturelle Veränderungen derselben frühzeitig festgestellt und berücksichtigt werden können.

Durch die Nachkalkulation wird die Prognosequalität der Systeme zur Forderungsbewertung fortlaufend überprüft und weiterentwickelt. Darüber hinaus werden strukturelle Veränderungen im Zahlungsverhalten von der Inkassoabwicklung laufend überwacht und an das Risikomanagement gemeldet, so dass eine frühzeitige Anpassung der Bewertungsprämissen gewährleistet ist und diese Informationen in die Analyse zukünftiger Ankäufe fließen können. Durch die Anpassung von Bewertungsprämissen sind Ausfallrisiken im Rahmen der bestehenden Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien in den Buchwerten der angekauften Forderungen bereits berücksichtigt.

Eine Abhängigkeit des Ausfallrisikos von wenigen Schuldnern ergibt sich aufgrund der Vielzahl der Einzelforderungen in den jeweiligen Portfolios zahlungsgestörter angekaufter Forderungen nicht.

Teilweise sind zahlungsgestörte angekaufte Forderungen dinglich besichert. Eine Verwertung der Immobilien erfolgt durch freihändigen Verkauf oder Zwangsversteigerung, führt aber nicht in jedem Fall dazu, dass die jeweilige Gesamtforderung beglichen werden kann. Eine Verwertung der Immobilien im Wege der Zwangsversteigerung trägt zur Stützung des Forderungseinzugs bei.

Der Buchwert der einzelnen angekauften Forderungspakete wird regelmäßig anhand eines standardisierten Bewertungsmodells überprüft. Diesem Bewertungsmodell liegen die geschätzten Netto-Geldeingänge des jeweiligen Forderungspakets über die zum Bewertungszeitpunkt noch verbleibende Restlaufzeit zugrunde. Die zukünftigen Netto-Geldeingänge werden mit dem ursprünglichen Effektivzinssatz abgezinst.

Die erwarteten Kreditausfälle werden auf der gleichen Portfolioebene ermittelt, wie sie sich beim Kauf ergeben hat. Insofern ergibt sich keine veränderte Zusammenfassung der Instrumente.

(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 2019 bereits vertraglich fixierten Mittelabfluss aus finanziellen Verbindlichkeiten in Form von Tilgungs- und Zinszahlungen:

	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	521.688	673.529	357.956	1.553.173
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	716.651	680.945	253.579	1.651.175
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.594.304	34.232	0	1.628.536
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	501.181	161.863	16.930	679.974
davon derivative Finanzinstrumente	16.490	34.170	-499	50.161

Zum 28. Februar 2018 bestand der nachfolgend dargestellte vertraglich fixierte Mittelabfluss aus finanziellen Verbindlichkeiten:

	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	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

(38) ZAHLUNGSWIRKSAME UND ZAHLUNGSUNWIRKSAME VERÄNDERUNGEN DER VERBINDLICHKEITEN AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEITEN

Die Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten stellen sich zum Stichtag folgendermaßen dar:

	Zahlungsunwirksame Veränderungen						28.02.2019 in TEUR
	01.03.2018 in TEUR	Zahlungswirksame Veränderungen in TEUR	Effekte aus Veränderungen des Konsolidie- rungskreises in TEUR	Währungs- kurseffekte in TEUR	Effekte aus dem Abschluss neuer Leasingverträge in TEUR	Effekte aus Umbuchungen in TEUR	
Genussrechte	27.561	-1.372	0	0	0	0	26.189
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	166.810	16.170	0	0	0	319.480	502.460
Langfristige Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.272.413	1.636	0	0	0	-319.480	954.569
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	771.631	-121.468	-40.170	912	0	41.032	651.937
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	555.073	344.168	0	0	0	-41.032	858.209
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	189.087	-84.134	-22.330	9	0	0	82.632
Verbindlichkeiten aus finance lease	64.676	-19.656	0	294	24.332	0	69.646
Übrige Finanzverbindlichkeiten	7.158	-1.425	0	64	0	0	5.797
Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten	3.054.409	133.919	-62.500	1.279	24.332	0	3.151.439

(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 2019 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 Nettoreinvermögen 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 2018 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2019

