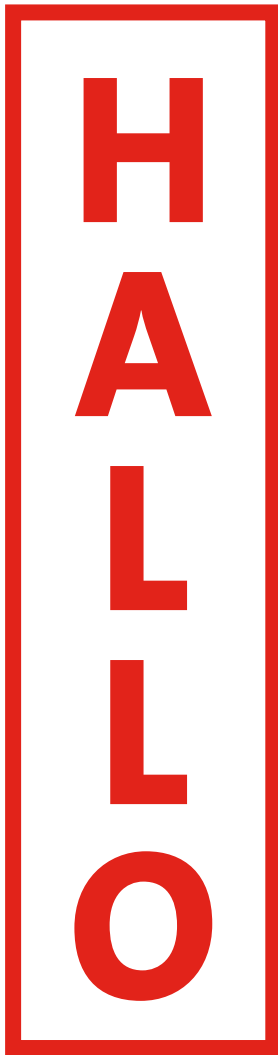


Wie die Arbeit von morgen
uns schon heute verändert

HA
AA
AA
LL
OO
OO
ZU
UU
KK
UN
FT

otto group

GESCHÄFTSBERICHT 2016 / 17



HALLO ZUKUNFT.

Wie die Arbeit von morgen
uns schon heute verändert

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

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

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

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

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

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

Viel Spaß beim Lesen.

Ihre

otto group

DIE KENNZAHLEN

OTTO GROUP 2016/17

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

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

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

DIE KONZERNÜBERSICHT*

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

About You

Ackermann

**Baumarkt
Direkt**

Baur

Blue Yonder

Bonprix

CB2

Collins

**Crate and
Barrel**

**Eddie Bauer
Japan**

Edited

Eventures**

Freemans

**Grattan
Holdings**

Frankonia

Heine

Küche & Co

Lascana

Limango

Manufactum

Mytoys Group

Neckermann

OTTO

**Otto Group
Brasilien**

**Otto Group
Media**

**Otto Group
Russia**

Otto Japan

Project A**

Quelle

Schwab

Sheego

Shopping 24

Sportscheck

Unito

Universal

Venus

Witt-Gruppe

SERVICE

**Baur
Fulfillment**

Dispeo

Girard Agediss

**Hermes
Gruppe**

HVD

Mondial Relay

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Cofidis

Collect AI

EOS Gruppe

Hanseatic Bank

Liquid Labs

Risk Ident

12 FÜHREN UND FÜHREN LASSEN



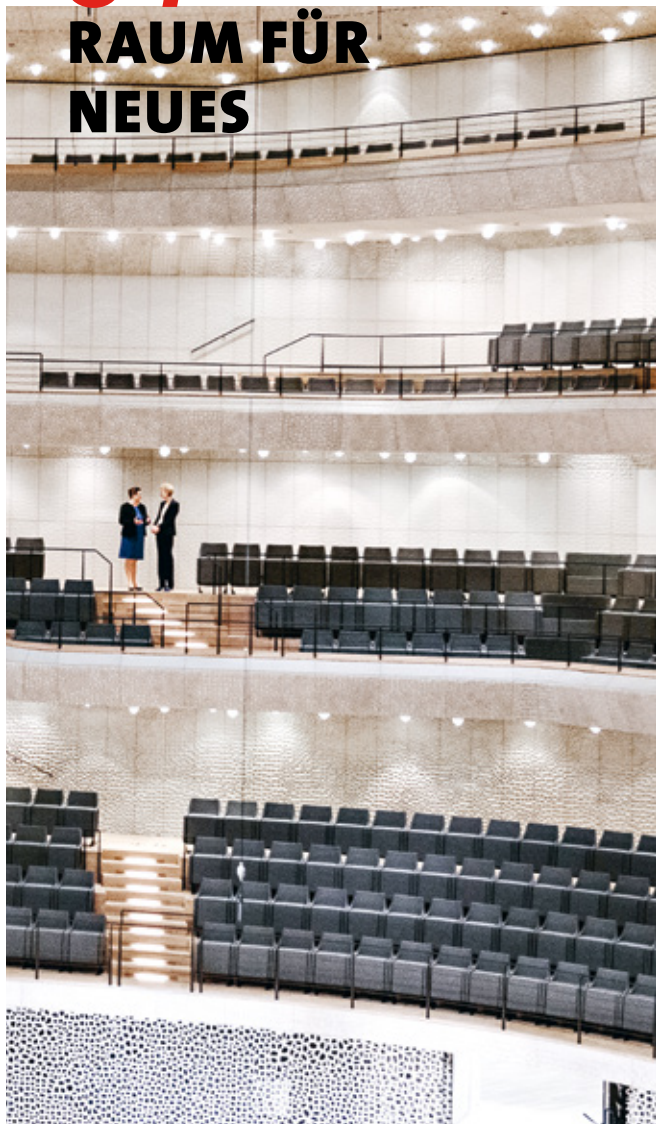
DIE GESPRÄCHE

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

22 VORTEIL KUNDE



34 RAUM FÜR NEUES



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



44 KURZ VOR ZUKUNFT

Mehr auf OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

Alexander Birken
Vorstandsvorsitzender
Seite 6

Das Leitbild
Seite 7

Der Vorstand
Seite 8

Dr. Michael Otto
Aufsichtsratsvorsitzender
Seite 10

Der Aufsichtsrat
Seite 11

KULTUR & PERFORMANCE

Führen und führen lassen
Alexander Birken im Chefgespräch mit Bodo Janssen am Flughafen Zürich
Seite 12

Mehr Freiraum geben
Maßnahmen für eine moderne Unternehmenskultur
Seite 18

Wir sind Witt!
Wie der Kulturwandel bei Witt das Geschäft vorantrieb
Seite 19

Offen führt besser
Kommunikationsformate fördern Transparenz – hierarchieübergreifend
Seite 20

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

DIGITALISIERUNG & KUNDENNAHE

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

Ideen auf allen Kanälen
Crate and Barrel überzeugt mit digitalem und analogem Service
Seite 28

Küchentipps
Küche & Co bietet Franchisenehmern Tools für erfolgreiches Empfehlungsmarketing
Seite 28

Die Kraft der Marke
Fünf Thesen von Dr. Marcus Ackermann
Seite 29

Den Kunden smart erreichen
Wie OTTO mit Hyperpersonalisierung echten Mehrwert schafft
Seite 30

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

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

Glück ist messbar
Dr. Winfried Zimmermann über Kundenzufriedenheit und Big Data
Seite 33

ZUSAMMENARBEIT & VERNETZUNG

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

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

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

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

MENSCH & MASCHINE

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

Ganz neue Wege
Hanjo Schneider über Roboter in der Logistik
Seite 50

Algorithmen für den Einkaufskorb
Künstliche Intelligenz optimiert schon heute Unternehmensprozesse in der Otto Group
Seite 51

Intelligente Angebote
Wie Datentechnologien die Zukunft des Onlineshoppings prägen werden
Seite 52

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

Die Chronik
Seite 54

NACHHALTIGKEIT BEI DER OTTO GROUP

Strategie und Management
Seite 58

Wertschöpfungsstufe Rohstoffe und Verarbeitung
Seite 67

Wertschöpfungsstufe Endfertigung
Seite 69

Wertschöpfungsstufe Handel
Seite 71

Wertschöpfungsstufe Kunde
Seite 73

ZAHLEN DER OTTO GROUP

Konzernlagebericht
Seite 76

Konzernabschluss
Seite 118

Konzernanhang
Seite 134

Impressum
Seite 218



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

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

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

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

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

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

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

Alexander Birken

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

Ihr

ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender der Otto Group

DAS LEITBILD DER OTTO GROUP

GEMEINSAM SETZEN WIR

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

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

MASS STÄBE

KULTUR WANDEL THESEN

- 1**
Nicht Maschinen, sondern Menschen erzeugen Transformation
- 2**
Es gibt nicht die eine Unternehmenskultur
- 3**
Keine Evolution ohne Revolution
- 4**
Unternehmenskultur braucht das „Why“
- 5**
Erst gelebter Kontrollverlust setzt Kräfte frei
- 6**
Kultur definiert sich über die Qualität von Beziehungen

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

DER VORSTAND

Aber hallo!

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



H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T

Von links nach rechts:

ALEXANDER BIRKEN Vorstandsvorsitzender

NEELA MONTGOMERY Konzern-Vorständin Multichannel-Retail

HANJO SCHNEIDER Konzern-Vorstand Services



Von links nach rechts:

PETRA SCHARNER-WOLFF

Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal

DR. WINFRIED ZIMMERMANN

Konzern-Vorstand Projekte, Corporate Audit,
Transformation und IT



Mie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

MEET 2 LEAD



Von links nach rechts:

DR. RAINER HILLEBRAND

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

DR. MARCUS ACKERMANN

Konzern-Vorstand Multichannel
Distanzhandel

Weitere Informationen
zum Vorstand der Otto Group
finden Sie unter:

OTTOGROUP.COM



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

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

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

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

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

SOZIALE UND ÖKOLOGISCHE VERANT- WORTUNG SOLLEN Dr. Michael Otto VORBILDICH GELEBT WERDEN

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

Ihr

DR. MICHAEL OTTO
Aufsichtsratsvorsitzender der Otto Group

DER AUFSICHTSRAT

Dr. Michael Otto

Hamburg
Vorsitzender/Kaufmann

Alexander Otto

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

Benjamin Otto

Hamburg
Gesellschafter

Karl-Heinz Grussendorf*

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

Annette Adam*

Kahl/Main
Stv. Betriebsratsvorsitzende
SCHWAB VERSAND GmbH

Thomas Armbrust

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

Anita Beermann

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

Horst Bergmann*

Michelau
Betriebsratsvorsitzender
Baur Versand (GmbH & Co KG)

Olaf Brendel*

Hamburg
Betriebsratsvorsitzender
Hermes Fulfilment GmbH

Dr. Michael E. Crüsemann

Hamburg
Geschäftsführer i.R.
bis 28.02.2017

Dr. Thomas Finne

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

Petra Finnern*

Jesteburg
Betriebsratsvorsitzende
EOS Region Deutschland

Dr. Richard Gottwald*

Hamburg
Leitender Angestellter/
Vertrieb
bis 30.09.2016

Herta Heuberger*

Sauerlach/Arget
Gesamtbetriebsrats-
vorsitzende
SportScheck GmbH
bis 31.03.2016

Heike Lattekamp*

Hamburg
Landesfachbereichsleiterin
ver.di Handel

Dr. Wolfgang Linder

Hamburg
Geschäftsführer i.R.

Anja Marreck*

Holzkirchen
Betriebsratsmitglied
SportScheck GmbH
ab 01.04.2016
bis 28.02.2017

Stefan Najda*

Glienicke
Gewerkschaftssekretär
ver.di Bundesverwaltung

Lars-Uwe Rieck*

Hamburg
Landesfachbereichsleiter
Postdienste und Logistik
ver.di

Hans-Otto Schrader

Hamburg
Geschäftsführer i.R.
ab 01.03.2017

Dr. Winfried Steeger

Hamburg
Rechtsanwalt

Monika Vietheer-Grupe*

Barsbüttel
Betriebsratsvorsitzende
bonprix Handels-
gesellschaft mbH
ab 12.04.2017

Sandra Widmaier-Gebauer*

Hamburg
Leitende Angestellte/
Personal
ab 01.10.2016

Prof. Dr. Peer Witten

Hamburg
Ehrevorsitzender der BVL,
Bundesvereinigung Logistik
e.V.

* Vertreter der Arbeitnehmer

FÜHREN

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



ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender der Otto Group

BODO JANSSEN
Geschäftsführer
der Hotelgruppe Upstalsboom

FÜHREN

U N D



L A S S E N

DREHKREUZ DER IDEEN:

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

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

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

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

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

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

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

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

Geht es um eine ausgewogenere Work-Life-Balance?

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

Wieso?

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

Kann man denn gleichzeitig Kontrolle abgeben und Geschwindigkeit aufbauen?

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

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

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

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

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

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

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

Nun provoziert aber jeder Wandel auch Widerstände.

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

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



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

Alexander Birken



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

Bodo Janssen

Kann ein Veränderungsprozess wie der Kulturwandel 4.0 auch Angst auslösen?

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

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

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

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

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

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

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

Was bedeutet das konkret?

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

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

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

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

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

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

Alexander Birken



Mehr erfahren – das
Video zum Interview:

OTTOGROUP.COM/
HALLOZUKUNFT

LEADERSHIP

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

MEHR
FREIHEIT
AUF
GEBEN


AGILE COMMUNITY

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

AGILES RECRUITING

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

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

HYBRIDE PROJEKTENTWICKLUNG

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

MARKTPLATZ FÜR INTRAPRENEURE

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

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

LEAD FACTORY

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

360° - FEEDBACK

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

PERFORMANCE



MARIA GOLD
Leiterin Preisland-Filiale Regensburg

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

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

WIR SIND WITT!

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

ALEXANDER TRAURIG
Leiter Immobilienmanagement & Ladenbau



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

UTE BERNET
Vertriebsleiterin



TRANSPARENZ

OFFEN FÜHRT BESSER



3



2



4



1

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

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

1 - KARTEN AUF DEN TISCH

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

2 - AUF AUGENHÖHE

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

3 - KEINE ANGST VOR FEHLERN

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

4 - UNPLUGGED

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

KULTURWANDEL-PREIS 2016

WEITER!

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



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

VORTEIL

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



ANDREW DOHERTY
User-Experience-Experte

KUNDE



NEELA MONTGOMERY
Konzern-Vorständin
Multichannel-Retail der Otto Group

DIE ZUKUNFT DES EIN- KAUFENS:

In der Innovationsmetropole Kopenhagen diskutieren

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

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

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

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

Haben Sie online gekauft?

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Welche Rolle spielt die Personalisierung heute und in Zukunft?

NM Ich denke, dass wir hier noch am Anfang einer Reise stehen und nur wenige Einzelhändler das heute wirklich schon beherrschen. Kunden werden schon sehr bald eine zutiefst personalisierte Interaktion erwarten, die auf Vorhersagetechnologie basiert, und sie werden gnadenlos zu den Händlern sein, die das dann nicht beherrschen.

AD Wir betreten eine neue Ära, in der Kunden sich vom Besitz von Produkten hin zum Zugang zu Produkten bewegen. Meine Musik gehört mir nicht. Ich miete sie. Vor kurzem wollte ich von meinem Musikanbieter zu einem preiswerteren wechseln, aber als ich gewechselt hatte, waren meine Playlists nicht mehr da und keine der Musikempfehlungen war personalisiert. Es fühlte sich an, als ob man mich gar nicht kennen würde, also musste ich am Ende wieder zum Originalanbieter zurück und den höheren Preis bezahlen.

NM OTTO Now ist ein interessantes Modell, wenn es darum geht, mehr Umsatz aus dem Verleih zu generieren, sehr viel mehr Kunden zu erreichen und ein Abo-Verhältnis zu ihnen aufzubauen.

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

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

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

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

DER KUNDE HAT HEUTE MEHR MÖGLICHKEITEN ALS JE ZUVOR

Neela Montgomery



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

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

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

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

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

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

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

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

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

NM Nehmen wir Crate and Barrel. Wir haben unter anderem festgestellt, dass Menschen für teurere Anschaffungen wie Möbel gern mit einem erfahrenen Mitarbeiter sprechen möchten. Und unsere Mitarbeiter sind wirklich sehr erfahren. Aber die Kunden wollen den Kauf nicht im Laden abschließen, wo sie das Gefühl haben, unter Druck zu stehen. Also bieten wir ihnen jetzt die Möglichkeit, für die Beratung in den Laden zu kommen; dann schicken wir ihnen hinterher ein Angebot via E-Mail zu, sodass sie den Kauf von zu Hause aus erledigen können. Es gab einmal dieses ungeschriebene Gesetz:

„Menschen werden nie ein 5000-Dollar-Sofa online kaufen.“ Das stimmt heute einfach nicht mehr. Aber es bedeutet auch: Wenn wir online und im Laden unterschiedliche Einkaufserlebnisse anbieten, verlieren wir sofort das Vertrauen in unsere Marke.

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

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

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



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

Andrew Doherty

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

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

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

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

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

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

Was bedeutet das für die Zukunft der Arbeit?

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

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

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

Neela Montgomery

Mehr erfahren – das Video zum Interview:

OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

CUSTOMER CENTRICITY

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

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

IDEEN AUF ALLEN KANÄLEN



KÜCHEN TIPPS

EMPFEHLUNGSMARKETING

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

DIGITAL BRANDING

DIE KRAFT DER MARKE

1

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

2

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

3

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

4

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

5

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



DR. MARCUS ACKERMANN
Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel

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

#KUNDE

MANUFACTUM

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

BONPRIX

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

MYTOYS GROUP

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

PERSONALISIERUNG & SOCIAL MEDIA

DEN KUNDEN SMART

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

ERREICHEN

KERSTIN PAPE

Bereichsleiterin Online-Marketing OTTO



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

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

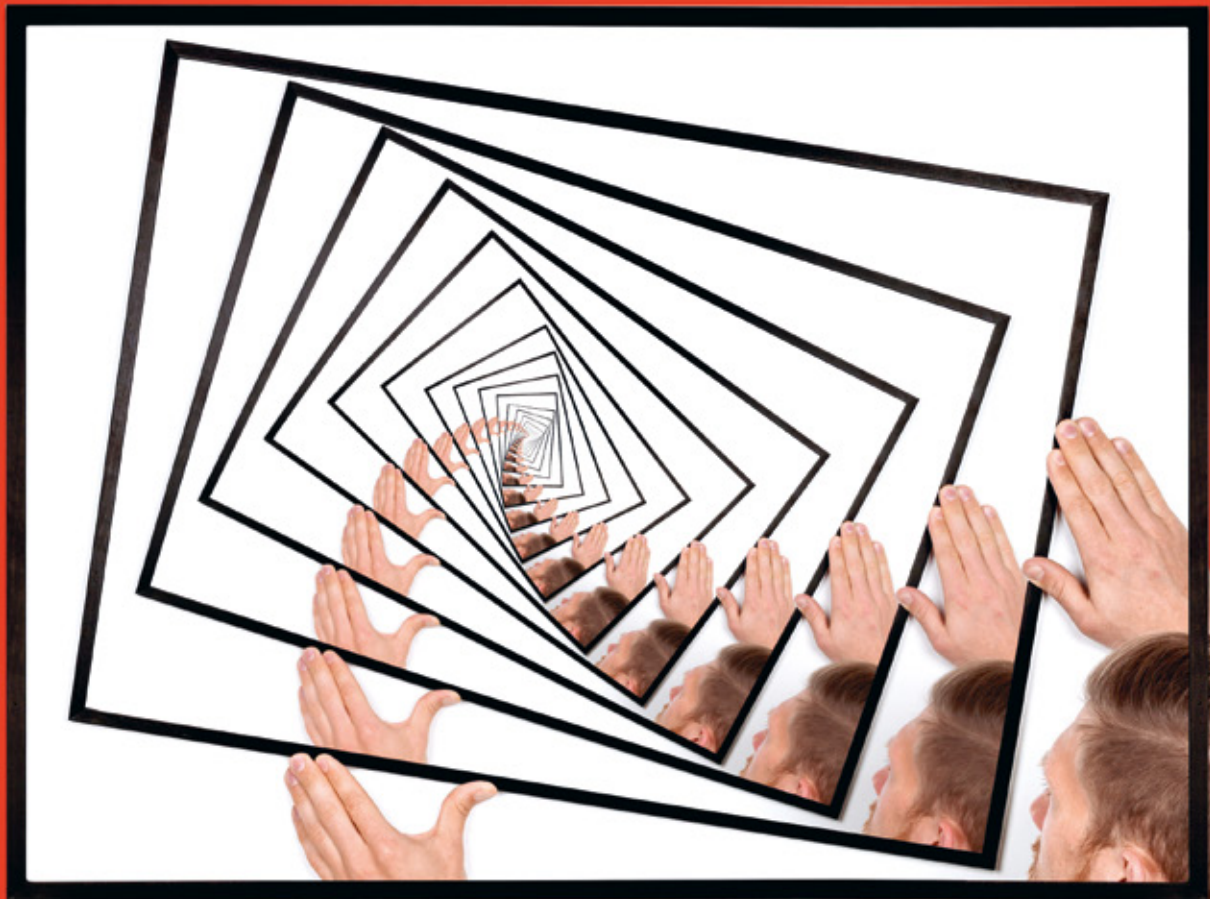
naueren Produktvorschlägen auf Basis gesammelter Nutzerdaten. Statt auf einen Newsletter für alle setzt OTTO jetzt ferner auf den **Produkte für dich-Newsletter**. Die Inhalte generiert eine Software erneut auf Nutzerdatenbasis persönlich für jeden Kunden. Verschickt wird dieser Newsletter nicht mehr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

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

ABOUT YOU

ERWEITERTES P R O F I L

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



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

5 FACTS ZUR KRAFT VON BILDERN

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

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

MOBILE

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

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

SHARING ECONOMY

**MIETEN
STATT
KAUFEN**

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

CUSTOMER JOURNEY

GLÜCK IST MESSBAR



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

**D
A
T
A**

B

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

G

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

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

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

Mit welchen Analysetools lässt sich Kundenzufriedenheit denn messen?

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

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

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

RAUM

FÜR

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





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



SABINE BENDIEK
Vorsitzende der Geschäftsführung
von Microsoft Deutschland

NEUES

WIE ARBEITEN WIR MORGEN?