	2018/19 in TEUR	2017/18* in TEUR
Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung	12.787.794	12.948.169
Umsatzerlöse	12.623.117	12.819.564
Erlöse aus Kundenfinanzierung	164.677	128.605
Sonstige betriebliche Erträge	625.605	636.611
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	29.049	38.459
Materialaufwand	-7.287.311	-7.186.535
Personalaufwand	-2.130.730	-2.104.971
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.785.355	-3.964.727
Beteiligungsergebnis	231.455	321.128
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	229.531	319.009
Sonstiges Beteiligungsergebnis	1.924	2.119
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	470.507	688.133
Planmäßige Abschreibungen	-251.603	-263.523
Außerplanmäßige Abschreibungen	-26.975	-62.335
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	191.929	362.276
Zinsen und ähnliche Erträge	32.372	30.195
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-132.086	-131.025
Sonstiges Finanzergebnis	138.995	301.039
Ergebnis vor Steuern (EBT)	231.210	562.484
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-64.828	-59.771
Jahresüberschuss	166.383	502.713
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss	100.660	436.967
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss	55.872	62.475
Auf kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss	9.850	3.271

* Vorjahr angepasst

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

Bilanz Konzern FDL at Equity zum 28. Februar 2019

	28.02.2019	28.02.2018*
	in TEUR	in TEUR
AKTIVA		
Langfristige Vermögenswerte		
Anlagevermögen	3.423.919	3.774.648
Immaterielle Vermögenswerte	571.468	533.152
Sachanlagen	1.401.777	1.342.672
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	1.351.635	1.623.538
Sonstige Finanzanlagen	99.039	275.287
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	167.405	167.644
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	0	56.152
Sonstige Vermögenswerte	471.035	69.151
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	456.870	45.988
Sonstige übrige Vermögenswerte	14.165	23.164
	4.062.359	4.067.596
Latente Steuern	136.655	152.529
Kurzfristige Vermögenswerte		
Vorräte	1.594.527	1.548.486
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.213.989	1.243.001
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	61.285	98.640
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	37.287	30.889
Sonstige Vermögenswerte	320.320	348.333
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	107.729	113.881
Sonstige übrige Vermögenswerte	212.591	234.452
Wertpapiere	17.447	353
Flüssige Mittel	300.038	417.818
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	316.846	0
	3.861.739	3.687.519
Bilanzsumme	8.060.753	7.907.644

* Vorjahr angepasst

	28.02.2019	28.02.2018*
	in TEUR	in TEUR
PASSIVA		
Eigenkapital		
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	673.913	716.564
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	820.000	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	804.968	727.809
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	-223.532	-215.626
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-740.088	-630.737
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	12.565	15.118
Anteile anderer Gesellschafter	596.868	665.245
Kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine	377.590	71.590
	1.648.370	1.453.400
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten		
Genussrechte	24.001	25.710
Rückstellungen für Pensionen	1.404.060	1.345.225
Sonstige Rückstellungen	135.879	140.438
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	667.523	918.514
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	464.943	329.633
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	52.009	47.518
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34.232	32.604
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	739	464
Sonstige Verbindlichkeiten	290.020	273.689
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	185.281	172.223
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	104.739	101.465
	3.073.405	3.113.793
Latente Steuern	72.026	62.753
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten		
Genussrechte	2.189	1.851
Sonstige Rückstellungen	150.327	116.897
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	351.366	120.414
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	411.137	492.531
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	23.336	103.325
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.550.808	1.543.983
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	43.939	41.244
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	29.836	41.477
Sonstige Verbindlichkeiten	702.916	815.975
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	329.829	416.452
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	373.087	399.523
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	1.097	0
	3.266.951	3.277.698
Bilanzsumme	8.060.753	7.907.644

Kapitalflussrechnung Konzern FDL at Equity vom 1. März 2018 bis zum 28. Februar 2019

	2018/19	2017/18*
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	191.929	362.276
Ab-/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	277.242	318.052
Gewinne (-)/Verluste (+) von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-229.531	-319.009
Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	155.261	280.634
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Wertberichtigungen auf Ausleihungen, Forderungen und Vorräte	86.508	142.385
Gewinne (-)/Verluste (+) aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-27.553	-8.650
Pensionszahlungen, die den Aufwand für Pensionen übersteigen (-)/unterschreiten (+)	-5.849	-13.687
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	317	426
Brutto-Cashflow	448.324	762.427
Abnahme (+)/Zunahme (-) des Working Capital	-174.922	-294.808
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Vorräte (brutto)	-27.631	-265.673
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	-185.558	-236.638
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	21.542	-21.241
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	131.293	171.906
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen nahestehende Personen und Unternehmen	35.067	-5.530
Veränderungen der übrigen Aktiva/Passiva	-149.635	62.369
Aus laufendem Geschäft erwirtschaftete Zahlungsmittel	273.401	467.618
Gezahlte Ertragsteuern	-59.441	-53.691
Erhaltene Zinsen	22.648	20.705
Zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren	628	1.125
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	237.237	435.757