In der Hamburger Elbphilharmonie nehmen sich die Geschäftsführerin

von Microsoft Deutschland, Sabine Bendiek, und Petra Scharner-Wolff, Finanzvorständin der Otto Group, Zeit für ein Gespräch über Flexibilität, Kreativität und das Büro der Zukunft.

Wie kommen Sie auf gute Ideen?

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

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

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

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

SB Gleichzeitig haben die neuen Technologien die Produktentwicklungszyklen in Unternehmen extrem



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

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

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

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

Wie sehen solche modernen Räume aus?

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

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

Funktionieren diese Bereiche bei Ihnen?

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

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

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



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

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

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

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

Ein Beispiel sind die Hackathons.

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

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

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

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

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



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

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



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

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

Sabine Bendiek

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

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

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

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

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

Wie viele Angestellte der Otto Group nutzen denn dieses Angebot?

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

Mehr erfahren – das Video zum Interview:

OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

ZUSAMMENARBEIT

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

GANZ SCHÖN WAS LOS

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

**MEETINGS
NEU DENKEN**

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

BESTENS VERNETZT

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



S K Y P E

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

J E D E S T I M M E Z Ä H L T

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

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

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

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

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

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

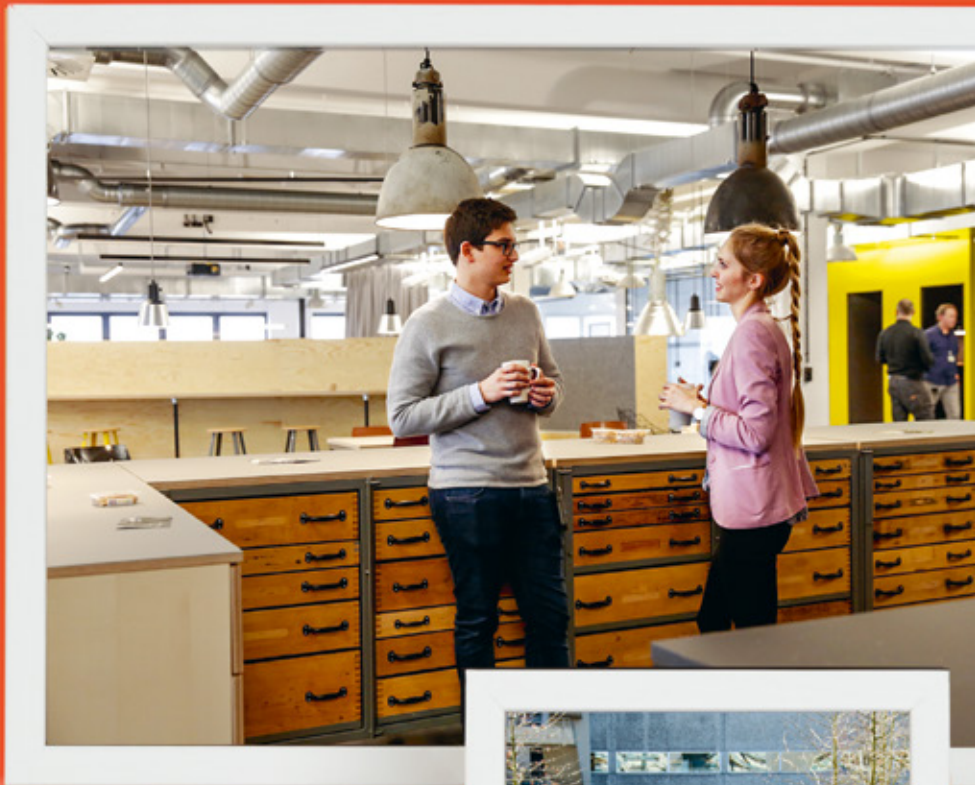
Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

ARBEITSPLÄTZE

O

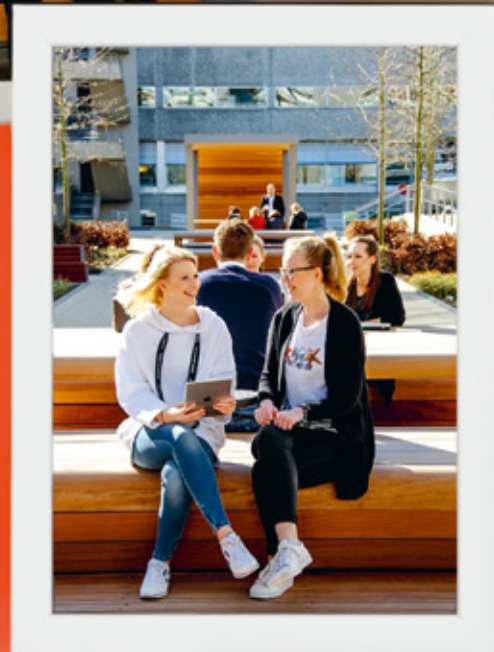
Von innovativer Inneneinrichtung über eine Kantine als Ort des Austauschs bei Bonprix bis zu einem grünen Boulevard: Im Zuge der Initiative SPACE modernisiert die Otto Group die Arbeitswelten am Campus in Hamburg. Der bisherige Höhepunkt: Anfang 2017 eröffnete das Collabor8, ein Coworking Space für alle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

F



F

Maximal flexibel: das Collabor8



Arbeiten im Freien: der neue Boulevard auf dem Campus

Ort zum Essen und Vernetzen: die neue Bonprix-Kantine



E

N

FÜR AUSTAUSCH

KREATIVITÄT BRAUCHT PLATZ!



BENJAMIN OTTO
Gestaltender Gesellschafter

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

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

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

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

dass die besten Ideen nicht am eigenen Schreibtisch entstehen.

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

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

COLLABORATION

WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFT TRIFFT

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

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

KURZ

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



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

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

ZUKUNFT

VOR



T

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

Und wie profitiert die Otto

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



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

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

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

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

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

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

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

Wie hat man sich das vorzustellen?

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

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

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

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



Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

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

Dr. Rainer Hillebrand

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

Was genau?

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

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

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

Prof. Dr. Michael Feindt

DER MENSCH BESTIMMT DIE STRATEGIE, DIE MASCHINE SETZT SIE UM

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T



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

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

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

Aber stört es sie überhaupt?

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

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

DER DIGITALE WANDEL WIRD DER WACHS- TUMSMOTOR IM HANDEL BLEIBEN

Dr. Rainer Hillebrand

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

Kann Europa noch aufholen?

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

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

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

Welche Entwicklungen sehen Sie noch?

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

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

Und dabei wird es wahrscheinlich nicht bleiben, richtig?

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

Und wie wird das Einkaufserlebnis für den Kunden aussehen?

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

Mehr erfahren – das Video zum Interview:

OTTOGROUP.COM/HALLOZUKUNFT

GANZ NEUE WEGE

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



HANJO SCHNEIDER
Konzern-Vorstand Services

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

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

Wo werden Roboter die Zukunft gestalten?

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

Welche Aufgaben bleiben für den Menschen?

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

101110110001010100010100010

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

101100000101001010101010

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

Welche Aufgaben können Roboter in der Logistik zukünftig noch übernehmen?

Wenn wir Roboter im weiteren Sinne definieren und selbstfahrende Transporter und Lkw dazuzählen, ist das Potenzial solcher Systeme in der Logistik definitiv groß. Schließlich müssen Tag für Tag Millionen Güter bewegt werden. Da könnten autonome oder zumindest teilautonom operierende Transporter eine logische Weiterentwicklung sein – nicht nur in der innerstädtischen Zustellung, sondern auch im Fernverkehr per Nachtsprung. Bis auf Weiteres sind autonome Transportsysteme aber Zukunftsmusik, zumal es von Seiten des Gesetzgebers noch viele offene rechtliche Fragen gibt.

Was sind die Vorteile von Robotern?

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

BOTE AUF SECHS RÄDERN

Sechs Monate lang konnten ausgewählte Hermes-Kunden

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

STARSHIP ROBOTER

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



PROZESSE UND SOFTWARE

ALGORITHMEN FÜR DEN EINKAUFSKORB

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

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

BIG DATA

INTELLIGENTE ANGEBOTE

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

DEEP QUERY

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

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

#BUSINESS

Mehr als

200 MILLIONEN

Parameter werden bei der Passformprognose 2.0 verarbeitet.

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

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

BRAIN

Täglich werden

1.437.188

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

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

CONVERSATIONAL COMMERCE



CHATTEN UND SHOPPEN

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

ALEXA, WO IST MEIN PAKET?

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

DIE CHRONIK

2016

MÄRZ

SUPERDEAL MIT ALIBABA

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

SU!!! PER! DEAL

TRENNUNG VON ALBA MODA

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

DU?!

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

»DU«

NEUE IT-INFRASTRUKTUR

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

APRIL

INVESTITION IN HALDENSLEBEN

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

MAI

ERFOLG FÜR KÜCHE & CO

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

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

NEUER CEO

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

JUNI

ALLES UNTER EINEM DACH

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

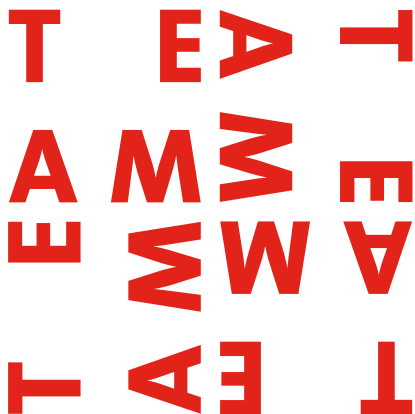
250 MILLIONEN EURO ANLEIHE

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

2,5 PROZENT

NEUES FÜHRUNGSTEAM BEI BONPRIX

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



DIGITAL CHAMPION 2016

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

JULI

EOS AUF EXPANSIONSKURS

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

SPOT ON NACHHALTIGKEIT

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



PLATZ ZUM WACHSEN

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

AUGUST

PILOTTESTS MIT LIEFERROBOTERN

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

EXPANSION BEI LIMANGO

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

SEPTEMBER

ABOUT YOU AUF ERFOLGSKURS

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

OTTO GROUP DIGITAL SOLUTIONS GEGRÜNDET

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

HOME & LIVING

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

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

OKTOBER

WITT GOES USA

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

BAUR VERSAND MIT NEUER SPITZE

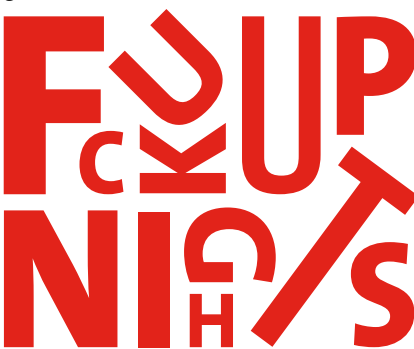
Albert Klein wird zum 1. Januar 2017 den Vorsitz der Geschäftsführung der Baur-Gruppe übernehmen. Er ist bereits seit 15 Jahren in der Baur-Geschäftsführung tätig, verantwortete zunächst die Fachbereiche Finanzen, Logistik, Bauwesen sowie IT und wurde 2014 Sprecher der Geschäftsführung.

MYTOYS STORE NR. 15 UND 16

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

AUS FEHLERN LERNEN

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



NEUE SPITZE BEI HERMES FULFILMENT

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

Wie die Arbeit von morgen uns schon heute verändert

NOVEMBER

MOBILER BAUMARKT

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

QUECKSILBER ADE!

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

KOOPERATION MIT CAMBRIDGE

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

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

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

DEZEMBER

TSCHÜSS, HOS!

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

MIETEN STATT KAUFEN

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

2017

JANUAR

GENERATIONSWECHSEL BEI EOS

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

DRITTER DATATHON

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

3! DATA THON

FEBRUAR

GESCHÄFT DES JAHRES

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

CDO FÜR DIE OTTO GROUP

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

CHIEEF DIGITAL OFFICER

„AUF INKASSO ART“

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

NEUES RISIKOKAPITAL

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

NEUAUSRICHTUNG IN FRANKREICH

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

N A C H

H A L T I G

K E I T B E I

D E R

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

O T T O

G R O U P

WAS NACHHALTIGKEIT FÜR DIE OTTO GROUP BEDEUTET

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

NACHHALTIGKEIT ALS GESCHÄFTSAUFTRAG

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

WERTSCHÖPFUNGSKETTE ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG

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

impACT ALS RICHTSCHRUR UND MASSSTAB

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

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

WELCHE EINFLÜSSE AUF DAS NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT WIRKEN

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

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

DIGITALISIERUNG DES GESCHÄFTS

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

Die Verknüpfung einer Vielzahl verschiedener Datenquellen bietet auch im Nachhaltigkeitsmanagement neue Möglichkeiten: Einkaufs- und Absatzzahlen können mit externen Datenbanken, beispielsweise zu ökologischen Auswirkungen in der Lieferkette, gezielt kombiniert werden, um externe Effekte des Geschäftsmodells zu simulieren und zu steuern. Neue Tracking- und Tracing-Methoden ermöglichen zudem eine bessere Nachverfolgbarkeit von Produkten entlang des gesamten Herstellungsprozesses und schaffen Transparenz für weitere Verbesserungsmaßnahmen in den vorgelagerten Produktionsschritten. Neben beachtlichen Chancen birgt die Digitalisierung für Handelsunternehmen auch große Herausforderungen wie sich stetig wandelnde Wettbewerbsbedingungen und Kundenpräferenzen. Diese verlangen von Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Das Nachhaltigkeitsmanagement steht damit vor der Aufgabe, auch in einem sich immer rascher verändernden Umfeld dauerhafte Fortschritte und langfristige Ziele zu verfolgen.

DIE GLOBALEN NACHHALTIGKEITZIELE

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

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

NACHHALTIGKEIT UND NACHFRAGE IM MARKT

NACHHALTIGE PRODUKTE

DÜRFEN NICHT (VIEL) MEHR KOSTEN

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

POLITISCHE UND REGULATORISCHE ENTWICKLUNGEN

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

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

Wertschöpfungsstufen und Prozessschritte am Beispiel Textilien



WIE NACHHALTIGKEIT IN DIE KONZERNSTEUERUNG INTEGRIERT IST

CR-STRATEGIE 2020

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

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

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

CR-Strategie 2020 mit den beteiligten Konzernunternehmen

TEXTILSTRATEGIE

CR-STRATEGIE 2020

ZIEL BIS 2020

100 % nachhaltige Baumwolle

ZIELERREICHUNG 2015–2016

27 % → 49 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

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

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

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

PAPIERSTRATEGIE

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

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

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

Baumarkt direkt, Bonprix, Heine, OTTO

ZIEL BIS 2020

100 % FSC®-zertifizierte Möbel

ZIELERREICHUNG 2015–2016

43 % → 46 %

KLIMASTRATEGIE

ZIEL BIS 2020

50 % FSC®-zertifiziertes Katalogpapier

ZIELERREICHUNG 2015–2016

28 % → 34 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

> 1.000 t Einkaufsvolumen von Katalogpapier

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

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

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

Beschaffung von Eigen- und Lizenzmarken

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

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

ZIEL BIS 2020

100 % integrierte Lieferanten

ZIELERREICHUNG 2015–2016

41 % → 80 %

ZIEL BIS 2020

50 % Reduktion der CO₂-Emissionen gegenüber 2006

ZIELERREICHUNG 2015–2016

– 28 % → – 34 %

KRITERIEN FÜR EINBEZIEHUNG VON KONZERNUNTERNEHMEN

Betrieb von Standorten und Beauftragung von Transporten

BETEILIGTE UNTERNEHMEN

Alle 13 Strategieunternehmen*

* In die CR-Strategie 2020 einbezogen sind Baumarkt direkt, Baur, Bonprix, EOS, Frankonia, Heine, Hermes, Mytoys, OTTO, Schwab/Sheego, Sportscheck, Unito, Witt-Gruppe.
 ** Unternehmen sind in das Sozialprogramm integriert, ihre Zielerreichungswerte werden jedoch noch separat erfasst und fließen nicht in den Zielerreichungswert der Otto Group ein.

EINBEZIEHUNG INTERNATIONALER KONZERN-TÖCHTER IN DIE CR-STRATEGIE

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

VERANTWORTLICHKEITEN UND STRUKTUREN

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

MÖBELSTRATEGIE

SOZIALPROGRAMM

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

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

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

STAKEHOLDER-MANAGEMENT UND -DIALOG

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

MICHAEL OTTO STIFTUNG FÜR UMWELTSCHUTZ

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

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

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

Forest Stewardship Council® (FSC): Die gemeinnützige Organisation

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

ZUSAMMENARBEITUNG ZUSAMMENMACHT INITIATIVEN WIRKSAMER

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

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

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

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

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

WIE WESENTLICHKEIT ZU WIRKUNG FÜHRT

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

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

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

impACT SCHRITT 1: WESENTLICHKEITSANALYSE

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

VIER STUFEN DER WERTSCHÖPFUNG

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

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



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

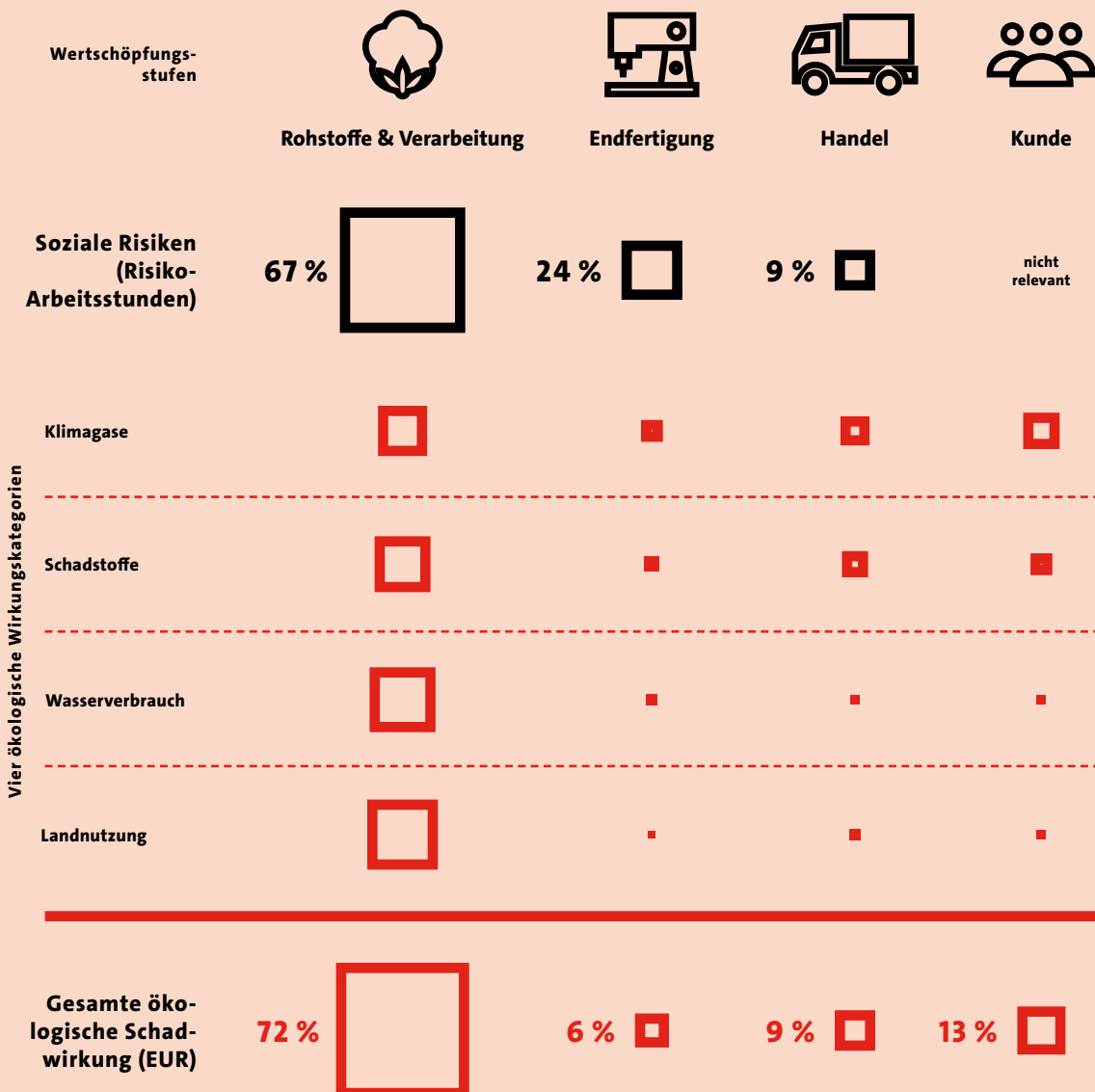
QUANTITATIVE ERMITTLUNG EXTERNER KOSTEN UND RISIKEN

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

Die qualitative Bewertung umfasst vier Befragungen:

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

Verteilung der ökologischen Schadwirkungen und sozialen Risiken entlang der Wertschöpfungskette



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

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

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

QUALITATIVE BEWERTUNG DURCH STAKEHOLDER

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

WESENTLICHKEITSMATRIX 2017

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

impACT SCHRITT 2: ABLEITUNG VON ZIELEN UND MASSNAHMEN

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

Die drei Schritte des impACT-Prozesses

1.
Wesentlichkeitsanalyse durchführen
● siehe Grafik Seite 66

2.
Maßnahmen entwickeln und nach Aufwand/Nutzen bewerten
● siehe Text unten

3.
Maßnahmen unter dem Dach der CR-Strategie umsetzen
● siehe Grafik Seite 61

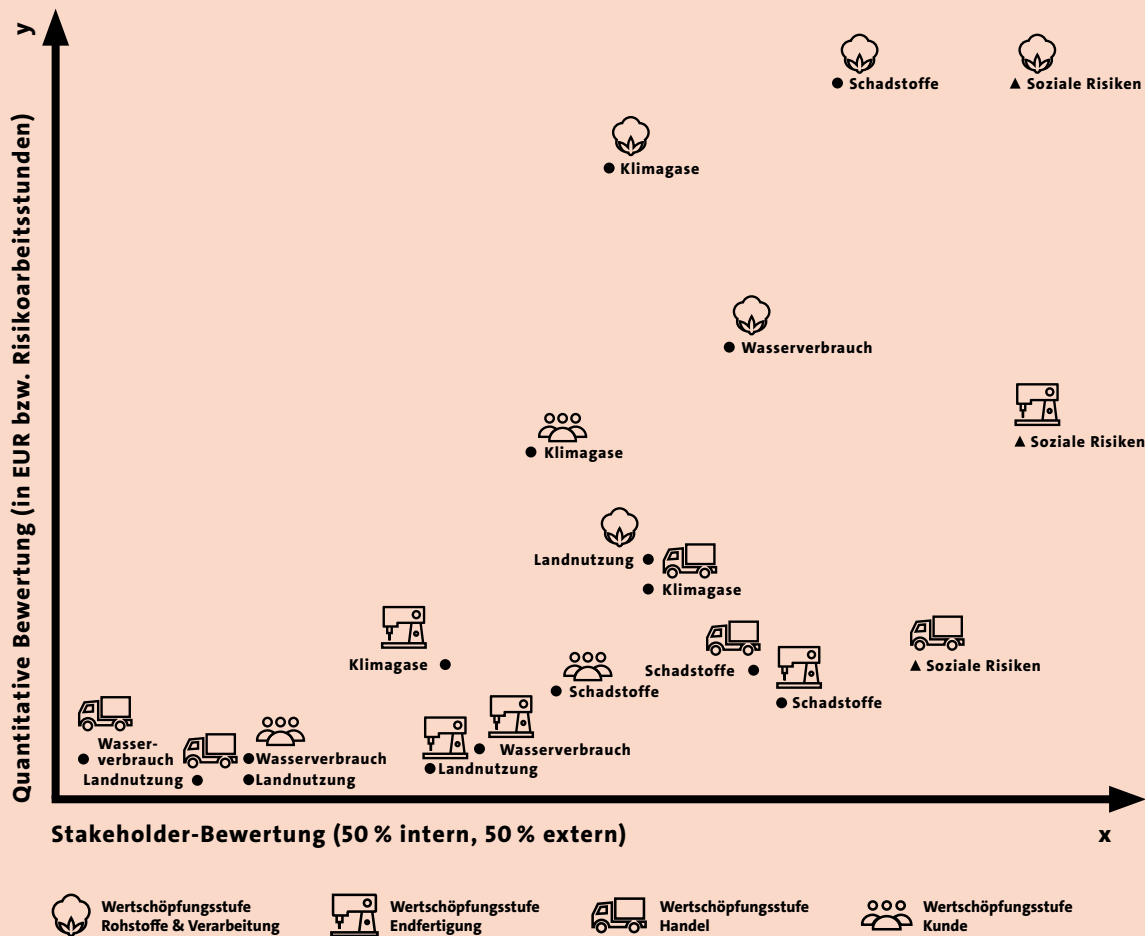
durch die Maßnahmen die ökologischen Auswirkungen und sozialen Risiken verringern lassen. In die Bewertung des Nutzens für die Otto Group fließt ein, ob sich Reputations- und Regulierungsrisiken mindern, Marktchancen durch gesteigerte Effizienz und Innovationskraft erhöhen und Erwartungen externer Stakeholder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

impACT SCHRITT 3: UMSETZUNG DER CR-STRATEGIE

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

FUSSABDRUCK DER OTTO GROUP ERMITTELN

Wesentlichkeitsmatrix 2017: Relevanz der Themenfelder für die Otto Group



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

WESENTLICHKEITSANALYSE 2017
Ein Vergleich der Ergebnisse mit der Bewertung von 2015 zeigt folgende Veränderungen:

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

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE ROHSTOFFE UND VERARBEITUNG

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

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

STATUS TEXTILSTRATEGIE

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

**DURCH CMI BAUM
IA-WOLLE
WURDEN 2016 MEHR ALS
33 MILLIARDEN
LITER WASSER
BEIM BAUMWOLLANBAU
EINGESPART**

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

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

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

COTTON MADE IN AFRICA

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

Nachhaltige Baumwolle* (in t)

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

* Auf Basis der Beschaffungsmenge von Rohbaumwolle.

STATUS MÖBELSTRATEGIE

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

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

FSC-zertifizierte Möbel (Anzahl)

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

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

STATUS PAPIERSTRATEGIE

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

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

Papierverbrauch für Kataloge und Werbemittel (in t)

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

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

**ROADMAP
TEXTILBÜNDNIS**

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

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

**PRAXISBEISPIEL
VON BONPRIX**

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

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE ENDFERTIGUNG

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

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

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

CODES OF CONDUCT

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

FOKUS LIEGT AUF ARBEITS BEDINGUNGEN IN RISIKOLÄNDERN

Sozialprogramm: Integrationsstatus und Performance der Lieferanten

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

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

STATUS SOZIALPROGRAMM

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

UMSETZUNG DES BANGLADESH ACCORD

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

RICHTLINIE ZU NACHHALTIGKEIT BEIM EINKAUF

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

PRAXISBEISPIEL VON BONPRIX

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

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

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

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

ENGAGEMENT GEGEN KINDERARBEIT

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

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

KOOPERATIONEN

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

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

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE HANDEL

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

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

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

STATUS KLIMASTRATEGIE

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

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

SEIT 2006
34%
CO₂ REDUZIERT

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T

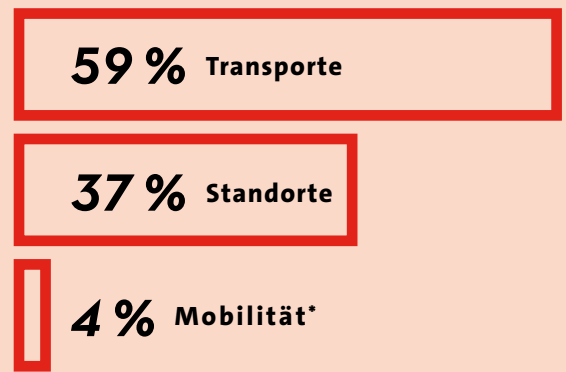
PRAXISBEISPIEL VON HERMES

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

UMWELTMANAGEMENT AN EIGENEN STANDORTEN

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

Verteilung der bereinigten CO₂-Emissionen 2016



* Umfasst die Dienstreisen der Mitarbeiter und den Betrieb der Dienstwagenflotte

Absolute und bereinigte CO₂-Emissionen (in t)

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

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

UMGANG MIT VERTRAGSPARTNERN FÜR DIE PAKETZUSTELLUNG

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

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

Abfallmengen nach Kategorie (in t)

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

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

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE KUNDE

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

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

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

ORIENTIERUNG FÜR VERBRAUCHER

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

PELZFREIE MODE

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

**KUNDEN
WÜNSCHEN EINEN
PERSÖNLICHEN
VORTEIL DURCH
NACHHALTIGE
PRODUKTE**

**PRAXISBEISPIELE
VON OTTO**

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

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

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

H
A
L
L
O

Z
U
K
U
N
F
T

Effiziente Elektrogroßgeräte*

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

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

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

ZAHLEN

DER

76	Konzernlagebericht
118	Konzernabschluss
134	Konzernanhang
216	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

O T T O

G R O U P



KONZERN LAGEBERICHT

GRUNDLAGEN DES KONZERNS SEITE 78

WIRTSCHAFTLICHES UMFELD SEITE 85

GESCHÄFTSVERLAUF SEITE 88

FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE SEITE 94

**EINBEZIEHUNG DER FINANZDIENSTLEISTER NACH DER
EQUITY-METHODE** SEITE 98

CHANCEN- UND RISIKOBERICHT SEITE 100

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG SEITE 108

AUSBLICK SEITE 112

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

KONZERNSTRUKTUR

Die Otto Group ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit durchschnittlich 49.787 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von 12,5 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2016/17. Sie ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent und ist in drei Segmente gegliedert: Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service. Die Otto Group gehört mit einem Onlineumsatz von 7,0 Mrd. EUR zu den weltweit größten Onlinehändlern.

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

About You	Freemans	Otto Group
Ackermann	Grattan	Russia
Baumarkt	Holdings	Otto Japan
Direkt	Frankonia	Project A*
Baur	Heine	Quelle
Blue Yonder	Küche & Co	Schwab
Bonprix	Lascana	Sheego
CB2	Limango	Shopping 24
Collins	Manufactum	Sportscheck
Crate and	Mytoys Group	Unito
Barrel	Neckermann	Universal
Eddie Bauer	OTTO	Venus
Japan	Otto Group	Witt-Gruppe
Edited	Brasilien	
Eventures*	Otto Group	
	Media	

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.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Cofidis

Collect AI

EOS Gruppe

Hanseatic Bank

Liquid Labs

Risk Ident

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.

SERVICE

Baur

Fulfilment

Dispeo

Girard Agediss

Hermes

Gruppe

HVD

Mondial Relay

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 Gesellschaften der Hermes Gruppe bieten dabei alle Dienstleistungen entlang der logistischen Wertschöpfungskette an – von der Beschaffung über Qualitätsprüfung, Transport und Lagerung bis hin zur Zustellung an Privat- und Geschäftskunden – und prägen damit das Segment.

ZUM PORTFOLIO DER OTTO GROUP GEHÖREN DIE FOLGENDEN WESENTLICHEN UNTERNEHMEN:

Die **Otto (GmbH & Co KG)** – nachfolgend OTTO – ist einer der führenden Onlinehändler in Deutschland. Sie betreibt den vielfach prämierten Onlineshop otto.de und weitere Online-Spezialshops – mit Fokus auf Fashion und Lifestyle. Der Online-Anteil am Umsatz¹ liegt bei OTTO bei rund 92 %.

Die **bonprix-Gruppe** ist in 29 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 80 %.

Unter der Marke **myToys** betreibt die myToys.de GmbH den Nr. 1 Onlineshop in Deutschland für Spielzeug und Produkte rund ums Kind sowie 16 gleichnamige Filialen. Zusammen mit ihren Onlineshops ambellis, mirapodo, yomonda und limango zählt das Unternehmen im Hinblick auf den Umsatz zu den erfolgreichsten deutschen E-Commerce-Unternehmen und ist mit der Marke myToys einer der führenden Multichannel-Anbieter für Kindersortimente im deutschsprachigen Raum. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 93 %.

Der Versandhändler **Schwab** bietet eine große Auswahl an Modetrends sowie Technik- und Haushaltsprodukten, die weltweit in 25 Länder exportiert werden. Mit der Marke sheego besetzt das Unternehmen zudem das wichtige Marktsegment für große Größen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei Schwab bei rund 83 %.

Die Heinrich Heine GmbH als Anbieter von aktueller Mode und inspirierenden Einrichtungsideen entwickelt die Marke **heine** zu einer klassisch-modernen Modemarke für stilsichere, feminine Frauen in der digitalen Welt. Über den Onlineshop heine.de sowie die neue heine-App wird ein Online-Anteil am Umsatz von rund 65 % erzielt.

Das Warensortiment der **Baur-Gruppe** besteht aus Mode, Schuhen, Möbeln und Einrichtungsaccessoires für Kunden mit hohem Anspruch an Qualität und Service. Sie ist mit ihren Tochtergesellschaften in mehreren europäischen Ländern aktiv. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 90 %.

Die **Witt-Gruppe** ist einer der führenden Versandhändler für Textilien in Europa für die Zielgruppe 50plus. Sie erreicht ihre Kunden über Kataloge, Onlineshops und 125 Fachgeschäfte. Der Online-Anteil am Umsatz liegt derzeit bei rund 19 %.

SportScheck ist einer der führenden Sportfachhändler in Deutschland, dessen Sortiment in 19 Filialen in Deutschland, im Onlineshop, im Mobile Shop, via Shopping-App sowie per Katalog auch in Österreich und in der Schweiz erhältlich ist. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 34 %.

Die **Crate and Barrel-Gruppe** ist Anbieter von internationalen Haushaltswaren, Möbeln und Wohnaccessoires für gehobene Ansprüche auf dem nordamerikanischen Markt. Neben der Hauptmarke Crate and Barrel betreibt die Gruppe außerdem die Marken CB2 und Land of Nod. Mit über 100 Stores sowie Onlinehandel und Katalogen hat sich Crate and Barrel als Multichannel-Händler in den USA und Kanada gut etabliert. Der Online-Anteil am Umsatz beträgt rund 44 %, der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt im Stationärgeschäft.

Mit den Unternehmen der **Freemans Grattan Holdings** ist die Otto Group auf dem britischen Markt im Geschäftsbereich E-Commerce vertreten und betreibt als Universalanbieter verschiedene Marktplätze für unterschiedliche Zielgruppen. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei rund 73 %.

Die **Otto Group Russia** ist im russischen Distanzhandel tätig. Sie bietet landesweit die Sortimente der Marken OTTO, bonprix, Witt und Quelle sowie unterschiedlicher Marken der NaDom-Gruppe an. Der Online-Anteil am Umsatz liegt bei der Otto Group Russia bei rund 83 %.

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

Der im Geschäftsjahr 2013/14 definierte Geschäftsauftrag der Gesellschafter konkretisiert, innerhalb welcher Rahmenbedingungen und Leitplanken nachhaltig profitable Geschäftsmodelle der Otto Group entwickelt und betrieben werden sollen. Darüber hinaus wird hiermit – zukünftig im Zusammenspiel mit dem Leitbild der Unternehmensgruppe – die Basis für die Weiterentwicklung und Operationalisierung der Konzernstrategie sowie für die Portfolio- und Investitionssteuerung gelegt.

Der Geschäftsauftrag und das zukünftige Leitbild betonen die Wichtigkeit von nachhaltigem Handeln, indem wirtschaftliche Ziele mit sozialer und ökologischer Verantwortung verbunden werden. Aus dieser Grundlage leitet sich die Konzernstrategie unmittelbar ab. Die Konzernstrategie deckt die strategischen Segmente der Otto Group – Multichannel-Einzelhandel (mit besonderem Fokus auf den Onlinehandel), Finanzdienstleistungen und Service (im Wesentlichen Logistik) – sowie die Strategie zur Einhaltung der sozialen und ökologischen Verantwortung (Corporate Responsibility-Strategie 2020 – nachfolgend CR-Strategie 2020) ab. Diese Strategien 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.

STRATEGIEN IN DEN SEGMENTEN

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.

Multichannel-Einzelhandel

Im Multichannel-Einzelhandel ist die Weiterentwicklung des E-Commerce – und insbesondere des Handels über mobile Endgeräte – als wachstumsstärkster Vertriebskanal und wesentlicher Zukunftstreiber ein fundamentales strategisches Ziel.

Der Fokus der Otto Group liegt auf der Weiterentwicklung und insbesondere der fortlaufenden Digitalisierung ihrer erfolgreichen Handelsmodelle sowie der Stärkung ihrer Markenkonzepte. Hier sind der weiterhin starke Ausbau von otto.de sowie im Wachstumsfeld Markenkonzepte die international ausgerichtete Marke bonprix besonders hervorzuheben. Daneben stellt das Open-Commerce-Modell About You eine wichtige Wachstumsaktivität der Otto Group dar. Durch diesen Fokus erweitert die Unternehmensgruppe stetig ihre Zugänge zum Endkunden sowie ihre Fähigkeiten in den Kernkompetenzen des Onlinehandels und nutzt gezielt die Erfahrungen für die Weiterentwicklung der weiteren bestehenden Multichannel-Marken.

Auch bei diesen liegt der Fokus auf der bereits laufenden Transformation der einzelnen Handelskonzepte hin zu noch stärkerer Digitalisierung. Dazu gehören unter anderem ein weiter intensivierter Ausbau von Business Intelligence zur stärkeren Personalisierung des Angebots und eine klare Ausrichtung auf die Customer Journey mit besonderem Blick auf den Handel über verschiedene Endgeräte.

Auf das Segment Multichannel-Einzelhandel zielen auch die Venture- und Inkubations-Aktivitäten durch die bestehenden Beteiligungsunternehmen der Otto Group. Dadurch sichert sich die Unternehmensgruppe einen frühzeitigen Zugang zu innovativen Ideen, aussichtsreichen neuen Geschäftsmodellen und qualifizierten, unternehmerisch denkenden Talenten aus dem Business- und Technologiebereich.

Darüber hinaus profitiert die Otto Group nicht nur von den eigenen Handelsaktivitäten, sondern über die Entwicklung digitaler handelsnaher Dienstleistungen auch vom Wachstum des externen Onlinehandels und verwandter Branchen. So werden beispielsweise Dienstleistungen in den Bereichen Big Data, Visual Technologies und der Werbervermarktung bereits erfolgreich an Dritte vermarktet.

Finanzdienstleistungen

Die Strategie der Otto Group im Segment Finanzdienstleistungen sieht vor allem die verantwortungsvolle internationale Fortentwicklung des Forderungsmanagementgeschäfts vor. Daneben entwickelt die Otto Group weiterhin neue digitale Finanzdienstleistungen, wie zum Beispiel automatisiertes Forderungsmanagement und Betrugsprävention, und gestaltet somit auch in diesem Segment die fortschreitende Digitalisierung konsequent und aktiv mit.

Service

Services werden zu einem immer bedeutenderen Faktor im Endkundengeschäft. Einen weiteren Schwerpunkt der Strategie der Otto Group bilden B2C- und B2B-Services, die unter der Dachmarke Hermes gebündelt werden. Neben Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz der Lieferkette legt die Hermes Gruppe besonderen Wert auf die Servicequalität an allen Kontaktpunkten mit dem Endkunden. Hier liegt der Wachstumsfokus künftig vor allem auf dem Wachstum im Bereich Distribution. Mit diesem Fokus wird die bedeutende Position als Anbieter handelsnaher Dienstleistungen sowohl in Deutschland als auch international in attraktiven E-Commerce-Märkten, wie zum Beispiel Großbritannien, ausgebaut.

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 umfasst die CR-Strategie 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.²

PORTFOLIOMANAGEMENT

Ein wesentliches strategisches Ziel der Otto Group ist die Stärkung des Portfolios. Hierbei geben die Strategien in den Segmenten die Richtung vor.

Das Portfoliomanagement umfasst einerseits eine laufende Überprüfung der Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit jeder einzelnen Konzerngesellschaft und stellt andererseits sicher, dass entlang der Strategien in den Segmenten gezielt in zukunftsfähige und zukunftssträchtige Geschäftsmodelle investiert wird. Damit bringt sich die Unternehmensgruppe in eine agile Ausgangsposition, um auch künftig unmittelbar von neuen Geschäftschancen zu profitieren.

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. Aufgrund der Ergebnissituation im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte sich vor allem der dynamische Verschuldungsgrad verbessern. Für die Zukunft strebt die Unternehmensgruppe an, auch den Verschuldungskoeffizienten zu verbessern.³

WICHTIGE GRUNDVORAUSSETZUNG: WEITERENTWICKLUNG DER DIGITALISIERUNG

Um die Konzernstrategie erfolgreich umsetzen zu können, wird die Unternehmensgruppe durch die kontinuierliche Weiterentwicklung aller Geschäftsprozesse – insbesondere in den Bereichen IT und Business Intelligence – mit den Entwicklungen auf den relevanten Märkten nicht nur Schritt halten, sondern auch weiterhin dem hohen Anspruch gerecht werden, zu den weltweit führenden E-Commerce-Unternehmen zu gehören. Damit die Marktposition der Otto Group auch langfristig gestärkt werden kann, sind kontinuierliche Investitionen in die IT-Infrastruktur notwendig. Dabei investieren die Konzerngesellschaften eigenverantwortlich in ihre IT, um diese zukunftsfähig und entsprechend den Wettbewerbsanforderungen auszurichten. Durch eine zentrale IT-Governance wird sichergestellt, dass übergreifende Zielsetzungen verfolgt werden können. Darüber hinaus werden weiterhin auch zentral zukunftsweisende Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Business Intelligence und Mobile-Commerce (zum Beispiel durch das zentrale Mobile App Acceleration Center), aufgebaut, um die Konzerngesellschaften bestmöglich unterstützen zu können.

INNOVATION

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

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

³ Für die Entwicklung dieser finanziellen Leistungsindikatoren im Hinblick auf das Geschäftsjahr 2016/17 wird auf das Kapitel „Einbeziehung der Finanzdienstleister nach der Equity-Methode“ verwiesen.

Im Folgenden werden beispielhafte Projekte aufgezeigt:

VIRTUAL REALITY

Virtual Reality schafft völlig neue Möglichkeiten, digitale Inhalte zu konsumieren und mit ihnen zu interagieren – damit hat die Technologie das Potenzial, auch das Onlineshopping fundamental zu verändern. Während das Angebot und die Verbreitung der Hardware bereits intensiv an Fahrt aufgenommen hat und von den namhaftesten Unternehmen der Digitalbranche vorangetrieben wird, stehen Anwendungen, unter anderem im Bereich Handel, noch am Anfang der Entwicklung. Die Otto Group ist einer der ersten großen E-Commerce-Anbieter, der Konzepte für E-Commerce-Shopping-Anwendungen im Virtual Reality-Kontext entwickelt und testet.