* Vorjahr angepasst

	2018/19	2017/18*
	in TEUR	in TEUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	237.237	435.757
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	-342.990	-334.783
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	-600	0
Auszahlungen für Investitionen in das übrige Finanzanlagevermögen	-251.366	-253.485
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten sowie Sachanlagen	61.707	112.323
Ein-/Auszahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0	-29.707
Einzahlungen aus Abgängen des übrigen Finanzanlagevermögens	200.285	181.250
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-332.964	-324.403
Free Cashflow	-95.727	111.354
Ausschüttungen	-200.849	-193.879
Gezahlte Zinsen und Bankspesen	-134.752	-150.760
Ein-/Auszahlungen aus Eigenkapitalzuführungen/-herabsetzungen	301.350	0
Ein-/Auszahlungen (netto) aus der Gewährung/dem Rückkauf von Genussrechten	-1.706	-310
Auszahlungen für die Tilgung von finance lease	-19.546	-20.752
Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	249.242	562.496
Auszahlungen aus der Tilgung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	-198.973	-171.031
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-5.234	25.764
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	417.858	286.846
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	-100.962	137.117
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	275	-6.106
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	317.172	417.857

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

(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 Service-gesellschaften 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)

	2018/19				
	Otto Konzern (1)	Segment Finanzdienstleistungen (2)	A/E-Konsolidierung (3)	Sonstiges (4)	Otto Konzern FDL at Equity (5)
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Umsatzerlöse und Erlöse aus Kundenfinanzierung	13.611.059	-845.977	22.712	0	12.787.794
Umsatzerlöse	13.446.382	-845.977	22.712	0	12.623.116
Erlöse aus Kundenfinanzierung	164.677	0	0	0	164.677
Sonstige betriebliche Erträge	647.403	-26.472	4.674	0	625.605
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	41.761	-12.712	0	0	29.049
Materialaufwand	-7.287.038	0	-273	0	-7.287.311
Personalaufwand	-2.414.394	283.664	0	0	-2.130.730
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.089.822	331.579	-27.112	0	-3.785.355
Beteiligungsergebnis	15.438	-75.959	0	291.976	231.455
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	13.505	-75.949	0	291.976	229.531
Sonstiges Beteiligungsergebnis	1.934	-9	0	0	1.924
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	524.408	-345.877	0	291.976	470.507
Planmäßige Abschreibungen	-272.334	20.731	0	0	-251.603
Außerplanmäßige Abschreibungen	-29.975	3.000	0	0	-26.975
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	222.099	-322.146	0	291.976	191.929
Zinsen und ähnliche Erträge	20.898	-4.827	16.301	0	32.372
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-139.955	24.170	-16.301	0	-132.086
Sonstiges Finanzergebnis	174.534	-35.539	0	0	138.995
Ergebnis vor Steuern (EBT)	277.576	-338.342	0	291.976	231.210
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-100.711	35.883	0	0	-64.828
Jahresüberschuss	176.865	-302.459	0	291.976	166.383
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss	100.660	-262.618	0	262.618	100.660
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss	64.284	-37.770	0	29.358	55.872
Auf kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss	11.921	-2.071	0	0	9.850

(c) ERLÄUTERUNGEN ZUR ÜBERLEITUNGSRECHNUNG KONZERN-BILANZ

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.