MESSENGER COMMERCE & SERVICE

Auf Smartphones findet bereits ein Großteil der Kommunikation der Nutzer über sogenannte Messenger-Apps, wie zum Beispiel WhatsApp, statt. Um mit den Kunden auch zukünftig in direktem Kontakt zu bleiben, wird dieser Kanal entsprechend auch zunehmend für E-Commerce-Anbieter relevant. Messenger können hierbei als Informations- oder Servicekanal dienen und so eine hoch personalisierte Kaufberatung ermöglichen. Mittels ergänzender Anbindung von sogenannten Chatbots kann der Kunde in automatisierten Dialog mit einem Unternehmen treten und beispielsweise Bestellungen aufgeben, wodurch der manuelle Kundensupport entlastet wird. Aus diesem Grund evaluiert und testet die Otto Group den Einsatz von Chatbots in den genutzten Kanälen, um den Kundenservice noch weiter zu verbessern.

DELIVERY ROBOTS

Delivery Robots (Zustellroboter) sind autonome Fahrzeuge, die für die „letzte Meile“, also die Zustellung an den Paketempfänger, eingesetzt werden können. Sendungen werden an einen Paketshop versandt und dort bis zu zehn Tage aufbewahrt. Empfänger können dann eine Zustellung über den Delivery Robot per Smartphone auslösen – genau zu dem Zeitpunkt, der ihnen am besten passt. Delivery Robots sind umweltfreundlich und reduzieren die Luftverschmutzung im Vergleich zu klassischen Zustellfahrzeugen. Zudem tragen sie zur Reduktion des Verkehrs bei, da sie Fußwege für die Zustellung nutzen. Sie stellen damit eine kosteneffektive Möglichkeit der flexiblen Zustellung einzelner Sendungen in engen Zeitfenstern dar. Im Herbst 2016 wurde von der Hermes Germany GmbH zusammen mit dem estländischen Technologie-Start-up Starship Technologies in Hamburg ein Pilottest zur Zustellung von Paketen durch Delivery Robots gestartet.

WIRTSCHAFTLICHES UMFELD

GESAMTWIRTSCHAFTLICHES UMFELD

Die konjunkturelle Entwicklung der **Weltwirtschaft** war im Jahr 2016 durch einen realen Anstieg des globalen Bruttoinlandsproduktes – nachfolgend BIP – in Höhe von 3,1% (2015: 3,0%) gekennzeichnet und hat sich im Jahresverlauf sukzessive gefestigt. Insbesondere in den letzten beiden Quartalen erwies sich die weltweite Konjunktur, trotz erhöhter politischer Unsicherheit, deutlich robuster als in den Vorjahren. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zeigte sich die gesamtwirtschaftliche Expansion ausgesprochen dynamisch, was primär auf eine ganzjährig positive Entwicklung von Beschäftigung und privatem Konsum zurückzuführen ist. In den Schwellenländern hat sich die seit mehreren Jahren zu beobachtende wirtschaftliche Schwächephase nicht weiter fortgesetzt und es mehrten sich die Anzeichen für eine konjunkturelle Belebung in dieser Ländergruppe. In China erhöhte sich die Zuwachsrate der gesamtwirtschaftlichen Produktion, verblieb aber dennoch auf einem vergleichsweise moderaten Niveau. Darüber hinaus haben sich die Rahmenbedingungen für die rohstoffexportierenden Länder mit dem deutlichen Anstieg der Rohstoffpreise spürbar verbessert. In Russland zeigte sich das rezessive Umfeld weniger stark ausgeprägt als im Vorjahr und in der zweiten Jahreshälfte konnten bereits positive Zuwachsraten des realen BIP verzeichnet werden. Der Welthandel konnte vor dem Hintergrund dieser weltwirtschaftlichen Entwicklung ganzjährig nur um 1,8% (2015: 2,2%) zulegen und entwickelte sich, trotz eines dynamischen vierten Quartals, im Jahr 2016 vergleichsweise schwach.

Die konjunkturelle Entwicklung der **deutschen Volkswirtschaft** erwies sich im Jahr 2016 in einem anhaltend schwierigen internationalen Umfeld als ausgesprochen dynamisch und war durch einen spürbaren Anstieg des realen BIP in Höhe von 1,9% (2015: 1,7%) gekennzeichnet. Gleichwohl hat die Konjunktur in den letzten beiden Quartalen, nach einem dynamischen Auftakt in der ersten Jahreshälfte, leicht an Schwung verloren. Die gesamtwirtschaftliche Expansion wurde dabei von binnenwirtschaftlichen Faktoren getragen, wobei insbesondere die Konsumausgaben der Privathaushalte und des Staates im Vorjahresvergleich ein weiteres Mal kräftig zulegten. Dabei trugen sowohl der fortlaufende Anstieg der Reallöhne als auch die anhaltend positive Situation auf dem Arbeitsmarkt zur dynamischen Entwicklung der privaten Konsumausgaben bei. Die jahresdurchschnittliche Zahl der Erwerbstätigen stieg gegenüber dem Vorjahr um 1,0% (2015: 0,9%) kräftig an und erreichte mit 43,4 Mio. Beschäftigten einen erneuten Höchststand. Die Arbeitslosenquote verminderte sich im Jahresdurchschnitt 2016 dementsprechend auf 6,1% (2015: 6,4%). Der Außenhandel konnte insgesamt betrachtet keinen positiven Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Expansion des Jahres 2016 leisten. Die Ausfuhren entwickelten sich trotz der anhaltenden Erholung im Euroraum und der stabileren konjunkturellen Lage in China deutlich schwächer als im Vorjahr und legten zudem weniger stark zu als die Einfuhren.

Die konjunkturelle Erholung der **Eurozone** setzte sich im Jahr 2016 in einem weiterhin moderaten Tempo fort und war durch einen Anstieg des realen BIP in Höhe von 1,7% (2015: 1,9%) gekennzeichnet. Damit ist die gesamtwirtschaftliche Produktion im Euroraum seit inzwischen vier Jahren ohne Unterbrechungen aufwärtsgerichtet. Der Zuwachs des BIP wurde dabei fast ausschließlich von der Binnennachfrage getragen. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte profitierten 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 10,1% zurückging und damit unter dem entsprechenden Vorjahreswert von 10,9% lag. Positiv auf die binnenwirtschaftliche Nachfrage wirkte sich ebenfalls aus, dass die Investitionstätigkeit der Unternehmen und die Finanzpolitik in den meisten Ländern der Eurozone zunehmend expansiv ausgerichtet waren. Die seit einigen Jahren bestehenden und mitunter sehr deutlichen Unterschiede in der konjunkturellen Dynamik zwischen den einzelnen Volkswirtschaften der Eurozone bestanden auch im zurückliegenden Jahr fort, haben sich jedoch nicht weiter verstärkt. In den nicht zur Eurozone gehörenden Ländern der **Europäischen Union** zeigte sich die konjunkturelle Entwicklung im Jahr 2016 überwiegend dynamisch, wobei insbesondere in Schweden und Polen zum Teil kräftige Zuwächse der gesamtwirtschaftlichen Produktion verzeichnet wurden.

In den **USA** belief sich die preisbereinigte Zunahme des BIP im Jahr 2016 auf 1,6% (2015: 2,6%), wobei sich die konjunkturelle Dynamik nach einem schwachen ersten Halbjahr in den letzten beiden Quartalen deutlich steigerte. Insgesamt betrachtet zeigte sich jedoch eine merkliche Verlangsamung des Anstiegs der gesamtwirtschaftlichen Produktion. Die Wachstumsimpulse gingen dabei überwiegend von der inländischen Nachfrage aus. Die privaten Konsumausgaben konnten mit einem realen Zuwachs von 2,7% (2015: 3,2%) weiter spürbar zulegen, wohingegen die konsumtiven Staatsausgaben stagnierten und die Unternehmensinvestitionen im Vorjahresvergleich sogar rückläufig waren. Der US-amerikanische Arbeitsmarkt befand sich im zurückliegenden Jahr in einer robusten Verfassung, so dass sich der Beschäftigungsaufbau fortsetzte und die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote auf 4,9% (2015: 5,3%) zurückging. Vom Außenhandel gingen im Jahr 2016, wie in den Vorjahren, keine positiven Impulse aus, da die Importe deutlich beschleunigter zulegten als die Exporte.

Veränderung des realen BIP

	2016	2015
	in %	in %
Welt	3,1	3,0
Deutschland	1,9	1,7
Eurozone	1,7	1,9
USA	1,6	2,6

BRANCHENSPEZIFISCHES UMFELD

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Der gesamte **deutsche Einzelhandel** verzeichnete im Jahr 2016 eine nominale Steigerung der Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 2,3% (2015: 2,6%). Dies entspricht einem preisbereinigten Anstieg von 1,8% (2015: 2,5%). Die deutliche Zunahme der Einzelhandelsumsätze lässt sich mit der fortlaufend positiven Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2016 begründen. Die Reallöhne konnten nach dem Vorjahresanstieg in Höhe von 2,4% ein weiteres Mal spürbar um 1,8% zulegen. Zudem setzte sich der seit zehn Jahren anhaltende Anstieg der Erwerbstätigkeit fort, so dass die Erwerbstätigenzahl einen erneuten Höchststand erreichte. Positive Impulse gingen ebenfalls vom niedrigen Zinsniveau aus. Der Anstieg der Verbraucherpreise zeigte sich im Jahresdurchschnitt 2016 mit 0,5% ausgesprochen moderat und lag nur leicht über der Jahresteuersatzrate des Vorjahres in Höhe von 0,3%. Insbesondere der Rückgang der Energiepreise wirkte sich, wie auch in den Vorjahren, inflationsmindernd aus. Vor dem Hintergrund dieser gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erhöhten sich die Konsumausgaben der privaten Haushalte im zurückliegenden Jahr preisbereinigt um 2,0% (2015: 2,0%).

Der **deutsche Online- und Versandhandel** konnte seine Umsätze mit Waren im Jahr 2016 um 9,1% auf 57,1 Mrd. EUR (2015: 52,4 Mrd. EUR) steigern. Der Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz erhöhte sich dabei auf 12,7% und lag aufgrund der weniger dynamischen Entwicklung des deutschen Einzelhandels deutlich über dem Vorjahreswert von 11,7%.

Insbesondere im **E-Commerce-Bereich** zeigten sich überdurchschnittliche Umsatzsteigerungen in Höhe von 12,5%, wodurch mehr als 52,7 Mrd. EUR (2015: 46,9 Mrd. EUR) mit Waren im reinen Onlinegeschäft umgesetzt wurden. Bekleidung blieb dabei auch im Jahr 2016 die umsatzstärkste Warengruppe im E-Commerce-Bereich – gefolgt von Elektronik- und Telekommunikationsartikeln, Computerzubehör und -spielen, Softwareprodukten sowie Büchern. Gleichzeitig konnten bislang eher weniger versandhandelsaffine Warengruppen, wie Möbel und Dekoration, aber auch Lebensmittel, abermals deutliche Umsatzsteigerungen verzeichnen.

Die Internetnutzung über Smartphones und Tablets in Deutschland hat auch im Jahr 2016 weiter zugelegt. Der Umsatzanteil der Warenbestellungen im deutschen E-Commerce, der über das mobile Internet erfolgte, erhöhte sich im Jahr 2016 leicht auf 24,0% (2015: 22,0%).

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die fortlaufend positive Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2016 wirkte sich auch auf den **deutschen Finanzdienstleistungssektor** aus. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen verminderte sich im zurückliegenden Jahr zum siebten Mal in Folge und ging im Vorjahresvergleich spürbar um 6,9% auf 21.518 Fälle (2015: 23.123 Fälle) zurück. Damit erreichte die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen den niedrigsten Stand seit Einführung der Insolvenzordnung im Jahr 1999. Die Forderungen der Gläubiger aus beantragten Unternehmensinsolvenzen stiegen dennoch auf rund 27,4 Mrd. EUR (2015: 17,3 Mrd. EUR) und die durchschnittliche Forderungshöhe je Insolvenz betrug 1,3 Mio. EUR (2015: 0,7 Mio. EUR). Der deutliche Anstieg der Forderungen bei gleichzeitigem Rückgang der Zahl der Unternehmensinsolvenzen resultiert aus der Tatsache, dass im Jahr 2016 mehr wirtschaftlich bedeutende Unternehmen als im Vorjahr Insolvenz anmelden mussten.

Das Zahlungsverhalten der Unternehmen in Deutschland hat sich im Jahr 2016 auf einem sehr hohen Niveau stabilisiert. Bei Unternehmen wurden als Gründe für das Nichtnachkommen von Zahlungsverpflichtungen insbesondere temporäre Liquiditätsengpässe, Zahlungsausfälle bei eigenen Kunden und das Ausnutzen von Lieferantenkrediten genannt. Eine schlechte Auftragslage spielte hingegen eine deutlich untergeordnete Rolle.

Die Zahl der Verbraucherinsolvenzen zeigte sich im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls rückläufig. Mit 77.238 Fällen lag sie um 3,9% unter dem entsprechenden Vorjahreswert von 80.347 Fällen. Als Gründe für das Nichtnachkommen von Zahlungsverpflichtungen wurden insbesondere die private Überschuldung, das unkontrollierte Konsumverhalten sowie vorsätzliches Nichtbezahlen genannt. Vor dem Hintergrund der fortlaufend positiven Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft spielte der Verlust des Arbeitsplatzes hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Von einer schlechten Zahlungsmoral auf Verbraucherebene waren im Jahr 2016 insbesondere Unternehmen aus dem Online- und Versandhandel, dem Handwerk und der allgemeinen Dienstleistungsbranche betroffen.

SERVICE

Die **deutsche Transport- und Logistikbranche** war im Jahr 2016 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 1,1% und lag damit leicht unter dem entsprechenden Vorjahreszuwachs von 1,2%. Die dynamische Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2016 wirkte sich somit, wenngleich in abgeschwächter Form, auch auf den verkehrswirtschaftlichen Bereich aus.

Die Entwicklung der einzelnen transportintensiven Branchen verlief dabei heterogen. Der Straßengüterverkehr legte um 1,5% (2015: 1,5%) gegenüber dem Vorjahr zu und dominierte mit einem Anteil von 78,6% (2015: 78,1%) am gesamten Transportaufkommen weiterhin den Güterverkehr in Deutschland. Eine negative Entwicklung des Transportaufkommens verzeichneten hingegen die Binnenschifffahrt mit einem Minus von 0,8% (2015: –3,1%) und der Schienengüterverkehr mit einem Rückgang von 1,6% (2015: +0,6%). Der Luftfrachtverkehr konnte im Vorjahresvergleich um 3,4% (2015: 0,1%) zulegen.

Neben einem anhaltend wettbewerbsintensiven Marktumfeld haben vor allem die Entwicklung des Rohölpreises und der Lohnkosten einen spürbaren Einfluss auf die deutsche Transport- und Logistikbranche. Das allgemeine Kostenniveau im deutschen Güterverkehr zeigte sich im Jahr 2016 insgesamt betrachtet nur leicht aufwärtsgerichtet. Neben höheren Personalaufwendungen infolge tariflicher Vereinbarungen haben dabei auch die Rohölpreise im Jahresverlauf 2016 zugelegt. Gleichwohl erwies sich der Rohölpreisanstieg als ausgesprochen moderat, so dass die Kraftstoffkostenentwicklung zu keinen signifikant negativen Effekten auf die deutsche Transport- und Logistikbranche führte.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Otto Group konnte im Geschäftsjahr 2016/17, geprägt von einer erfreulichen Entwicklung in den großen Konzerngesellschaften, das Umsatzwachstum fortsetzen und die Profitabilität auf allen Ergebnisebenen steigern.

Die Umsätze entwickelten sich in allen drei Segmenten positiv und legten insgesamt um 3,4% auf 12,5 Mrd. EUR zu. Auf vergleichbarer Basis, das heißt bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises, erzielte die Otto Group eine Umsatzsteigerung von 5,0%. Eine erfreuliche Entwicklung zeigten insbesondere die E-Commerce-Umsätze im Segment Multichannel-Einzelhandel, welche deutlich um 7,7% auf 7,0 Mrd. EUR und auf vergleichbarer Basis sogar um 10,1% zulegten.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) in Höhe von 261,9 Mio. EUR stieg deutlich gegenüber dem EBT des Vorjahres in Höhe von 186,9 Mio. EUR an. Die bedeutenden Konzerngesellschaften und -gruppen, wie beispielsweise OTTO, die bonprix-Gruppe, die Witt-Gruppe und die EOS Gruppe konnten operativ erneut deutlich positive Ergebnisse erwirtschaften. Die myToys-Gruppe und das Open-Commerce-Modell About You haben das Ergebnis zwar noch belastet, weisen aber umsatzseitig eine sehr positive Entwicklung auf. Bei der SportScheck GmbH ergaben sich aufgrund der fortlaufenden Neuausrichtung des Geschäftsmodells Umsatzrückgänge sowie eine restrukturierungsbedingte Ergebnisbelastung.

Die seit dem Geschäftsjahr 2015/16 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesenen Handelsaktivitäten der 3SI-Gruppe in Frankreich – nachfolgend Geschäftsbereich 3SI Commerce – wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich veräußert oder abgewickelt und haben das Konzernergebnis im Geschäftsjahr 2016/17 letztmalig belastet. Nach einem Konzernjahresfehlbetrag von –189,6 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2015/16 erzielte die Otto Group nunmehr einen Konzernjahresüberschuss von 40,7 Mio. EUR.

Der Verlauf des Geschäftsjahres 2016/17 ist insgesamt als erfolgreich zu bezeichnen. Das im Konzernlagebericht 2015/16 für das Geschäftsjahr 2016/17 prognostizierte Umsatz- und Ergebniswachstum (EBT) konnte übertroffen werden.

ERTRAGSLAGE DES KONZERNES

Die Umsatzerlöse der Otto Group konnten im Geschäftsjahr 2016/17 um 3,4% von 12.104,4 Mio. EUR auf 12.511,8 Mio. EUR gesteigert werden. Dies entspricht einem Anstieg um 407,3 Mio. EUR, der durch die positive Entwicklung in allen drei Segmenten ermöglicht wurde.

Im Konzernlagebericht 2015/16 wurde für die Unternehmensgruppe währungskursbereinigt und auf vergleichbarer Basis ein Umsatzwachstum von rund 4% im Geschäftsjahr 2016/17 prognostiziert. Die im Geschäftsjahr 2016/17 eingetretene währungskursbereinigte Umsatzentwicklung auf vergleichbarer Basis lag über den Erwartungen.

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung (Kurzfassung)

	2016/17	2015/16
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Umsatzerlöse	12.512	12.104
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	730	639
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	365	259
Ergebnis vor Steuern (EBT)	262	187
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	164	90
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-123	-280
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	41	-190

Der durchschnittliche Umsatz je Mitarbeiter konnte gegenüber dem Vorjahr deutlich von 244,1 TEUR auf 251,3 TEUR gesteigert werden.

Insgesamt wurden 78,2% des Umsatzes der Otto Group mit dem Verkauf von Handelswaren (9.782,4 Mio. EUR, 2015/16: 79,1%), 5,8% mit Erlösen aus Finanzdienstleistungen (730,5 Mio. EUR, 2015/16: 5,6%) und 16,0% mit Erlösen aus übrigen Dienstleistungen (1.998,9 Mio. EUR, 2015/16: 15,3%) erzielt. Der Verkauf von Handelswaren über die Kanäle Onlinehandel, Katalogversand und stationärer Einzelhandel prägte somit auch im Geschäftsjahr 2016/17 die umsatzseitige Entwicklung der Unternehmensgruppe.

Mit einem Anteil von 61,5% (2015/16: 61,7%) am Umsatz der Otto Group war Deutschland im Geschäftsjahr 2016/17 weiterhin der bedeutendste regionale Absatzmarkt für die Unternehmensgruppe. Während in Europa (ohne Deutschland und Russland) 19,8% (2015/16: 20,4%) der Umsatzerlöse realisiert wurden, trug Nordamerika 14,6% (2015/16: 13,8%) zum Umsatz der Otto Group bei. Es folgten Russland mit 2,1% (2015/16: 2,2%) und Asien mit 1,6% (2015/16: 1,6%).

Umsatz nach Regionen

	2016/17	2015/16	Veränderung	kursbereinigt
	in Mio. EUR	in Mio. EUR	in %	in %
Deutschland	7.701	7.471	3,1	3,1
Europa (ohne Deutschland und Russland)	2.480	2.467	0,5	6,0
Nordamerika	1.825	1.671	9,2	9,2
Russland	268	264	1,5	2,7
Asien	203	195	4,1	-3,1
Sonstige Regionen	35	36	-2,8	-5,6
Konzern	12.512	12.104	3,4	4,4
Inland	7.701	7.471	3,1	3,1
Ausland	4.811	4.633	3,8	6,5

Die Entwicklung in den einzelnen Absatzmärkten der Unternehmensgruppe verlief dabei unterschiedlich. In Deutschland konnte im zurückliegenden Geschäftsjahr ein Umsatzwachstum von 3,1% realisiert werden. Vor allem die Konzerngesellschaften OTTO und bonprix Handelsgesellschaft mbH sowie die myToys-Gruppe, aber auch das im Geschäftsjahr 2014/15 gestartete E-Commerce Start-up Collins verzeichneten hohe Umsatzzuwächse und haben zur positiven Entwicklung im Hauptabsatzmarkt Deutschland beigetragen. Im übrigen Europa ergab sich auf Eurobasis ein leichter Umsatzzuwachs in Höhe von 0,5%, der stark von der Kursentwicklung des Britischen Pfund belastet war. Währungskursbereinigt stieg der Umsatz im übrigen Europa um erfreuliche 6,0%. Die nordamerikanische Einrichtungs- und Lifestylegruppe Crate and Barrel konnte sowohl auf Eurobasis als auch in Landeswährung einen deutlichen Anstieg der Umsätze um 10,7% verzeichnen.