Überleitungsrechnung Bilanz (FDL at Equity)

28.02.2019

	Otto Konzern (1) in TEUR	Segment Finanzdienst- leistungen (2) in TEUR	Schulden- konsoli- dierung (3) in TEUR	Sonstiges (4) in TEUR	Otto Konzern FDL at Equity (5) in TEUR
AKTIVA					
Langfristige Vermögenswerte					
Anlagevermögen	2.993.001	-798.055	0	1.228.972	3.423.919
Immaterielle Vermögenswerte	744.723	-173.488	0	233	571.468
Sachanlagen	1.439.562	-37.785	0	0	1.401.777
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	706.450	-583.539	0	1.228.724	1.351.635
Sonstige Finanzanlagen	102.267	-3.242	0	15	99.039
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	167.405	0	0	0	167.405
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.064.178	-1.064.178	0	0	0
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	0	-2.284	385.458	-383.173	0
Sonstige Vermögenswerte	498.969	-27.934	0	0	471.035
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	484.294	-27.424	0	0	456.870
Sonstige übrige Vermögenswerte	14.675	-511	0	0	14.165
	4.723.553	-1.892.451	385.458	845.799	4.062.359
Latente Steuern	123.234	-11.948	25.369	0	136.655
Kurzfristige Vermögenswerte					
Vorräte	1.778.038	-183.511	0	0	1.594.527
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.341.343	-127.354	0	0	1.213.989
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	377.667	-377.667	0	0	0
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	74.290	-326.077	1.008.236	-695.165	61.285
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	43.254	-5.967	0	0	37.287
Sonstige Vermögenswerte	356.062	-35.759	18	0	320.320
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	128.194	-20.465	0	0	107.729
Sonstige übrige Vermögenswerte	227.867	-15.294	18	0	212.591
Wertpapiere	17.537	-90	0	0	17.447
Flüssige Mittel	368.728	-68.690	0	0	300.038
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	420.609	-103.764	0	0	316.846
	4.777.528	-1.228.878	1.008.254	-695.165	3.861.739
Bilanzsumme	9.624.315	-3.133.278	1.419.081	150.635	8.060.753

28.02.2019

	Otto Konzern (1)	Segment Finanzdienstleistungen (2)	Schuldenkonsolidierung (3)	Sonstiges (4)	Otto Konzern FDLat Equity (5)
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
PASSIVA					
Eigenkapital					
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	673.913	-423.099	0	423.099	673.913
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	820.000	0	0	0	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	804.968	-451.062	0	451.062	804.968
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	-223.532	-4.041	0	4.041	-223.532
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-740.088	32.968	0	-32.968	-740.088
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	12.565	-964	0	964	12.565
Anteile anderer Gesellschafter	609.186	-227.792	0	215.474	596.868
Kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine	422.984	-45.394	0	0	377.590
	1.706.083	-696.285	0	638.573	1.648.370
Finanzierung segmentfremder Beteiligungsbuchwerte	0	-590.421	0	590.421	0
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten					
Genussrechte	24.001	0	0	0	24.001
Rückstellungen für Pensionen	1.477.998	-73.938	0	0	1.404.060
Sonstige Rückstellungen	151.363	-15.484	0	0	135.879
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	954.569	0	0	-287.046	667.523
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	858.209	-193.333	0	-199.933	464.943
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	52.024	-15	0	0	52.009
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34.232	0	0	0	34.232
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	739	-383.173	385.458	-2.284	739
Sonstige Verbindlichkeiten	292.028	-2.008	0	0	290.020
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	187.271	-1.989	0	0	185.281
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	104.757	-18	0	0	104.739
	3.845.163	-667.951	385.458	-489.264	3.073.405
Latente Steuern	95.706	-49.049	25.369	0	72.026
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten					
Genussrechte	2.189	0	0	0	2.189
Sonstige Rückstellungen	174.765	-24.438	0	0	150.327
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	502.460	0	0	-151.094	351.366
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	651.937	-64.004	0	-176.796	411.137
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	106.050	-82.714	0	0	23.336
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.594.304	-43.497	0	0	1.550.808
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	44.836	-747.728	1.008.038	-261.207	43.939
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	40.100	-10.264	0	0	29.836
Sonstige Verbindlichkeiten	776.281	-73.582	216	0	702.916
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	383.109	-53.496	216	0	329.829
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	393.173	-20.085	0	0	373.087
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	84.441	-83.344	0	0	1.097
	3.977.364	-1.129.571	1.008.254	-589.097	3.266.951
Bilanzsumme	9.624.315	-3.133.278	1.419.081	150.635	8.060.753

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

(40) BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Als nahestehende 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 nahestehende Personen und Unternehmen definiert. Neben den Geschäftsbeziehungen zu den in den Konzernabschluss im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Tochterunternehmen bestanden die folgenden Geschäftsbeziehungen mit nahestehenden Personen und Unternehmen:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Gewinn- und Verlustrechnung		
Umsatzerlöse	172.482	72.856
Sonstige betriebliche Erträge	40.546	16.422
Materialaufwand	6.735	4.443
Personalaufwand	15.158	12.962
Sonstige betriebliche Aufwendungen	34.682	14.770
Finanzergebnis	2.663	18.740
	28.02.2019	28.02.2018
	in TEUR	in TEUR
Bilanz		
Forderungen gegen nahestehende Personen und Unternehmen	74.290	173.982
Flüssige Mittel	10.622	8.217
Pensionsverpflichtungen gegenüber nahestehenden Personen	59.040	58.183
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen	45.575	41.911

(a) BEZIEHUNGEN ZU ASSOZIIERTEN UND GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Die Umsatzerlöse mit assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen betragen im Geschäftsjahr 2018/19 162.210 TEUR (2017/18: 60.697 TEUR) und resultieren aus Umsatzerlösen mit der ABOUT YOU GmbH, Hamburg, in Höhe von 108.310 TEUR (2017/18: 0 TEUR) sowie aus Erträgen aus Factoring-Abrechnungen mit der Hanseatic Bank GmbH & Co KG in Höhe von 45.498 TEUR (2017/18: 50.127 TEUR).

Die sonstigen betrieblichen Erträge betragen im Geschäftsjahr 2018/19 17.974 TEUR (2017/18: 1.191 TEUR) und resultieren in Höhe von 14.862 TEUR (2017/18: 0 TEUR) aus Beziehungen mit der ABOUT YOU GmbH, 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 2018/19 wurden Forderungen im Gesamtwert von 1.696.672 TEUR (2017/18: 1.607.409 TEUR) verkauft. Der Stichtagswert dieser Forderungen beträgt 1.353.390 TEUR (28. Februar 2018: 1.299.780 TEUR). Zum 28. Februar 2019 betragen die flüssigen Mittel bei der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg, 10.622 TEUR (28. Februar 2018: 8.217 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 2019 noch zum 28. Februar 2018 Darlehensbeziehungen.

(c) BEZIEHUNGEN ZU SONSTIGEN NAHESTEHENDEN 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 Vorjahr hat die GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H., Hamburg, die von Benjamin Otto beherrscht wird, Anteile an der ABOUT YOU GmbH, Hamburg, erworben. Die Otto Group gewährte der GFH Gesellschaft für Handelsbeteiligungen m.b.H. ein Darlehen in Höhe von 56.152 TEUR zu marktüblichen Konditionen. Zum 28. Februar 2019 wurde das Darlehen vollständig getilgt.

Es bestanden im Geschäftsjahr keine weiteren wesentlichen Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen.

(d) BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN PERSONEN

Die Gesamtbezüge der Geschäftsführung der Otto (GmbH & Co KG) betragen im Geschäftsjahr 2018/19 11.121 TEUR (2017/18: 8.294 TEUR) und sind mit 10.343 TEUR (2017/18: 8.294 TEUR) kurzfristig und mit 778 TEUR (2017/18: 0 TEUR) langfristig fällig. Die Gesamtbezüge entfallen mit 3.415 TEUR (2017/18: 3.516 TEUR) auf fixe Bestandteile sowie mit 7.706 TEUR (2017/18: 4.778 TEUR) auf variable Bestandteile. Für den Kreis der Geschäftsführer der Otto (GmbH & Co KG) wurde im Geschäftsjahr 2017/18 ein Vertrag über ein Long Term Incentive abgeschlossen. Dieser umfasst die Geschäftsjahre beginnend am 1. März 2018 und hat eine Dauer von drei Jahren und besteht aus einer Kombination von zwei variablen Komponenten. Die Komponenten setzen ab einem festgelegten Schwellenwert ein und steigen dann linear an. Bezugsgrößen sind der Umsatz und das ROCE der Otto Group. Die für den Long Term Incentive erfassten Bezüge betragen im Berichtsjahr 778 TEUR (2017/18: 0 TEUR). Zum Bilanzstichtag wurde hierfür eine Verbindlichkeit gebildet.

Die Pensionsverpflichtungen gegenüber Mitgliedern der Geschäftsführung belaufen sich auf 12.846 TEUR (28. Februar 2018: 11.365 TEUR). Die Zuführungen zu Pensionsrückstellungen betragen 1.194 TEUR (2017/18: 1.449 TEUR).