Die Rohertragsquote der Unternehmensgruppe lag mit 47,9% (2015/16: 48,2%) nahezu auf dem Niveau des Vorjahres. Der Rohertrag konnte absolut betrachtet um 154,9 Mio. EUR auf 5.992,5 Mio. EUR gesteigert werden.

Während die sonstigen betrieblichen Erträge um 18,8 Mio. EUR anstiegen und die Personalaufwendungen um 32,4 Mio. EUR zurückgingen, entwickelten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit einem Anstieg von 119,0 Mio. EUR gegenläufig. Wesentliche Treiber für den Rückgang der Personalaufwendungen waren insbesondere die gegenüber dem Vorjahr geringeren Belastungen aus dem Umbau der Logistikinfrastruktur in Deutschland sowie aus Restrukturierungen im Rahmen der Portfoliomaßnahmen im Vorjahr. Bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen vor allem die Aufwendungen für Werbung stark an. Durch den Umbau der Logistikinfrastruktur in Deutschland sind auch im Geschäftsjahr 2016/17 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 beschriebene gute operative Entwicklung im Geschäftsjahr 2016/17 mit 730,4 Mio. EUR deutlich über dem EBITDA des Vorjahres in Höhe von 638,9 Mio. EUR.

Die Abschreibungen verringerten sich im zurückliegenden Geschäftsjahr um 15,3 Mio. EUR auf 365,0 Mio. EUR. Der Rückgang entfiel mit 15,7 Mio. EUR auf die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen. Die außerplanmäßigen Abschreibungen lagen mit insgesamt 90,1 Mio. EUR auf Vorjahresniveau (2015/16: 89,7 Mio. EUR). Darin enthalten sind außerplanmäßige Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 5,1 Mio. EUR (2015/16: 17,9 Mio. EUR). Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen im Geschäftsjahr 2016/17 entfielen im Wesentlichen auf selbsterstellte Software und erworbene Kundenlisten sowie auf Grundstücke und Bauten und betrafen im Wesentlichen einen deutschen Händler im Segment Multichannel-Einzelhandel.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016/17 vor allem aufgrund der guten Geschäftsentwicklung unter Berücksichtigung der vorstehend dargestellten Effekte auf 365,5 Mio. EUR (2015/16: 258,6 Mio. EUR). Aufgrund der im Verhältnis zum Umsatz stärkeren EBIT-Steigerung stieg die EBIT-Marge deutlich auf 2,9% nach 2,1% im Vorjahr.

Das Finanzergebnis der Unternehmensgruppe ist im Geschäftsjahr 2016/17 mit -103,6 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahreswert in Höhe von -71,8 Mio. EUR rückläufig. Das Zinsergebnis betrug -89,5 Mio. EUR (2015/16: -105,8 Mio. EUR) und das sonstige Finanzergebnis belief sich auf -14,1 Mio. EUR nach 34,1 Mio. EUR im Vorjahr. Der Rückgang des Finanzergebnisses resultierte im Wesentlichen daraus, dass die Effekte aus Unternehmensverkäufen im Rahmen der Portfoliooptimierung im Geschäftsjahr 2016/17 unter denen des Vorjahres lagen.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) lag mit 261,9 Mio. EUR deutlich um 75,0 Mio. EUR über dem entsprechenden Ergebnis des Vorjahres in Höhe von 186,9 Mio. EUR.

Mit dieser EBT-Entwicklung erfüllte sich die im Vorjahr kommunizierte Ergebnisprognose. Im Konzernlagebericht 2015/16 wurde für die Unternehmensgruppe für das Geschäftsjahr 2016/17 ein EBT prognostiziert, das klar über dem EBT in Höhe von 186,9 Mio. EUR des Geschäftsjahres 2015/16 liegt.

Der Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag im Geschäftsjahr 2016/17 betrug 98,3 Mio. EUR und lag damit leicht über dem Ertragsteueraufwand des Vorjahres in Höhe von 96,8 Mio. EUR. Die gestiegenen laufenden Steuern im Inland wurden dabei durch die gesunkenen laufenden Steuern im Ausland leicht überkompensiert. Darüber hinaus ergaben sich steuererhöhende Effekte aus den latenten Steuern.

Das Ergebnis aus dem aufgegebenen Geschäftsbereich 3SI Commerce belief sich im Geschäftsjahr 2016/17 auf –122,9 Mio. EUR nach –279,6 Mio. EUR im Vorjahr. Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen (siehe hierzu Konzernanhang zum 28. Februar 2017, Ziffer (5)(c): „Aufgegebener Geschäftsbereich und Veräußerungsgruppen“).

Der Jahresüberschuss in Höhe von 40,7 Mio. EUR lag mit einem Zuwachs von 230,3 Mio. EUR deutlich über dem Jahresergebnis des Vorjahres in Höhe von –189,6 Mio. EUR. Davon entfielen auf die Anteile der Gesellschafter des Mutterunternehmens –34,0 Mio. EUR (2015/16: –218,6 Mio. EUR), auf die Anteile anderer Gesellschafter 68,9 Mio. EUR (2015/16: 26,2 Mio. EUR) und auf Genussscheine 5,8 Mio. EUR (2015/16: 2,8 Mio. EUR).

ERTRAGSLAGE DER SEGMENTE

Umsatzerlöse/EBIT

	Umsatzerlöse		EBIT	
	2016/17 in Mio. EUR	2015/16 in Mio. EUR	2016/17 in Mio. EUR	2015/16 in Mio. EUR
Multichannel-Einzelhandel	9.819	9.588	146	178
Finanzdienstleistungen	732	678	297	203
Service	1.961	1.838	6	–35
Holding/Konsolidierung	–	–	–84	–87
Konzern	12.512	12.104	365	259

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Das Segment Multichannel-Einzelhandel realisierte im Geschäftsjahr 2016/17 einen Umsatz von 9.818,7 Mio. EUR (2015/16: 9.588,1 Mio. EUR) und trug einen Anteil von 78,5% (2015/16: 79,2%) zum Umsatz der Otto Group bei. Die Umsatzsteigerung um 2,4% gegenüber dem Vorjahr ergab sich unter anderem durch erfreuliches Wachstum in den großen Konzerngesellschaften. Währungskursbereinigt stieg der Umsatz um 2,7%. Auf vergleichbarer Basis wurde ein währungskursbereinigtes Umsatzwachstum von erfreulichen 5,2% (2015/16: 5,6%) erzielt.

Im Konzernlagebericht 2015/16 wurde auf vergleichbarer Basis eine währungskursbereinigte Umsatzsteigerung prognostiziert, die nahezu an das starke Umsatzwachstum von 5,6% im Geschäftsjahr 2015/16 anknüpfen kann. Diese Prognose wurde somit erreicht.

Der Onlinehandel prägte auch im zurückliegenden Geschäftsjahr als wachstumsstärkster Vertriebskanal die Segmententwicklung. Die E-Commerce-Umsätze konnten um 7,7% auf 7.016,5 Mio. EUR spürbar zulegen (2015/16: 6.515,5 Mio. EUR). Der Anteil am Umsatz des Segments betrug 71,5% und lag deutlich über dem entsprechenden Vorjahreswert von 68,0%. Die Otto Group profitierte somit weiterhin spürbar vom sehr dynamisch wachsenden Onlinehandel.

Im Geschäftsjahr 2016/17 zeigte die Konzerngesellschaft OTTO eine ausgesprochen erfreuliche Entwicklung. Die Umsätze konnten deutlich um 6,3% gesteigert werden. Der größte Wachstumstreiber war hierbei das Möbel- und Einrichtungssortiment. Daneben realisierten vor allem die bonprix-Gruppe und die myToys-Gruppe, aber auch das E-Commerce Start-up Collins deutlich höhere Umsatzerlöse. Die Heine-Gruppe wies einen Umsatzrückgang von 23,5% aus, der vor allem auf den Verkauf der Alba Moda GmbH zurückzuführen ist. Bei der SportScheck GmbH ergab sich aufgrund der Neuausrichtung des Geschäftsmodells ebenfalls ein Umsatzrückgang.

Bei den internationalen Aktivitäten verlief die Umsatzentwicklung sehr unterschiedlich. Die Umsätze auf dem russischen Markt konnten trotz der anhaltend schwierigen Binnenkonjunktur stabil gehalten werden, im übrigen Europa gingen sie, vor allem durch die bereits im Vorjahr erfolgte Portfoliobereinigung in Frankreich und die Kursentwicklung des Britischen Pfund im Geschäftsjahr 2016/17, auf Eurobasis um 4,5% zurück. Bereinigt um Währungskurseffekte verzeichnete das übrige Europa in diesem Segment einen Umsatzanstieg von 2,5%. Die Region Nordamerika konnte die stärksten Umsatzzuwächse verzeichnen. Bei der vor allem in den USA und Kanada tätigen Einrichtungs- und Lifestylegruppe Crate and Barrel stiegen die Umsätze sowohl auf Eurobasis als auch in Landeswährung, insbesondere durch ein neu ausgerichtetes Sortiment, um 10,7%.

Die Umsatzsteigerung im Segment Multichannel-Einzelhandel bewirkte einen Anstieg des Rohertrags um 87,7 Mio. EUR. Die Rohertragsquote lag im Geschäftsjahr 2016/17 mit 48,1% auf dem Niveau des Vorjahres (2015/16: 48,3%). Trotz der fortlaufend guten Entwicklung der Kerngesellschaften lag das Ergebnis des Segments unter dem Vorjahresergebnis. Hohe Belastungen, insbesondere aus den deutlich gestiegenen außerplanmäßigen Abschreibungen, aber auch aus nochmals intensivierten Investitionen in neue Geschäftsmodelle, führten zu einem Rückgang des EBIT im Segment Multichannel-Einzelhandel im Geschäftsjahr 2016/17 von 178,1 Mio. EUR auf 146,1 Mio. EUR.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Das Segment Finanzdienstleistungen, welches primär durch die Geschäftsaktivitäten der international tätigen EOS Gruppe geprägt wird, wies im Geschäftsjahr 2016/17 eine anhaltend positive Geschäftsentwicklung auf. Die Umsatzerlöse des Segments stiegen von 678,3 Mio. EUR auf 732,4 Mio. EUR. Dieser Umsatzanstieg von 8,0% ist auf eine hohe Einzugsleistung im Inkassogeschäft zurückzuführen. Die EOS Gruppe hat zudem signifikante Forderungskäufe getätigt, die sich positiv auf die Umsatzentwicklung in diesem Geschäftsjahr ausgewirkt haben. Im Konzernlagebericht des Vorjahres wurde eine währungskursbereinigte Umsatzsteigerung für das Geschäftsjahr 2016/17 prognostiziert, die das im Vorjahr erzielte Wachstum von 5,0% deutlich übertrifft. Diese Prognose konnte mit dem währungskursbereinigten Umsatzanstieg von 8,2% klar erreicht werden. Der Anteil des Segments am Umsatz der Unternehmensgruppe lag mit 5,9% leicht über dem Vorjahr (2015/16: 5,6%).

Das EBIT des Segments Finanzdienstleistungen stieg im Geschäftsjahr 2016/17 um 94,1 Mio. EUR auf 297,0 Mio. EUR an. Diese Entwicklung resultierte unter anderem aus der positiven Geschäftsentwicklung im Bereich des Konsumentenkreditgeschäfts, darüber hinaus war das Vorjahr durch das operative Geschäft und die Schließungskosten aus der Yapital-Gruppe belastet.

SERVICE

Im Segment Service konnte im Geschäftsjahr 2016/17 ein deutlicher Anstieg des Außenumsatzes von 1.838,0 Mio. EUR auf 1.960,7 Mio. EUR verzeichnet werden. Mit einer Umsatzsteigerung von 6,7% konnte das Segment deutlich zulegen. Die erfreuliche Steigerung der währungskursbereinigten Umsätze um 11,9% übertrifft die im Konzernlagebericht 2015/16 vorgenommene Prognose einer knapp unter 11,5% liegenden, währungskursbereinigten Umsatzsteigerung im Geschäftsjahr 2016/17. Der Anteil am Umsatz der Unternehmensgruppe stieg von 15,2% auf 15,7%. Der Außenumsatz macht im Segment Service 64,8% des Gesamtumsatzes dieses Segments aus.

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 2016/17 konnte die Hermes Gruppe daher ihre Umsatzerlöse um 4,9% gegenüber dem Vorjahr steigern. Hier hat insbesondere die Hermes Germany GmbH ein hervorragendes Umsatzwachstum erzielt, aber auch die erfolgreiche Geschäftsausweitung in Frankreich, unter anderem durch den Zukauf von GIRARD AGEDISS, trug zur positiven Entwicklung des Segments bei. Gegenläufig entwickelte sich vor allem die Konzerngesellschaft Hermes Parcelnet Limited in Großbritannien. Sie wies einen Umsatzrückgang von 3,9% aus, der allerdings durch die Entwicklung des Britischen Pfund belastet war. In Landeswährung konnte hingegen ein erfreulicher Umsatzanstieg von 10,1% verzeichnet werden.

Die Hermes Gruppe konnte trotz der Ergebnisbelastung aus der Weiterentwicklung der logistischen Infrastruktur in Deutschland einen positiven EBIT-Beitrag erwirtschaften. Die außerordentlichen Belastungen in Deutschland beliefen sich insgesamt auf 42,8 Mio. EUR, die im Personalaufwand, in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen und in den außerplanmäßigen Abschreibungen enthalten sind. Im Vorjahr war das Segment Service durch außerordentliche Effekte in Deutschland und Frankreich in Höhe von 68,6 Mio. EUR belastet. Das EBIT des Segments verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016/17 deutlich von –35,3 Mio. EUR auf 5,8 Mio. EUR.

HOLDING/KONSOLIDIERUNG

Neben den Effekten der intersegmentären Konsolidierung wurden bei der Holding/Konsolidierung übergreifende Kosten der Konzernfunktion in Höhe von 83,4 Mio. EUR (2015/16: 87,1 Mio. EUR) ausgewiesen, die den vorstehenden Segmenten nicht auf einer verlässlichen Basis zugeordnet werden konnten.

FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

	2016/17	2015/16
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	184	480
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-310	-113
Free Cashflow	-126	367
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	266	-352
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	140	15
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	4	-7
Umgliederung im Zusammenhang mit Veräußerungsgruppen	0	-27
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	235	254
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	379	235

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag im Geschäftsjahr 2016/17 mit 183,6 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert von 480,4 Mio. EUR. Er wurde durch die Restrukturierung und anschließende Veräußerung des Geschäftsbereiches 3SI Commerce in Frankreich sowie die operativen Liquiditätsverbräuche der 3SI-Gruppe belastet. Darüber hinaus trug die Ausweitung des Working Capital zu dem Rückgang bei, was insbesondere auf die Ankäufe von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe zurückzuführen ist. Die zielgerichteten Investitionen im Forderungskauf und im internationalen Forderungsmanagement werden die Rentabilität der EOS Gruppe kurz- bis mittelfristig weiter erhöhen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016/17 durch die anhaltend hohen Investitionen in IT und Logistik, unter anderem für den weiteren Ausbau der Logistikinfrastruktur der Hermes Gruppe und die fortlaufende Erneuerung der IT-Landschaft bei OTTO, sowie in die erfolgreiche Weiterentwicklung der Crate and Barrel-Gruppe geprägt. Darüber hinaus wurden ein Logistikdienstleister in Frankreich sowie weitere Beteiligungen bei der EVC-Gruppe erworben. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016/17 zudem durch die Veräußerung von Konzerngesellschaften aus dem aufgegebenen Geschäftsbereich 3SI Commerce in Frankreich belastet.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit wurde durch den Anstieg der Nettofinanzverschuldung der Unternehmensgruppe beeinflusst. Die Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten legten im Vergleich zum vorhergehenden Geschäftsjahr 2015/16 deutlich zu und führten insgesamt zu einer Nettoaufnahme von Finanzmitteln im Geschäftsjahr 2016/17.

EIGENKAPITAL UND FINANZIERUNG

Die Konzern-Bilanz der Otto Group weist zum 28. Februar 2017 eine Bilanzsumme von 8.466,4 Mio. EUR aus. Dies entspricht einem Anstieg gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 7,7%.

Finanzierung

	28.02.2017		29.02.2016	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Eigenkapital	1.308	15,4	1.518	19,3
Langfristiges Fremdkapital	3.504	41,4	3.127	39,8
Latente Steuern	85	1,0	92	1,1
Kurzfristiges Fremdkapital	3.569	42,2	3.126	39,8
Gesamtfinanzierung	8.466	100,0	7.863	100,0

Die Verminderung des Eigenkapitals um 209,5 Mio. EUR liegt insbesondere in der Berücksichtigung von versicherungsmathematischen Verlusten aus Pensionsverpflichtungen begründet. Der Anfall der versicherungsmathematischen Verluste resultierte nahezu vollständig aus dem starken Rückgang des Rechnungszinssatzes. Darüber hinaus haben Ausschüttungen, ganz überwiegend an Minderheitsgesellschafter, das Eigenkapital vermindert.

Das langfristige Fremdkapital erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 377,6 Mio. EUR, entsprechend 12,1%, auf 3.504,5 Mio. EUR. Diese Veränderung resultierte zum einen aus dem deutlichen Anstieg der Rückstellungen für Pensionen, welcher in versicherungsmathematischen Verlusten aufgrund des Rückgangs des Rechnungszinssatzes begründet liegt. Zum anderen wurde im Geschäftsjahr 2016/17 eine Anleihe mit einem Volumen von 250 Mio. EUR und einer Laufzeit von sieben Jahren begeben. Demgegenüber steht eine Umgliederung von zwei im Geschäftsjahr 2017/18 fälligen Anleihen in das kurzfristige Fremdkapital.

Das kurzfristige Fremdkapital ist im Geschäftsjahr 2016/17 um 442,9 Mio. EUR, entsprechend 14,2%, auf 3.569,3 Mio. EUR gestiegen. Im Wesentlichen wirkte sich dabei die Zunahme der Verbindlichkeiten aus Anleihen aus, welche aus den im Rahmen des neuen Commercial Paper-Programms begebenen, kurzfristigen Wertpapieren sowie aus der Umgliederung von Anleihen aus dem langfristigen Fremdkapital resultierte.

NETTO-FINANZVERSCHULDUNG

Die Netto-Finanzverschuldung der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016/17 um 352,5 Mio. EUR auf 2.300,4 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 18,1%, der im Wesentlichen auf Konzerngesellschaften im Segment Finanzdienstleistungen entfiel.

Dabei konnten die großen operativen Konzernaktivitäten weiterhin ausreichend Liquidität erwirtschaften, um die anhaltend hohen Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur sowie in die neuen Geschäftsmodelle der Otto Group zu tragen. Der Verschuldungsanstieg ist insbesondere durch die sehr hohe Liquiditätsbelastung aus der Restrukturierung und der anschließenden Veräußerung des Geschäftsbereiches 3SI Commerce in Frankreich getrieben. Darüber hinaus wirkten die umfangreichen Ankäufe von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe erhöhend auf die Netto-Finanzverschuldung.

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

Netto-Finanzverschuldung

	28.02.2017	29.02.2016
	in Mio. EUR	in Mio. EUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.251	829
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.109	1.137
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	320	217
Finanzverschuldung	2.680	2.183
abzüglich Wertpapiere	-1	0
abzüglich flüssige Mittel	-379	-235
Netto-Finanzverschuldung Konzern	2.300	1.948
abzüglich Netto-Finanzverschuldung der Finanzdienstleister	-868	-631
Netto-Finanzverschuldung Handel und Service	1.432	1.317

VERMÖGENSSTRUKTUR

Das Gesamtvermögen der Otto Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016/17 um 603,4 Mio. EUR auf 8.466,4 Mio. EUR. Dies entspricht einem Anstieg in Höhe von 7,7%.

Vermögen

	28.02.2017		29.02.2016	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Anlagevermögen	3.146	37,2	3.358	42,7
Übrige langfristige Vermögenswerte	979	11,5	801	10,2
Latente Steuern	118	1,4	117	1,5
Kurzfristig gebundenes Vermögen	4.223	49,9	3.587	45,6
Gesamtvermögen	8.466	100,0	7.863	100,0

Das langfristig gebundene Vermögen lag im Geschäftsjahr 2016/17 mit 4.125,5 Mio. EUR leicht unter dem Vorjahreswert von 4.158,9 Mio. EUR. Es wird zu 116,7% (2015/16: 111,7%) durch langfristiges Kapital gedeckt. Das Anlagevermögen verminderte sich um 211,6 Mio. EUR, wobei der Rückgang, neben den außerplanmäßigen Abschreibungen des zurückliegenden Geschäftsjahres, insbesondere auf dem anteiligen Abgang des Beteiligungsbuchwerts der nach der Equity-Methode bilanzierten Cofidis-Gruppe beruht. Gegenläufige Effekte auf das langfristig gebundene Vermögen ergaben sich hingegen aus Ankäufen von Forderungspaketen bei der EOS Gruppe infolge der Ausweitung des Forderungsmanagementgeschäfts.

Das kurzfristig gebundene Vermögen ist im abgelaufenen Geschäftsjahr um 635,6 Mio. EUR, entsprechend 17,7%, gestiegen. Diese Entwicklung ist insbesondere auf die in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten enthaltene und im Geschäftsjahr 2017/18 fällige Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Cofidis-Geschäftsanteilen in Höhe von 304 Mio. EUR zurückzuführen. Darüber hinaus haben die Vorräte bei großen Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel infolge der Ausweitung der Geschäftsaktivitäten zugenommen.

INVESTITIONEN

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen wurden im Geschäftsjahr 2016/17 um 50,8 Mio. EUR auf 382,5 Mio. EUR erhöht und betrafen insbesondere die IT- und Logistikinfrastruktur unterschiedlicher Konzerngesellschaften.

Die Hermes Gruppe investierte sowohl in Deutschland (Hermes Germany GmbH) als auch in Großbritannien (Hermes Parcelnet Limited) in den Ausbau der logistischen Infrastruktur sowie die Modernisierung der Softwarelandschaft, um die Zustellkapazitäten zu erhöhen und an die gestiegene Nachfrage anzupassen. Die Konzerngesellschaft OTTO nahm im Geschäftsjahr 2016/17 unter anderem hohe Investitionen in die IT-Landschaft vor, um diese fortlaufend entsprechend der Wettbewerbsanforderungen, insbesondere im E-Commerce-Bereich, auszurichten. Zudem wurden umfassende bauliche Maßnahmen am Standort Hamburg-Bramfeld vorgenommen. Die Crate and Barrel-Gruppe investierte vor dem Hintergrund der erfolgreichen Weiterentwicklung sowohl in die IT-Infrastruktur als auch in bestehende und neue Stationärstandorte. Darüber hinaus nahmen diverse weitere Konzerngesellschaften aus dem Segment Multichannel-Einzelhandel Investitionen in bestehende und neue Webshops sowie in die weitere Digitalisierung vor.

Auf Zugänge im Rahmen von finance lease entfielen 23,9 Mio. EUR (2015/16: 21,7 Mio. EUR).

Investitionen nach Segmenten

	2016/17 in Mio. EUR	2015/16 in Mio. EUR
Multichannel-Einzelhandel	199	195
Finanzdienstleistungen	24	54
Service	159	83
Konzern	382	332

MITTELBINDUNG NACH SEGMENTEN

Die Mittelbindung der Otto Group wurde im Geschäftsjahr 2016/17 weiterhin primär durch die Segmente Multichannel-Einzelhandel und Finanzdienstleistungen geprägt.

Mittelbindung nach Segmenten

	28.02.2017 in %	29.02.2016 in %
Multichannel-Einzelhandel	55,6	60,4
Finanzdienstleistungen	32,6	28,4
Service	11,8	11,2
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 2017 erfolgt. Diese Betrachtungsweise stellt den Bereich Handel und Service der Otto Group dar, bereinigt um die bankenähnlichen Strukturen des Segments Finanzdienstleistungen. Die gewählte Darstellung ermöglicht einen validen Vergleich zu Handelsunternehmen ohne entsprechende Finanzdienstleistungsaktivitäten.

Die Eckwerte und Kennzahlen der Darstellung „FDL at Equity“ zeigen die weiterhin solide Finanzierungsstruktur des Handels- und Dienstleistungsbereiches der Otto Group. Es ergibt sich eine Bilanzsumme von 7.144,9 Mio. EUR nach 6.833,5 Mio. EUR im Vorjahr. Der Anstieg ist im Wesentlichen durch das Wachstum der EOS Gruppe bedingt, welches sich in einem erhöhten Beteiligungsansatz niederschlägt. Die Quote des Konzern-Eigenkapitals beträgt 17,5% nach 21,4% im Vorjahr. Grund für den Rückgang sind insbesondere die erfolgsneutral im Eigenkapital erfassten versicherungsmathematischen Verluste im Rahmen der Pensionsbewertung.

In der Darstellungsform „FDL at Equity“ ist die Netto-Finanzverschuldung gegenüber dem Vorjahr um 8,8% auf 1.432,4 Mio. EUR gestiegen, im Wesentlichen aufgrund der anhaltenden Liquiditätsbelastungen aus der Restrukturierung und dem Verkauf des aufgegebenen Geschäftsbereiches 3SI Commerce. Für die vollständige Rückführung der Netto-Finanzverschuldung aus dem operativen Ergebnis (EBITDA) wäre theoretisch ein Zeitraum von 2,0 Jahren erforderlich. Damit konnte, trotz hoher Auszahlungen für die Restrukturierung in Frankreich, die zentrale Bonitätskennzahl verbessert werden. Der Verschuldungskoeffizient beträgt 1,1.

Otto Group „FDL at Equity“

		2016/17	2015/16
Quote des Konzern-Eigenkapitals	in %	17,5	21,4
Netto-Finanzverschuldung	in Mio. EUR	1.432	1.317
Dynamischer Verschuldungsgrad (Netto-Finanzverschuldung/EBITDA)	in Jahren	2,0	2,2
Verschuldungskoeffizient (Leverage) (Netto-Finanzverschuldung/Konzern-Eigenkapital)	in Jahren	1,1	0,9

Bilanzstruktur „FDL at Equity“

	28.02.2017		29.02.2016	
	in Mio. EUR	in %	in Mio. EUR	in %
Vermögen				
Anlagevermögen	3.673	51,4	3.512	51,4
Übrige langfristige Vermögenswerte	220	3,1	247	3,6
Latente Steuern	130	1,8	128	1,9
Kurzfristig gebundenes Vermögen	3.122	43,7	2.947	43,1
Summe Aktiva	7.145	100,0	6.834	100,0
Finanzierung				
Eigenkapital	1.249	17,5	1.459	21,4
Langfristiges Fremdkapital	2.848	39,9	2.625	38,4
Latente Steuern	64	0,9	73	1,1
Kurzfristiges Fremdkapital	2.983	41,7	2.676	39,1
Summe Passiva	7.145	100,0	6.834	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. Ziel des RMS ist es, ein unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst ausgewogenes Chancen-Risiko-Verhältnis sicherzustellen. Dabei unterstützt es die Entscheidungsträger, 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 umgehend geeignete Maßnahmen zu treffen, um die möglichen Auswirkungen der Risiken im Falle ihres Eintritts zu begrenzen.

Der hierzu implementierte Prozess umfasst folgende Schritte:

► **Identifikation und Quantifizierung**

Der Bereich Konzern-Controlling Beteiligungen führt jährlich eine Risikoinventur im gesamten Konzern durch. Die von den Konzerngesellschaften und den Konzernfunktionen gemeldeten Risiken werden dabei im Hinblick auf ihre möglichen Auswirkungen im dreijährigen Planungszeitraum analysiert. Die wesentlichen Risiken werden von den Konzerngesellschaften und den Konzernfunktionen nach definierten operativen und funktionalen Risikokategorien und -feldern mithilfe von Checklisten identifiziert. Die Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet. Diese Bewertung erfolgt sowohl als Bruttobetrachtung vor Risikosteuerungsmaßnahmen als auch als Nettobetrachtung nach Maßnahmen zur Risikobegrenzung. Gemäß individuell festgelegten Wesentlichkeitsgrenzen beziehungsweise Schadenshöhen, welche abhängig von der Unternehmensgröße sind, fließen die Risiken in die Berichterstattung ein. Die in der jährlichen Risikoinventur gemeldeten Risiken werden unterjährig zu den Beiratssitzungen von den Gesellschaften aktualisiert. Durch eine Ad-hoc-Risikoberichterstattung ist zudem sichergestellt, dass auch neben den genannten offiziellen Meldezeitpunkten neue wesentliche Risiken umgehend an den Konzernvorstand gemeldet werden.

► **Steuerung und Kontrolle**

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

Der Konzernvorstand und der Aufsichtsrat werden über relevante Entwicklungen im Risikomanagement informiert. Die Verantwortung für das Risikomanagement liegt beim Konzernvorstand und den Geschäftsführern der Konzerngesellschaften. Die enge Verzahnung des RMS mit dem internen Kontrollsystem und dem Controlling/Berichtswesen sichert die Wirksamkeit des RMS ab.

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

CHANCEN UND RISIKEN AUS DER MARKTENTWICKLUNG

Die Otto Group ist als weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den für sie relevanten Volkswirtschaften und den damit einhergehenden Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten abhängig. Der weltwirtschaftliche Ausblick für das Jahr 2017 ist dabei durch einen voraussichtlich verstärkten Zuwachs der gesamtwirtschaftlichen Produktion geprägt. Gleichwohl bestehen nach wie vor potenzielle Risikofaktoren und Unwägbarkeiten für die weltwirtschaftliche Entwicklung, welche mit anstehenden wirtschafts-, handels- und geldpolitischen Entscheidungen, den Auswirkungen der Rohölpreisentwicklung, möglichen Turbulenzen an den Finanzmärkten und den weiter anhaltenden geopolitischen Krisen zusammenhängen.

Für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften wird für das Jahr 2017 eine sukzessive Steigerung der konjunkturellen Dynamik prognostiziert, welche durch hohe Zuwachsraten der gesamtwirtschaftlichen Produktion gekennzeichnet sein dürfte. Die deutsche Volkswirtschaft wird sich vor dem Hintergrund des fortschreitenden Beschäftigungsaufbaus, steigender privater Konsumausgaben und einer hohen Dynamik bei den Unternehmensinvestitionen auch im laufenden Jahr weiter in der Aufschwungsphase befinden. In der Eurozone dürfte sich die konjunkturelle Expansionsdynamik aufgrund binnenwirtschaftlicher Auftriebskräfte unverändert moderat fortsetzen und zu einer weiteren Verbesserung der Beschäftigungssituation führen. In den USA wird für das laufende Jahr eine ausgeprägte konjunkturelle Expansionsdynamik erwartet, die vor allem durch anhaltend steigende Konsumausgaben der privaten Haushalte getragen wird. Gleichwohl bestehen Unsicherheiten, welche aus den anstehenden wirtschafts- und handelspolitischen Entscheidungen der neuen US-Administration resultieren. Für die Otto Group bietet sich insgesamt jedoch die Chance, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in wichtigen Absatzmärkten in Europa und in Nordamerika, insbesondere durch steigende private Konsumausgaben, positive Effekte auf die Geschäftsentwicklung haben wird.

Nach einer ausgeprägten Schwächeperiode hat sich die gesamtwirtschaftliche Situation in den Schwellenländern – und damit in potenziellen Wachstumsmärkten der Otto Group – im zurückliegenden Jahr weit überwiegend stabilisiert, und eine Verstärkung der konjunkturellen Dynamik im laufenden Jahr erscheint zunehmend wahrscheinlich. Gleichwohl bestehen die strukturellen Probleme in vielen Volkswirtschaften dieser Ländergruppe weiter fort und werden auch zukünftig die konjunkturelle Expansionsdynamik, zumindest partiell, hemmen. In Russland wird eine Festigung der gesamtwirtschaftlichen Erholungstendenzen erwartet, wenngleich ein nachhaltiger konjunktureller Aufschwung aufgrund der weiterhin ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen als unwahrscheinlich gilt. Die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt und die trotz eines spürbaren Rückgangs nach wie vor hohe Inflationsrate werden aufgrund sinkender Reallöhne weiterhin die privaten Konsumausgaben deutlich belasten.

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 weiterhin spürbaren Einfluss auf die Entwicklung in diesen Absatzmärkten. Es wird zudem erwartet, dass die seit März 2016 anhaltend steigenden Baumwollpreise und die sich voraussichtlich auf niedrigem Niveau stabilisierenden Rohölpreise einen insgesamt neutralen Effekt auf die Geschäftsentwicklung haben werden. Hingegen werden die Faktorkosten in den Herstellerländern, vor allem in Asien, langfristig weiter steigen. Die Entwicklungen werden kontinuierlich beobachtet und analysiert, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten, wie zum Beispiel die potenzielle Verlagerung in andere Beschaffungsmärkte. Dieses wird auch im Rahmen der Weiterentwicklung der Konzernstrategie sowie der Erneuerung der Angebote für die Kunden berücksichtigt.

Die Strategie der Otto Group trägt durch die internationale Ausrichtung und die Bedienung unterschiedlicher Marktsegmente über verschiedene Vertriebskanäle langfristig zur Risikostreuung bei und begegnet mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen den je nach regionaler Marktentwicklung entstehenden Anforderungen. Das aktive Portfoliomanagement unterstützt die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele. In der jährlichen Portfolioanalyse wird jede Konzerngesellschaft der Otto Group auf ihr Potenzial geprüft und das Portfolio gegebenenfalls verändert. Durch die fortgesetzten Bemühungen konnten im vergangenen Jahr weitere Verbesserungen erreicht werden. Der Beschluss, den in einem schwierigen Marktumfeld agierenden und unprofitablen Geschäftsbereich 3SI Commerce in Frankreich aufzugeben, ist mit dem Verkauf der zugehörigen Aktivitäten erfolgreich umgesetzt worden. Für die Otto Group ergibt sich dadurch die Chance, die Profitabilität deutlich zu steigern. Gleichzeitig bestehen aus weiteren möglichen Portfoliooptimierungen sowohl Chancen als auch Risiken. So ist beispielsweise nach mehreren Interessensbekundungen anderer Marktteilnehmer im Bereich der Lagerlogistik eine weitere Straffung des Portfolios bei den französischen Dienstleistern denkbar.

Im Segment **Multichannel-Einzelhandel** sieht die Otto Group ausgeprägte Wachstumschancen in der stetigen Weiterentwicklung des E-Commerce. So konnte die im Jahr 2014 gestartete Erfolgsgeschichte des E-Commerce Start-ups Collins mit seinem Open-Commerce-Modell About You im Geschäftsjahr 2016/17 fortgeschrieben werden. Das Open-Commerce-Modell konnte das rasante Wachstum weiter fortsetzen und hat im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmals einen Umsatz im dreistelligen Millionenbereich erzielt. Das größte E-Commerce-Wachstumspotenzial sieht About You im Fashion-Discovery-Segment und verbessert daher laufend die Personalisierung des Onlineshops, im Jahr 2016 unter anderem durch das Redesign des Newsfeeds und viele neue Features. Durch die Verknüpfung von inspirativem Content, persönlichen Empfehlungen und einer nahtlosen Integration auf mobilen Endgeräten konnte About You die Bestellfrequenz pro Kunde bereits signifikant steigern. Der Erfolg zieht auch Investoren an. So beteiligten sich im Sommer 2016 strategische Medienpartner mit einem Minderheitsanteil an About You. Durch die neue Partnerschaft mit führenden europäischen Medienhäusern bietet sich die Chance, das Wachstum deutlich voranzutreiben.

Die Konzerngesellschaft OTTO gehört zu den führenden E-Commerce Unternehmen in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2016/17 wurden weitere vertriebliche Aktionen und Initiativen, wie zum Beispiel „Deutschland testet OTTO“, durchgeführt, um die Wachstumsdynamik aus dem Vorjahr fortzusetzen. Außerdem hat OTTO mit dem Mietmodell „OTTO Now“ ein neues, innovatives Geschäftsmodell in kürzester Zeit für einen Markttest platziert, bei dem Kunden über ottonow.de Produkte auf Zeit mieten können. Dadurch gewinnt OTTO den Zugang zu neuen, potenziellen Kundengruppen.

Unter dem Dach der Otto Group Digital Solutions GmbH erfolgt neben der Bündelung bestehender auch die Schaffung neuer digitaler, handelsnaher B2B-Geschäftsmodelle. 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. Die Otto Group Media GmbH, welche die Vermarktung und nutzerbasierte Aussteuerung von Werbeflächen anbietet, soll im kommenden Geschäftsjahr weiter wachsen. Mit diesem Geschäftsmodell wird die Otto Group die Ausschöpfung des in der Unternehmensgruppe vorhandenen Potenzials weiter vorantreiben. Hierdurch besteht für die Otto Group die Chance, auch über den Kanal der Werbevermarktung vom E-Commerce-Wachstum zu profitieren.

Die Otto Group sieht darüber hinaus ausgeprägte Chancen in einer tieferen Marktdurchdringung in ausländischen Zielmärkten, muss sich jedoch auch konjunkturellen und branchenspezifischen Risiken in diesen Märkten stellen. Das Geschäft der Crate and Barrel-Gruppe in den USA und Kanada entwickelt sich über alle Marken und Vertriebskanäle sehr positiv. Ursache hierfür sind die vielfältigen Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette. Sie betreffen zum Beispiel die Sortimente und deren Inszenierung in den Filialen und dem Onlineshop sowie Optimierungen in der Logistik und in der Organisation. Für das Geschäftsjahr 2017/18 sind weitere Maßnahmen, wie zusätzliche Filialeröffnungen, geplant. Gleichwohl bestehen Unsicherheiten, welche aus den weiteren wirtschafts- und handelspolitischen Entscheidungen der neuen US-Administration resultieren und zu schwierigeren Rahmenbedingungen für Importe führen können. Daneben gelang bei Venus Fashion, Inc., einem Unternehmen der bonprix-Gruppe in den USA, ein erfreulicher Umsatzfortschritt. Auch zukünftig sollen hier Wachstumspotenziale erschlossen werden. In Großbritannien gelang der Freemans Grattan Holdings – nachfolgend FGH – im Geschäftsjahr 2016/17 im Distanzhandelsgeschäft ein deutliches Wachstum in Landeswährung. Neben anhaltend hohen Investitionen in den Kundenbestand wirkten Maßnahmen zur Steigerung des Einkaufserlebnisses, wie beispielsweise die Verlagerung des Bestellschlusses für Lieferungen am Folgetag auf 22:30 Uhr oder das Angebot von Mobile-Apps, positiv auf die Geschäftsentwicklung. Für das Geschäftsjahr 2017/18 erwartet FGH durch weitere Maßnahmen eine Fortsetzung des Wachstumskurses. Gleichwohl ergibt sich eine Reihe von Risikofaktoren, welche mit der Brexit-Entscheidung zusammenhängen und unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von FGH haben können. Es wurde daher ein bereichsübergreifendes Brexit-Projektteam gebildet, das die Entwicklungen eng verfolgt und bedarfsgerechte Handlungsempfehlungen für die Otto Group ableitet. In Russland ist die Geschäftsentwicklung aller russischen Aktivitäten der Otto Group durch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die hohe Volatilität des Russischen Rubel beeinflusst. Den daraus resultierenden Risiken wird mit diversen Maßnahmen entgegengewirkt. Aktuell zeigt sich ein positiver Trend in der Entwicklung des Währungskurses, und es wird eine Festigung der gesamtwirtschaftlichen Erholungstendenzen in Russland erwartet, so dass langfristig Wachstumsmöglichkeiten für die Aktivitäten der Otto Group gesehen werden.

Im Segment **Finanzdienstleistungen** bestehen weiterhin Marktchancen für profitables Wachstum. Insbesondere für die EOS Gruppe wird mit einer anhaltend guten Entwicklung sowohl im Inland als auch im europäischen Ausland gerechnet. Andererseits bestehen Risiken in einer möglichen Verschärfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für das operative Geschäft sowie im potenziellen Ausfall von Großkunden, zum Beispiel infolge einer europäischen Bankenkrise.

Das Segment **Service** wird auch in den kommenden Geschäftsjahren davon profitieren, dass national und international eine hohe Dynamik auf den Märkten vorherrscht, in denen die Hermes Gruppe – nachfolgend auch Hermes – aktiv ist. Gleichzeitig bedeutet die Attraktivität der Märkte aber auch eine hohe Wettbewerbsintensität durch bestehende und neue Marktteilnehmer. Vor diesem Hintergrund setzt Hermes auf ein breit angelegtes Projektprogramm, um trotz des hohen Wettbewerbs- und Kostendrucks die Marktposition nachhaltig zu stärken und auszubauen. So wird zum Beispiel mit dem testweisen Einsatz von Lieferrobotern ein neuer, innovativer Ansatz erprobt. Darüber hinaus optimiert Hermes derzeit die Standortstruktur in Deutschland, um die Kapazitäten deutlich zu erhöhen, neue Kundensegmente zu erschließen und dabei gleichzeitig die Zustellzeiten zu beschleunigen. Hieraus ergibt sich die Chance, auch zukünftig vom stark wachsenden E-Commerce-Markt und steigenden Zustellungen von Unternehmen an Privathaushalte zu profitieren. Im Bereich des Einrichtungsservices konnte Hermes die starke Position als Marktführer weiter festigen. Im Zuge des erweiterten Serviceangebots konnte mit der Einführung von dreis- bis vierstündigen Zeitfenstern für die Zustellung das Serviceniveau für die Endkunden weiter erhöht werden. Zur Stärkung der Marktposition im Ausland wurde im Geschäftsjahr 2016/17 durch einen Zukauf auch der französische Markt im Bereich des Einrichtungsservices weiter erschlossen.

FINANZRISIKEN

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

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

Die Kreditausfallrisiken werden durch adäquate Kreditsteuerungssysteme unter Berücksichtigung einer angemessenen Risikosegmentierung des Kundenportfolios begrenzt. Die Risikosegmentierung wird permanent angepasst. Darüber hinaus werden die Kreditaktivitäten im Rahmen des Risikomanagements regelmäßig auf die geschäftsmodellspezifischen Risiken aus der Veränderung von Umfeldfaktoren hin untersucht und die bestehenden Reaktionsmechanismen bei Bedarf modifiziert. Zudem arbeitet die Otto Group zur Reduzierung des Kontrahentenrisikos grundsätzlich nur mit Geschäftsbanken zusammen, die über eine ausreichende Bonität verfügen. Sowohl durch diesen qualitativen Auswahlprozess als auch durch ein ausgewogenes Bankenportfolio wird das Ausfallrisiko auf ein vertretbares Maß reduziert. Die Bonität der Geschäftsbanken der Otto Group wird im regelmäßigen Turnus anhand verschiedener Instrumente vom Finanzrisikocontrolling überprüft.