Bezüge früherer Mitglieder der Geschäftsführung und ihrer Hinterbliebenen belaufen sich auf 2.843 TEUR (2017/18: 3.219 TEUR). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern der Geschäftsführung und deren Hinterbliebenen sind 46.194 TEUR (28. Februar 2018: 46.818 TEUR) zurückgestellt.

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats der Otto (GmbH & Co KG) beträgt im Geschäftsjahr 2018/19 280 TEUR (2017/18: 278 TEUR).

(41) EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Eventualverbindlichkeiten der Otto Group setzen sich aus Bürgschaften und sonstigen Verpflichtungen in Höhe von 2.639 TEUR (28. Februar 2018: 29.327 TEUR) zusammen.

(42) OPERATING-LEASINGVERHÄLTNISSE

Die im Berichtsjahr gezahlten Leasingraten aus Operating-Leasingverhältnissen in Höhe von 373.925 TEUR (2017/18: 364.726 TEUR) wurden erfolgswirksam erfasst. Davon entfallen 3.587 TEUR (2017/18: 3.425 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	322.508	818.349	492.873	1.633.730

Aus Untermietverträgen werden 1.301 TEUR (2017/18: 398 TEUR) an Zahlungen erwartet.

Zukünftige Leasingzahlungen für operating lease in Höhe von 1.487.574 TEUR (2017/18: 1.487.288 TEUR) entfallen auf die Anmietung von Immobilien.

(43) ABSCHLUSSPRÜFERHONORARE

Das Gesamthonorar des Abschlussprüfers der Otto Group setzt sich wie folgt zusammen:

	2018/19	2017/18
	in TEUR	in TEUR
Honorar für die Abschlussprüfungen	2.228	2.215
Honorar für andere Bestätigungsleistungen	75	55
Honorar für Steuerberatungsleistungen	190	316
Honorar für sonstige Leistungen	332	496
Abschlussprüferhonorare	2.825	3.082

Im Berichtsjahr entfallen von den sonstigen Leistungen 10 TEUR (2017/18: 12 TEUR) auf das Vorjahr.

(44) ANTEILSBESITZLISTE

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes der Otto Group zum 28. Februar 2019 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 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), bis 28.02.2019
Annette Adam, Kahl/Main*	Stv. Betriebsratsvorsitzende, SCHWAB VERSAND GmbH, bis 15.05.2018
Thomas Armbrust, Reinbek	Geschäftsführer Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Frederic Arndts, Hamburg	Vorstandsmitglied GSV Aktiengesellschaft für Beteiligungen, ab 01.03.2019
Anita Beermann, Ahrensburg	Mitarbeiterin Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Horst Bergmann, Michelau*	Betriebsratsvorsitzender Baur Versand (GmbH & Co KG)
Olaf Brendel, Hamburg*	Betriebsratsmitglied, Hermes Fulfilment GmbH
Dr. Thomas Finne, Hamburg	Geschäftsführer Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co., bis 28.02.2019
Petra Finnern, Jesteburg*	Betriebsratsvorsitzende, EOS Region Deutschland
Thorsten Furgol, Magdeburg*	Fachsekretär Handel ver.di, Sachsen-Anhalt Nord, ab 15.05.2018
Michael Häberle, Karlsruhe*	Stv. Betriebsratsvorsitzender Heinrich Heine GmbH, ab 15.05.2018
Heike Lattekamp, Hamburg*	Landesfachbereichsleiterin ver.di Handel
Dr. Wolfgang Linder, Hamburg	Geschäftsführer i. R.
Stefan Najda, Glienicke*	Gewerkschaftssekretär ver.di Bundesverwaltung, bis 15.05.2018
Heinrich Reisen, Grevenbroich*	Gesamtbetriebsratsvorsitzender Hermes Germany GmbH, ab 15.05.2018
Lars-Uwe Rieck, Hamburg*	Landesfachbereichsleiter Postdienste und Logistik ver.di
Birgit Rössig, Hittbergen*	Konzernbetriebsratsvorsitzende Otto (GmbH & Co KG), ab 01.03.2019
Hans-Otto Schrader, Hamburg	Geschäftsführer i. R.
Dr. Winfried Steeger, Hamburg	Rechtsanwalt
Monika Vietheer-Grupe, Barsbüttel*	Betriebsratsvorsitzende, bonprix Handelsgesellschaft mbH, bis 15.05.2018
Sandra Widmaier-Gebauer, Hamburg*	Leitende Angestellte/Direktorin Konzern Personal
Prof. Dr. Peer Witten, Hamburg	Aufsichtsratsvorsitzender GSV Aktiengesellschaft für Beteiligungen

* Vertreter der Arbeitnehmer

Geschäftsführung

Alexander Birken, Hamburg	Vorstandsvorsitzender
Dr. Rainer Hillebrand, Hamburg	Stv. Vorstandsvorsitzender, Konzern-Vorstand Konzernstrategie, E-Commerce und Business Intelligence, bis 30.04.2019
Dr. Marcus Ackermann, Hamburg	Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel
Sebastian Klauke, Reinbek	Konzern-Vorstand E-Commerce, Technologie, Business Intelligence und Corporate Ventures, ab 01.05.2019
Petra Scharner-Wolff, Hamburg	Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal
Kay Schiebur, Hamburg	Konzern-Vorstand Service
Sven Seidel, Talheim	Konzern-Vorstand Multichannel-Retail

(46) EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Ereignisse, die für die Otto Group von wesentlicher Bedeutung sind, sind nach dem Bilanzstichtag zum 28. Februar 2019 nicht eingetreten.

Hamburg, den 6. Mai 2019

Die Geschäftsführung

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die Otto (GmbH & Co KG), Hamburg

PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der Otto (GmbH & Co KG), Hamburg, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzern-Bilanz zum 28. Februar 2019, der Konzern-Gesamtergebnisrechnung, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals und der Konzern-Kapitalflussrechnung sowie der Konzern-Segmentberichterstattung vom 1. März 2018 bis zum 28. Februar 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der Otto (GmbH & Co KG) für das Geschäftsjahr vom 1. März 2018 bis zum 28. Februar 2019 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 28. Februar 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. März 2018 bis zum 28. Februar 2019 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

SONSTIGE INFORMATIONEN

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die Informationen im Geschäftsbericht, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unsers Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN KONZERNLAGEBERICHT

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.

- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutende Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

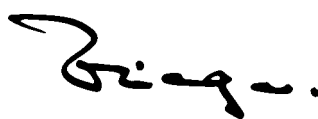
Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Hamburg, den 9. Mai 2019

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Becker
Wirtschaftsprüfer



Prof. Dr. Zieger
Wirtschaftsprüfer

HALLO OTTO GROUP

OTTOGROUP.COM
OTTOGROUP.COM/HALLOMENSCH

FOLGEN SIE UNS



— HAFTUNGS AUSSCHLUSS Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung beruhen. Obwohl die Unternehmensleitung annimmt, dass die Erwartungen dieser vorausschauenden Aussagen realistisch sind, kann sie nicht dafür garantieren, dass die Erwartungen sich auch als richtig erweisen. Die Annahmen können Risiken und Unsicherheiten bergen, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den vorausschauenden Aussagen abweichen. Falls der Geschäftsbericht redaktionelle Fehler enthält oder aus einigen Gesichtspunkten unvollständig ist, übernimmt die Otto (GmbH & Co KG) dafür keine Haftung oder Garantie. Eine Aktualisierung der vorausschauenden Aussagen oder eine Korrektur bzw. Ergänzung des Geschäftsberichts ist weder geplant noch übernimmt die Otto (GmbH & Co KG) die Verpflichtung dafür. Die Otto (GmbH & Co KG) behält sich jedoch vor, den Geschäftsbericht jederzeit ohne besondere Ankündigung zu aktualisieren. Bei Widersprüchen zwischen der deutschen und englischen Version des Geschäftsberichts geht die deutsche Version vor.

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



HERAUSGEBER

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

VERANTWORTLICH

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

IMAGETEIL

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

NACHHALTIGKEITSTEIL

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

FINANZTEIL

Peter Krohn, Group Vice
President Accounting & Assurance,
Andre Karowski, Doris Büch,
Petra Grote, Tom Klimkeit

KONZEPT UND KREATIVE UMSETZUNG

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

LEKTORAT IMAGETEIL

Katja Strube, Hamburg

BILD- NACHWEIS

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

ILLUSTRATION

Moritz Wienert, Hamburg
André Gottschalk, Berlin