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

Das Finanzierungsmanagement sichert die jederzeitige Aufrechterhaltung der Liquidität der Otto Group ab. So wird sichergestellt, dass für das operative Geschäft und für Investitionen jederzeit ausreichend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Als Refinanzierungsinstrumente kommen grundsätzlich sämtliche Geld- und Kapitalmarktprodukte, aber auch Leasing und Factoring in Frage. Durch das ausgewogene Bankenportfolio mit ausreichend freien Kreditlinien wäre die Liquidität der Otto Group auch in einem krisengeprägten gesamtwirtschaftlichen Umfeld jederzeit gewährleistet. Aufgrund der guten Bonität und langfristiger, enger Bankenbeziehungen ist die Otto Group auch in einem volatilen Finanzmarktumfeld zu jeder Zeit in der Lage, ihre Liquidität über zusätzliche Bankkreditlinien abzusichern. Dabei werden bei den im Rahmen der zentralen Konzernfinanzierung abgeschlossenen Verträgen keine Financial Covenants vereinbart. Ein Risiko ergibt sich jedoch aus der anhaltend starken Regulierung des Bankensektors, welche künftig zu einer rückläufigen Kreditvergabemöglichkeit und -bereitschaft der Banken führen könnte. Mit den begebenen Anleihen wurde diesem Risiko Rechnung getragen und die Kapitalmarktfähigkeit der Unternehmensgruppe unter Beweis gestellt. Mit einem Emissionsvolumen von mehr als 1,7 Mrd. EUR seit 2009 ist die Otto Group einer der größten Emittenten im Unrated-Bereich. Seit 2013 verfügt die Otto Group mit dem EMTN-Programm über eine Plattform zur flexiblen Begebung von Anleihen, mit der sie Opportunitäten am Kapitalmarkt optimal nutzen kann. Dies machte sich die Otto Group im Geschäftsjahr 2016/17 mit einer öffentlichen Anleiheemission im Volumen von 250 Mio. EUR und einer Laufzeit von sieben Jahren erneut zunutze. Seit dem Geschäftsjahr 2016/17 verfügt die Otto Group zudem über ein Commercial Paper-Programm zur Begebung kurzfristiger Wertpapiere. Hiermit hat die Unternehmensgruppe die Möglichkeit, kurzfristigen Finanzierungsbedarf in Ergänzung zu den bestehenden Kreditlinien bei Banken auch über den Kapitalmarkt zu decken. Der Liquiditätsbedarf der Otto Group wird rollierend über eine monatliche Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von zwölf Monaten sowie eine tägliche Planung mit einem Horizont von mindestens vier Wochen ermittelt. Beide Planungen werden regelmäßigen Abweichungsanalysen unterzogen.

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

Zur finanziellen Risikokonzentration wird auf den Konzernanhang verwiesen (siehe hierzu Konzernanhang zum 28. Februar 2017, Ziffer (37) „Finanzinstrumente“).

CHANCEN UND RISIKEN AUS KERNPROZESSEN

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

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

Der Bereich Logistik nimmt innerhalb der Otto Group eine Schlüsselposition ein. Hier wird auf hoch entwickelte Prozesse und Systeme zurückgegriffen – von der Abholung über den Warenumschlag bis zur intelligenten Tourenplanung der konzerneigenen Paketdienstleister. Ausgehend von der langjährigen Erfahrung im Bereich der Logistikdienstleistungen werden Ressourcen bereitgehalten, die auch den üblichen saisonalen Spitzenbelastungen standhalten. Veränderte Geschäftsmodelle der konzerninternen Kunden führen jedoch zu neuen logistischen Herausforderungen. So müssen beispielsweise Next-Day-Laufzeiten und extreme Mengen-Peaks durch die Logistikgesellschaften der Otto Group gemanagt werden. Hierzu müssen logistische und IT-technische Änderungen an bestehenden Systemen vorgenommen werden und auch die Personaleinsatzplanung muss sich den neuen Herausforderungen stellen. Die qualitativ hochwertige Logistik mit schnellen und zuverlässigen Laufzeiten wird im Rahmen der Service-Level-Agreements sowohl mit den externen als auch mit den konzerninternen Kunden vereinbart und permanent überwacht. Die Logistikprozesse der unterschiedlichen Sortimente werden aktuell standardisiert und dokumentiert und bilden damit die Grundlage für eine einheitliche Dienstleistungserbringung.

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. Der langfristig zu erwartende Anstieg in den Beschaffungspreisen und die generelle Entwicklung in den Märkten werden durch die einzelnen Produktgruppenverantwortlichen im Rahmen des Risikomanagements regelmäßig überprüft. Diese ergreifen, sofern erforderlich, geeignete Maßnahmen, um den Warenrohertrag zu stärken.

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. Die Ziele sind hierbei die Dezentralisierung der IT-Systeme und 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 ermöglicht die Otto Group IT den konzerninternen IT-Kunden eine Fokussierung auf das jeweilige Kerngeschäft. Die Otto Group sieht hierin Chancen, das zukünftige Onlinewachstum der Unternehmensgruppe auch weiterhin bestmöglich zu gewährleisten.

Für die Umsetzung der Dezentralisierungsstrategie werden die Konzerngesellschaften in die Verantwortung genommen. Ihnen obliegt dabei die Planung und Steuerung ihrer Aktivitäten zur Umsetzung ihrer eigenen, dezentralen IT-Strategien. Die dezentralen Planungen der Konzerngesellschaften, einschließlich der identifizierten Abhängigkeiten, werden zusätzlich zentral überwacht. Die laufende Transparenz wird durch ein regelmäßiges Statusreporting zur Transformation sichergestellt. Den besonderen Herausforderungen, die sich aus der Parallelität vieler Anforderungen an die IT ergeben, wird durch organisatorische und prozessuale Maßnahmen begegnet, die sowohl auf Basis der aktuellen Anforderungen als auch im Hinblick auf die zukünftig erwarteten Veränderungen gestaltet und weiterentwickelt werden. Ein unabhängiges Risikocontrolling für die wesentlichen Transformationsprojekte ist verankert.

Für Zwecke der Digitalisierung wurde im Geschäftsjahr 2016/17 zum Beispiel das Programm A² aufgesetzt. Durch das Programm A² wird die Voraussetzung geschaffen, das Artikelangebot deutlich zu erweitern und die Produktdatenerstellung zu optimieren. Hieraus ergeben sich Chancen, noch stärker vom wachsenden E-Commerce zu profitieren.

Der ausgeprägte Einsatz von Informationstechnologie, insbesondere in sensiblen Geschäftsprozessen wie dem E-Commerce und der logistischen Abwicklung, erhöht den Schutzbedarf vor unberechtigten Datenzugriffen und Datenmissbrauch. Gegen diese Risiken sichert sich die Otto Group durch umfassende Sicherheitskonzepte ab. Neben organisatorischen Maßnahmen bilden Firewall-Systeme auf unterschiedlichen Ebenen, der Einsatz von Virenskannern 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.

Die Funktionsfähigkeit der in Verantwortung der Otto Group selbst betriebenen, eigenen Rechenzentren wird durch Brandschutzanlagen und Notstromsysteme auch nach einem Brand oder bei Stromunterbrechungen sichergestellt. Die Netzwerkanbindung sowie die Stromversorgung erfolgen über jeweils zwei getrennte Hauseinführungen. Die geschäftskritischen Systeme werden in zwei Rechenzentren redundant gehalten. Das gilt auch für die wichtigen Datenbestände, die permanent über beide Rechenzentren gespiegelt werden. Zusätzlich erfolgt eine regelmäßige Sicherung der Datenbestände. Der Zugang zu den Rechenzentren ist mehrfach geschützt und erfolgt über ein Zutrittskontrollsystem.

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

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

VERTRAGSRISIKEN

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

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

SONSTIGE RISIKEN

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

KEIN ERKENNBARES GESAMTRISIKO

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

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG

MITARBEITER

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter⁴ 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 2016/17 – auf Vollzeitkräfte umgerechnet – durchschnittlich 49.787 Mitarbeiter beschäftigt (2015/16: 49.597).

Mitarbeiter

	2016/17	2015/16	Veränderung
	Anzahl	Anzahl	in %
Multichannel-Einzelhandel	24.129	23.866	1,1
Finanzdienstleistungen	6.671	7.805	-14,5
Service	18.594	17.547	6,0
Holding	393	379	3,7
Konzern	49.787	49.597	0,4

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 zunehmend spürbaren Fachkräftemangels steigen die Anforderungen an ein erfolgreiches Personalmanagement. 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. Vielfalt ist zudem wichtig, um die Komplexität des digitalen Wandels innovativ nutzen zu können. Deswegen setzt das konzernweite Diversity Management auf die entsprechenden individuellen Perspektiven und Fähigkeiten von allen Mitarbeitern. Um dies zu unterstützen, werden die unternehmensspezifischen Diversity Ziele der Konzerngesellschaften durch ein konzernweites Diversity Controlling kontinuierlich begleitet und nachgehalten.

Die im Jahr 2012 von weiblichen Führungskräften der Otto Group gegründete Initiative „Power of Diversity“ verfolgt das Ziel, den weiblichen Führungsnachwuchs konzernweit durch gezielte Aktivitäten zu fördern und damit perspektivisch den Frauenanteil auch im Topmanagement zu erhöhen. Im Rahmen der Initiative wurden bereits zwei Diversity Conferences der Otto Group mit jeweils über 100 weiblichen Führungskräften und ausgewählten männlichen Führungskräften ausgerichtet. Auf der Diversity Conference 2016 wurden die Themenfelder Diversity und Leadership im digitalen Wandel diskutiert. Ferner wurde zur gezielten Karriereförderung für weiblichen Führungsnachwuchs

⁴ 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.

das Programm „Boost Your Career“ aus dem strategisch abgeleiteten Angebot an konzernweiten Entwicklungsprogrammen der Otto Group Academy im Jahr 2016 bereits zum vierten Mal durchgeführt. Als Austauschplattform für die verschiedenen Initiativen zum Thema „Frauen und Führung“ aus den einzelnen Konzerngesellschaften der Otto Group fand zudem die Veranstaltung „Boost Your Network“ im Herbst 2016 zum dritten Mal statt.

Im Zusammenhang mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Otto Group bis zum 30. Juni 2017 folgende Ziele gesetzt: Im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe soll eine Zielquote von 25% und im Vorstand eine Zielquote von 28% erreicht werden. In den Geschäftsführungen der vom Gesetz erfassten Konzerngesellschaften wird zudem angestrebt, dass jeweils mindestens eine Position von einer Frau besetzt wird. Für die erste Führungsebene haben sich diese Konzerngesellschaften im Mittel das Ziel gesetzt, 23% zu erreichen, und wollen auf der zweiten Ebene eine Quote von 30% im Mittel nicht unterschreiten.

Als international agierende Unternehmensgruppe kommt dem Austausch und der Vernetzung der Mitarbeiter über die Unternehmens- und Ländergrenzen hinaus eine hohe Bedeutung zu. Um durch gegenseitigen Austausch besser voneinander zu profitieren, die Perspektive zu wechseln, Schnittstellen zu verbessern und neue Impulse zu fördern, wurde Anfang 2017 eine unternehmensübergreifende Hospitationsplattform ins Leben gerufen. Dort können Mitarbeiter proaktiv Hospitationen anbieten und finden, um Kollaboration und Wissensaustausch zu fördern und ihre Kompetenzen weiter auszubauen. Schon nach kurzer Zeit wurden deutschlandweit über 50 Hospitationsplätze auf der Plattform angeboten. Ein weiteres Instrument zum unternehmens- und länderübergreifenden Austausch ist die App „Otto Group JobFinder“. Die App gleicht konzernweit die deutsch- und englischsprachigen Vakanzen mit den User-Profilen der angemeldeten Mitarbeiter und externen Interessenten ab und bietet entsprechende Vakanzen an. Als mobile Lösung spricht der JobFinder insbesondere technikaffine Talente an und wird verstärkt genutzt.

Eine wesentliche Säule der gruppenweiten Personalstrategie bildet das konzernweite Angebot an grundlegenden Qualifizierungen sowie die systematisch an den Bedarfen der Unternehmensgruppe orientierten Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und Professionals der Otto Group Academy. Hier werden im Rahmen verschiedener unternehmensübergreifender Formate auch verstärkt das Mindset und Methoden in agilen Organisationen vermittelt. Im Top Executive Programm unternahmen die Teilnehmer zum Beispiel eine Learning Journey. So bekamen sie einen tiefen Einblick in Organisationen, in denen agiles Arbeiten zum Alltag gehört. Zudem wurde mit dem erstmals durchgeführten Digital Readiness Check und dem Digital Readiness Program ein individualisiertes Trainingsprogramm entwickelt, um im Topmanagement ein gemeinsames Verständnis zu den vielfältigen Dimensionen des Themas Digitalisierung zu schaffen und gemeinsam zu lernen. Die gruppenweite Vernetzung wird dabei außerdem durch die regelmäßige Ausrichtung von übergreifenden Veranstaltungen für die Alumni der Otto Group Academy unterstützt.

Ganz entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensgruppe und die zukünftige Personalstrategie war der Anstoß zum Kulturwandel 4.0 im Dezember 2015. Dr. Michael Otto und Benjamin Otto haben gemeinsam mit dem Konzernvorstand in diesem Rahmen zu einem Kulturwandel in der Otto Group aufgerufen. Kernziel ist es seitdem, die Otto Group noch schneller, offener und vernetzter zu machen. Wissen soll noch offensiver geteilt und Vorschlägen mit größerer Offenheit begegnet werden. Um diesen Wandel zu gestalten, ist die umfassende Einbindung und Diskussion mit allen Kollegen ein ganz entscheidender Treiber. Darüber hinaus ist die systematische Integration der Veränderungen in die HR-Instrumente ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine nachhaltige Wirksamkeit sicherzustellen. So unterstützen zum Beispiel die unternehmensübergreifenden Personalinitiativen „Mehrdimensionales Feedback“ und „Recruiting 4.0“ den konzernweiten Wandel. Die Implementierung einer dialogorientierten Feedbackkultur wird dabei durch vielfältige, situativ nutzbare und digitale Prozesse sowie Feedbackmethoden unterstützt. Das Verständnis zu „Recruiting 4.0“ rückt den Bewerber als Kunden in den Mittelpunkt und betont die Relevanz des Cultural Fit eines potenziellen Mitarbeiters über die fachliche Kompetenz hinaus.

NACHHALTIGKEIT

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

CR-STRATEGIE 2020

Als fester Bestandteil der Konzernstrategie umfasst die CR-Strategie 2020 fünf Teilstrategien. Diese fördern den Einsatz nachhaltig angebaute Baumwolle sowie von Holzprodukten aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft. Weiter zielen sie auf die Einhaltung von Sozialstandards in der Lieferkette und eine Reduktion der CO₂-Emissionen an Standorten und bei Transporten. Seit dem Geschäftsjahr 2014/15 ist die jährliche variable Vergütung der Mitglieder des Konzern-Vorstands an die Erreichung der Ziele der CR-Strategie 2020 geknüpft.

Die CR-Strategie 2020 wird seit dem Jahr 2013 von allen wesentlichen Konzerngesellschaften (Geschäftsjahresaußenumsatz von mehr als 100 Mio. EUR) mit Sitz in Deutschland und Österreich umgesetzt⁵. Diese erwirtschaften 59 % des Konzernumsatzes 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 2016⁶ erfüllt. Für das Jahr 2017 rechnet die Otto Group mit einer Fortsetzung dieser positiven Gesamtentwicklung.

Wertschöpfungsstufe	Teilstrategie	Ziel	Ist-Wert 2015	Prognose 2016	Ist-Wert 2016	Prognose 2017
			in %		in %	
Rohstoffe und Verarbeitung	Textil	100 % nachhaltige Baumwolle bei Eigen- und Lizenzmarken	27	deutlicher Anstieg	49	deutlicher Anstieg
	Möbel	100 % FSC®-zertifizierte Möbelprodukte	43	leichter Anstieg	46	deutlicher Anstieg
	Papier	50 % FSC®-zertifiziertes Katalogpapier	28	leichter Anstieg	34	deutlicher Anstieg
Endfertigung	Sozialprogramm	100 % Integration der Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken in das Sozialprogramm	41	deutlicher Anstieg	80	leichter Anstieg
Handel	Klima	50 % weniger standort-, transport- und mobilitätsbedingte CO ₂ -Emissionen*	-28**	leichte Reduktion	-34	deutliche Reduktion

* Das Ziel bezieht sich auf die bereinigten CO₂-Emissionen gegenüber dem Basisjahr 2006.
 ** Der Wert hat sich durch aktualisierte Standortdaten gegenüber dem Geschäftsbericht 2015/16 von -27% auf -28% verändert.

Die **Textilstrategie** fördert den nachhaltigen Anbau von Baumwolle: Im Jahr 2020 soll bei den Eigen- und Lizenzmarken der Konzerngesellschaften ausschließlich Baumwolle aus nachhaltigem Anbau eingesetzt werden. Der Einsatz nachhaltiger Baumwolle stieg im Jahr 2016 auf 49 % (2015: 27%). Dieser prognostizierte deutliche Anstieg ist überwiegend auf die zunehmend etablierten Beschaffungsprozesse von Baumwolle aus der Initiative Cotton made in Africa – nachfolgend CmiA – und die dadurch stark gestiegenen Beschaffungsmengen zurückzuführen. Dabei kommt den Konzerngesellschaften OTTO und bonprix Handelsgesellschaft mbH sowie der Witt-Gruppe eine Schlüsselrolle

⁵ Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden zudem die wesentlichen Konzerngesellschaften der Freemans Grattan Holdings (Großbritannien) und der Crate and Barrel-Gruppe (USA und Kanada) sowie die ausländischen Konzerngesellschaften der bonprix-Gruppe (USA, Frankreich, Italien, Polen) neu in die CR-Strategie 2020 integriert. Für diese Konzerngesellschaften gelten separate Zielpfade ab dem Kalenderjahr 2017, so dass deren Zielerreichungswerte nicht in die Ermittlung der Kennzahlen aus der CR-Strategie 2020 einbezogen werden.

⁶ Alle nachfolgenden Kennzahlen beziehen sich auf das jeweilige Kalenderjahr.

zu. Infolge steigender CmiA-Beschaffungsmengen wird für das Jahr 2017 mit einem weiterhin deutlich wachsenden Anteil an nachhaltiger Baumwolle gerechnet.

Mit der **Möbelstrategie** verfolgt die Otto Group die vollständige Umstellung ihres Angebots an Holzmöbeln auf Artikel aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft, die vom Forest Stewardship Council® – nachfolgend FSC – zertifiziert wurden. Im Jahr 2016 betrug der Anteil an FSC-zertifiziertem Holz am gesamten Holzmöbelsortiment 46 % (2015: 43 %). Die prognostizierte leichte Erhöhung des FSC-Anteils resultiert aus getroffenen Vereinbarungen der Konzerngesellschaften mit den wichtigsten Möbellieferanten. Für das Jahr 2017 wird ein deutlicher Anstieg des FSC-Anteils im Holzmöbelsortiment erwartet.

Die **Papierstrategie** soll den Anteil an FSC-zertifiziertem Katalogpapier bis 2018 auf mindestens 50 % steigern. Dies bezieht sich auf Katalogpapier sowohl aus Tiefdruck- als auch aus Offsetdruckverfahren. Der FSC-Anteil konnte im Jahr 2016 auf 34 % (2015: 28 %) gesteigert werden. Ursächlich für die prognostizierte leichte Erhöhung 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 2017 mit einem deutlich steigenden FSC-Anteil bei Katalogpapier gerechnet.

Mit dem **Sozialprogramm** strebt die Otto Group mehr Transparenz sowie die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in den Fabriken ihrer Lieferanten an. In das Programm sollen alle Lieferanten für Eigen- und Lizenzmarken der Konzerngesellschaften mit Produktionsstätten in Risikoländern⁷ integriert werden. Als integriert gelten Lieferanten, die für alle aktiven Fabriken gültige und akzeptierte Sozialaudits oder Zertifikate zum Zeitpunkt der Produktion nachweisen können. Im Jahr 2016 traf dies auf 80 % der Lieferanten zu (2015: 41 %). Vor allem eine verbesserte Datenlage hinsichtlich des Sozialstatus der Fabriken führte zum prognostizierten Anstieg des Anteils der in das Sozialprogramm integrierten Lieferanten. Die Otto Group erwartet für das Jahr 2017 eine weitere leichte Steigerung der Integrationsquote. Die Prognose basiert auf einem weiter verbesserten Datenmanagement und der konsequenten Beendigung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, welche die Standards nicht erfüllen.

Die **Klimastrategie** zielt auf die Verringerung der CO₂-Emissionen in der Wertschöpfungsstufe Handel. Bis zum Jahr 2020 sollen die bereinigten⁸ CO₂-Emissionen an den eigenen Standorten sowie bei Beschaffungs- und Distributionstransporten gegenüber dem Basisjahr 2006 halbiert werden. Im Jahr 2016 sind die absoluten (nicht bereinigten) CO₂-Emissionen im Vergleich zu 2015 von 246.000 t auf 236.000 t gesunken. Die bereinigten CO₂-Emissionen verringerten sich im gleichen Zeitraum von 212.000 t auf 196.000 t. Gegenüber dem Basisjahr 2006 beträgt die Reduktion damit 34 % (2015: –28 %). Die Entwicklung dieser Werte übertrifft die prognostizierte leichte Reduktion für das Jahr 2016 und ist vorrangig auf die Verlagerung von Luftfracht auf CO₂-ärmere See-, Straßen- und Schienentransporte bei der Warenbeschaffung aus den Produktionsländern zurückzuführen. Auch Energieeffizienzsteigerungen an den eigenen Standorten und bei Distributionstransporten haben zur Verringerung der CO₂-Emissionen beigetragen. Aufgrund weiterer erwarteter Effizienzsteigerungen an den Standorten und bei Transporten sowie dem konzernweiten Zukauf von Ökostrom wird auch für das Jahr 2017 eine deutliche Reduktion der gesamten CO₂-Emissionen erwartet.

⁷ Die Klassifikation der Risikoländer erfolgt entsprechend der Business Social Compliance Initiative (BSCI).

⁸ CO₂-Bereinigungsfaktoren siehe Nachhaltigkeitsbericht der Otto Group 2015, S. 48.

AUSBLICK

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Nach Einschätzungen des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel – nachfolgend IfW Kiel – dürfte die **weltwirtschaftliche Entwicklung** im Jahr 2017 durch einen preisbereinigten Anstieg des globalen BIP in Höhe von 3,5% (2016: 3,1%) gekennzeichnet sein. Der Zuwachs der weltweiten Produktion wird sich demnach voraussichtlich verstärken, jedoch im Prognosezeitraum auf einem weiterhin moderaten Niveau verbleiben. Für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften (insbesondere USA und Deutschland) wird erwartet, dass die gesamtwirtschaftliche Expansion im Jahresverlauf sukzessive zunimmt. In den Schwellenländern hat sich die gesamtwirtschaftliche Lage im Vorjahr weitestgehend stabilisiert und für den Prognosezeitraum scheint eine allmähliche Stärkung der konjunkturellen Dynamik zunehmend wahrscheinlich, wenngleich die strukturellen Probleme in vielen Volkswirtschaften weiter fortbestehen. In China deuten volkswirtschaftliche Frühindikatoren seit Jahresbeginn auf eine anhaltend hohe Expansionsdynamik im laufenden Jahr hin, die durch eine spürbare Zunahme des realen BIP gekennzeichnet sein dürfte. Für Russland wird eine Festigung der gesamtwirtschaftlichen Erholungstendenzen erwartet, jedoch ist ein nachhaltiger Aufschwung angesichts der weiterhin ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen unwahrscheinlich. Für den Welthandel wird für das Jahr 2017 ein Anstieg von 3,0% (2016: 1,8%) prognostiziert, so dass dieser sich im Vorjahresvergleich voraussichtlich spürbar dynamischer entwickeln wird. Gleichwohl bleiben sowohl die Entwicklung der weltweiten Produktion als auch die des globalen Handelsvolumens anfällig für Störungen. Potenzielle Risikofaktoren für den Prognosezeitraum ergeben sich dabei vor allem aus den vielfältigen Unwägbarkeiten, welche mit wirtschafts-, handels- und geldpolitischen Entscheidungen, den Auswirkungen der Rohölpreisentwicklung, möglichen Turbulenzen an den Finanzmärkten oder den weiterhin bestehenden geopolitischen Krisen zusammenhängen.⁹

Die gesamtwirtschaftliche Produktion der **deutschen Volkswirtschaft** dürfte im Jahr 2017 preisbereinigt um 1,7% (2016: 1,9%) ansteigen. Der sich fortsetzende Aufschwung wird dabei zunehmend an Breite gewinnen, da sowohl binnenwirtschaftliche Auftriebskräfte als auch der Außenhandel die konjunkturelle Entwicklung im Prognosezeitraum prägen werden. Die konsumtiven Ausgaben der privaten Haushalte dürften mit einem realen Zuwachs von voraussichtlich 1,4% (2016: 2,0%) weiter expandieren, jedoch aufgrund der inflationsbedingten Kaufkraftschmälerung in einem deutlich verlangsamten Tempo. Stimulierend auf die privaten Konsumausgaben wirkt hingegen, dass sich der in den Vorjahren erfolgte Beschäftigungsaufbau im Jahr 2017 spürbar fortsetzen und zu einem erwarteten Rückgang der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosenquote auf 5,7% (2016: 6,1%) führen wird. Daneben dürften die Unternehmensinvestitionen wieder deutlich an Schwung gewinnen und zusammen mit den anhaltend hohen Bauinvestitionen die konjunkturelle Dynamik zunehmend prägen. Der Außenhandel dürfte aufgrund der fortschreitenden Belebung der Weltkonjunktur ebenfalls kräftig expandieren, jedoch im Prognosezeitraum voraussichtlich noch keinen positiven Expansionsbeitrag leisten. Die Ausfuhren werden von der anziehenden Nachfrage in wichtigen Absatzmärkten profitieren, gleichwohl dürften die Einfuhren aufgrund der binnenwirtschaftlichen Auftriebskräfte stärker zulegen.¹⁰

Für die **Eurozone** wird für das Jahr 2017 eine unverändert moderate Fortsetzung der konjunkturellen Expansionsdynamik erwartet und das preisbereinigte BIP dürfte um 1,8% (2016: 1,7%) ansteigen. Die gesamtwirtschaftliche Expansion im Prognosezeitraum wird dabei, wie in den Vorjahren, primär durch binnenwirtschaftliche Kräfte getragen. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte dürften insbesondere von der weiteren Belebung am Arbeitsmarkt profitieren. Die Beschäftigungssituation in der Eurozone wird sich im Prognosezeitraum voraussichtlich weiter verbessern und zu einem Rückgang der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosenquote auf 9,3% (2016: 10,1%) führen. Zudem dürften die Unternehmensinvestitionen vor dem Hintergrund anhaltend günstiger Finanzierungsbedingungen

⁹ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2017“.

¹⁰ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Deutsche Konjunktur im Frühjahr 2017“.

und der stabilen konjunkturellen Entwicklung 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 leicht expansiv ausgerichtet sein wird. Für die übrigen Länder der Europäischen Union, insbesondere für Schweden und Polen, wird im Prognosezeitraum eine anhaltend kräftige Expansion der gesamtwirtschaftlichen Produktion erwartet.¹¹

In den **USA** dürfte sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2017 deutlich dynamischer zeigen als im Vorjahr, so dass für den Prognosezeitraum mit einem kräftigen Anstieg des preisbereinigten BIP in Höhe von 2,5% (2016: 1,6%) gerechnet wird. Positive Impulse dürften dabei insbesondere von anhaltend steigenden Konsumausgaben der privaten Haushalte ausgehen, welche durch steigende Reallöhne, eine robuste Arbeitsmarktentwicklung und günstige Finanzierungsbedingungen gestützt werden. Es wird dabei erwartet, dass sich der Beschäftigungsaufbau im laufenden Jahr fortsetzt und die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenquote leicht auf 4,8% (2016: 4,9%) sinkt. Zudem werden die Unternehmensinvestitionen vor dem Hintergrund einer steigenden Kapazitätsauslastung voraussichtlich deutlich zunehmen. Der Außenhandel dürfte hingegen, wie in den Vorjahren, keinen positiven Einfluss auf die Ausweitung der gesamtwirtschaftlichen Produktion haben.¹²

(Prognostizierte) Veränderung des realen BIP

	2017 in %	2016 in %
Welt	3,5	3,1
Deutschland	1,7	1,9
Eurozone	1,8	1,7
USA	2,5	1,6

BRANCHENENTWICKLUNG

MULTICHANNEL-EINZELHANDEL

Der gesamte **deutsche Einzelhandel** dürfte sich im Jahr 2017 mit einem erwarteten nominalen Anstieg der Umsätze in Höhe von 2,0%¹³ (2016: 2,3%) weiterhin positiv entwickeln. Aufgrund des prognostizierten Zuwachses der Reallöhne und des voraussichtlich anhaltenden Beschäftigungsaufbaus werden die Konsumausgaben der privaten Haushalte in Deutschland im Jahr 2017 aller Voraussicht nach um nominal 3,0% (2016: 2,6%) steigen. Dies entspräche gleichwohl nur einem preisbereinigten Anstieg von 1,4% (2016: 2,0%)¹⁴. Die prognostizierte Beschleunigung des Verbraucherpreisauftriebes führt demnach voraussichtlich dazu, dass die realen Konsumausgaben der privaten Haushalte im Jahr 2017 in einem deutlich langsameren Tempo zulegen als im Vorjahr¹⁵.

Der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel¹⁶ prognostiziert für den **deutschen Online- und Versandhandel** eine weitere Fortsetzung der dynamischen Entwicklung in den zurückliegenden Jahren. Hiernach steigen die Umsätze mit Waren im Jahr 2017 auf 61,7 Mrd. EUR (2016: 57,1 Mrd. EUR), was einem Anstieg von 8,1% (2016: 9,1%) entspräche.

¹¹ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Konjunktur im Euroraum im Frühjahr 2017“.

¹² Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Weltkonjunktur im Frühjahr 2017“.

¹³ Pressemitteilung des Handelsverbandes Deutschland (HDE) vom 31.01.2017.

¹⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: „Jahreswirtschaftsbericht 2017“.

¹⁵ Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel: „Deutsche Konjunktur im Frühjahr 2017“.

¹⁶ Pressemitteilung des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevhd) vom 21.02.2017.

Insbesondere der **E-Commerce-Bereich** wird mit einer erwarteten und nur leicht unter Vorjahresniveau liegenden Umsatzsteigerung von 11,0% eine weiterhin hohe Dynamik im Prognosezeitraum aufweisen. Die Umsätze im reinen Onlinegeschäft werden demnach voraussichtlich auf ungefähr 58,5 Mrd. EUR (2016: 52,7 Mrd. EUR) steigen. Für das Jahr 2017 wird darüber hinaus erwartet, dass bisher eher wenig versandhandelsaffine Warengruppen, wie Möbel und Dekoration oder Lebensmittel, fortlaufend deutliche Umsatzzuwächse im E-Commerce-Bereich verzeichnen werden. Zudem dürften sich die Verschiebungen zwischen den Kanälen, insbesondere zu mehr Bestellungen über das mobile Internet, spürbar fortsetzen.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die prognostizierte Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2017 wird sich auch auf den **deutschen Finanzdienstleistungssektor** auswirken. Der Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen¹⁷ geht aufgrund des erwarteten positiven Konjunkturmehrfeldes davon aus, dass sich das Zahlungsverhalten von Unternehmen und Verbrauchern auf einem hohen Niveau stabilisieren, jedoch nicht weiter verbessern wird. Es wird erwartet, dass sich der seit dem Jahr 2010 anhaltende Rückgang der Unternehmensinsolvenzen im Prognosezeitraum, wenn überhaupt, nur geringfügig fortsetzt, so dass die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2017 mit schätzungsweise 21.500 Fällen annähernd auf dem Vorjahresniveau (2016: 21.518 Fälle) liegen dürfte. Der Markt für Forderungsmanagement dürfte auch im Jahr 2017 ausgesprochen attraktiv bleiben. Vor diesem Hintergrund haben die in diesem Bereich marktführenden Unternehmen in den letzten Jahren hohe Investitionen getätigt und sind stark gewachsen.

SERVICE

Nach der Mittelfristprognose des Bundesamtes für Güterverkehr¹⁸ wird für die **deutsche Transport- und Logistikbranche** für das Jahr 2017 in allen transportintensiven Branchen eine positive Entwicklung erwartet. Der gesamte Güterverkehr wird im Prognosezeitraum voraussichtlich um 1,2% (2016: 1,1%) zunehmen und dürfte damit sowohl von der anhaltend positiven Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft als auch von einem voraussichtlich dynamischeren Welthandel profitieren. Dabei wird ein Anstieg des jeweiligen Transportaufkommens im Straßengüterverkehr um 1,3% (2016: 1,5%), in der Binnenschifffahrt um 0,5% (2016: –0,8%), im Luftfrachtverkehr um 2,5% (2016: 3,4%) und im Schienengüterverkehr um 0,4% (2016: –1,6%) prognostiziert.

Neben der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung werden auch die Rohölpreise und die Lohnkosten einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Transport- und Logistikbranche in Deutschland haben. Angesichts der im Jahresverlauf 2016 vereinbarten und der für das Jahr 2017 erwarteten Tarifabschlüsse dürften die Lohnkosten weiter zulegen. Für den Rohölpreis wird nach dem leichten Anstieg im Jahr 2016 erwartet, dass sich das vergleichsweise immer noch niedrige Rohölpreisniveau im Prognosezeitraum stabilisiert und die deutsche Transport- und Logistikbranche demnach, wenn überhaupt, nur geringfügige Steigerungen der Kraftstoffkosten verzeichnen dürfte. Aufgrund der weiterhin bestehenden weltwirtschaftlichen Risikofaktoren ist eine Prognose der Rohölpreisentwicklung gleichwohl mit hohen Unsicherheiten behaftet.

Angesichts der für das Jahr 2017 erwarteten und fortlaufend dynamischen Umsatzsteigerungen im Online- und Versandhandel werden die deutschen Paketdienstleister auch im Prognosezeitraum vor der großen Herausforderung stehen, eine weiter steigende Zahl an Sendungen von Unternehmen an Privathaushalte zu verschicken. Dies erfordert ein anhaltend hohes Investitionsniveau in die logistische Infrastruktur.

¹⁷ Pressemitteilung des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V. (BDIU) vom 19.01.2017.

¹⁸ Bundesamt für Güterverkehr: „Gleitende Mittelfristprognose für den Güter- und Personenverkehr – Winter 2016/17“.

ENTWICKLUNG DER OTTO GROUP

Im Geschäftsjahr 2016/17 hat die Otto Group zahlreiche Initiativen gestartet und die digitale Transformation stetig vorangetrieben. Die konsequente Ausrichtung der Geschäftsmodelle an den Kundenbedürfnissen bestimmt auch in den kommenden Geschäftsjahren den Kurs der Unternehmensgruppe. Mit dem im Jahr 2015 gestarteten Prozess Kulturwandel 4.0 wurde zudem ein grundlegender Prozess innerhalb der Otto Group eingeleitet, mit dem die Unternehmensgruppe in den kommenden Geschäftsjahren gerade im E-Commerce und in den handelsnahen Dienstleistungen eine erhebliche Dynamisierung erreichen wird. Mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Innovationsfähigkeit wird den Markterfordernissen und Kundenbedürfnissen entsprechend Rechnung getragen.

Die Erwartungen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Branchenentwicklung bilden den Ausgangspunkt für die Prognose der Entwicklung der Otto Group und ihrer Segmente für das Geschäftsjahr 2017/18. In den relevanten Absatzmärkten Deutschland, dem übrigen Europa und in den USA unterstützen die prognostizierten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die erwartete Branchenentwicklung die Prognose. Insbesondere die weiter steigenden Konsumausgaben der privaten Haushalte dürften in diesen Absatzmärkten einen positiven Einfluss auf die Geschäftsentwicklung haben.

Der Umsatz des **Segments Multichannel-Einzelhandel** lag im Geschäftsjahr 2016/17 mit 9.818,7 Mio. EUR (2015/16: 9.588,1 Mio. EUR) um 2,4% moderat und bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises mit 5,0% deutlich über Vorjahresniveau. Für das Geschäftsjahr 2017/18 erwartet die Unternehmensgruppe eine Umsatzsteigerung, die nahezu an das sehr gute Vorjahreswachstum von 5,0% anknüpfen kann. Für das Mutterunternehmen OTTO, die bonprix-, die Crate and Barrel- und die myToys-Gruppe sowie das E-Commerce Start-up Collins werden jeweils deutliche Umsatzzuwächse im oberen zweistelligen bis hin zu einem dreistelligen Millionenbereich erwartet. Die übrigen Konzerngesellschaften und Konzerngruppen im Segment Multichannel-Einzelhandel dürften umsatzseitig im Wesentlichen im ein- bis mittleren zweistelligen Millionenbereich zulegen. Aufgrund der starken Position im russischen Versandhandel wird für die Aktivitäten der Otto Group in Russland, trotz des anhaltend schwierigen gesamtwirtschaftlichen Umfeldes, für das Geschäftsjahr 2017/18 ein Umsatz auf Vorjahresniveau erwartet.

Das **Segment Finanzdienstleistungen** verzeichnete im Geschäftsjahr 2016/17 ein deutliches Umsatzwachstum von 8,0%. Die EOS Gruppe prägt weitgehend dieses Segment. Sie wird sich auch in den kommenden Geschäftsjahren auf Inkassodienstleistungen, hohe Investitionen in Forderungskäufe vor allem in Deutschland und in West- und Osteuropa sowie Business Process Outsourcing fokussieren. Initiativen zur kontinuierlichen Optimierung der operativen Prozesse, wie zum Beispiel der verstärkte Einsatz von Business Analytics in der Forderungsbearbeitung, werden weiter vorangetrieben und werden die Geschäftsentwicklung der EOS Gruppe prägen. Im Segment Finanzdienstleistungen werden darüber hinaus weitere handelsnahe Dienstleistungen innerhalb der Otto Group Digital Solutions-Gruppe gebündelt. Für das laufende Geschäftsjahr 2017/18 erwartet die Otto Group für dieses Segment einen Umsatz, der auf dem Niveau des Geschäftsjahres 2016/17 liegen dürfte.

Das **Segment Service**, das im Wesentlichen durch die Konzerngesellschaften der Hermes Gruppe bestimmt wird, konnte im Geschäftsjahr 2016/17 mit einem Außenumsatzwachstum von 6,7% erneut merklich zulegen. Für das Prognosejahr 2017/18 erwartet die Otto Group nochmals eine deutliche Steigerung des Segmentumsatzes, die nicht ganz an das starke Vorjahreswachstum heranreicht. Die positive Geschäftsentwicklung wird insbesondere von der Hermes Germany GmbH geprägt. Auch die Hermes Parcelnet Limited in Großbritannien dürfte ihre in Landeswährung erfolgreiche Entwicklung fortsetzen.

Aufgrund des erwarteten Wachstums im Geschäft sowohl mit Konzerngesellschaften als auch mit Dritten werden im Segment Service auch in den kommenden Geschäftsjahren hohe Investitionen in die logistische Infrastruktur, insbesondere in Deutschland und in Großbritannien, getätigt. Zudem werden die weiteren Dienstleistungen kontinuierlich ausgebaut. Bereits im Juli 2015 beteiligte sich die Hermes Gruppe mit 28,5% an dem ein Jahr zuvor gegründeten Unternehmen LieferFactory GmbH. Die LieferFactory GmbH, an der die Hermes Gruppe inzwischen mehrheitlich beteiligt ist, hat sich mit ihrem Service „Liefery“ auf die taggleiche beziehungsweise zeitlich definierte Zustellung spezialisiert.

Auf **Konzernebene** hat die Otto Group im Geschäftsjahr 2016/17 ein Umsatzwachstum von 3,4% erzielt. Das Geschäftsjahr war erheblich durch Änderungen des Konsolidierungskreises beeinflusst, so dass das Umsatzwachstum auf vergleichbarer Basis mit 5,0% höher ausfiel. Für das Prognosejahr 2017/18 strebt die Unternehmensgruppe ein Umsatzwachstum auf dem guten Niveau des Vorjahres an.

Die Straffung und Gesundung des Portfolios der Otto Group führte bereits im zurückliegenden Geschäftsjahr 2016/17 zu einer nachhaltigen Steigerung der Ertragskraft der Unternehmensgruppe. Insbesondere mit dem Verkauf des Geschäftsbereiches 3SI Commerce in Frankreich ist der Prozess der Portfoliooptimierung spürbar vorangekommen. Auch in den kommenden Geschäftsjahren wird das Portfolio der Otto Group überprüft. Zudem werden die Geschäftsmodelle der Konzerngesellschaften im Zuge der digitalen Transformation fortlaufend neu ausgerichtet.

Wesentliche Konzerngesellschaften und -gruppen, wie beispielsweise OTTO, die Witt-, die bonprix- oder die EOS Gruppe, erwarten auch im Prognosejahr 2017/18 wieder gute bis sehr gute EBT-Beiträge. Wachstumsgesellschaften, wie die myToys-Gruppe und das E-Commerce Start-up Collins oder jüngere Geschäftsmodelle innerhalb der Otto Group Digital Solutions-Gruppe, werden hingegen das EBT der Otto Group planmäßig belasten. Die in Restrukturierung befindliche SportScheck GmbH konnte eine Reihe von Maßnahmen zur Neuausrichtung des Geschäftsmodells umsetzen und wird diese im laufenden Geschäftsjahr weiter fortsetzen. Unter Berücksichtigung der vorstehenden Einflussfaktoren wird für das Geschäftsjahr 2017/18 auf Konzernebene ein EBT erwartet, das operativ an die gute Ergebnissituation des Geschäftsjahres 2016/17 anknüpfen kann. Darüber hinaus können sich sowohl positive als auch negative EBT-Effekte aus der fortgesetzten Portfoliooptimierung ergeben.

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS

ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

DER OTTO GROUP

Die Otto Group bietet mit ihren zahlreichen Geschäftsmodellen und -aktivitäten weltweit attraktive Angebote für ihre Kunden. In dem dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeld der einzelnen Segmente bleibt die digitale Transformation weiterhin essenziell, um das Wachstum und die Profitabilität der Unternehmensgruppe voranzutreiben.

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

Die Ertragskraft der Otto Group wird sich in den kommenden Geschäftsjahren stetig verbessern, so dass eine angemessene Profitabilität erzielt wird. Die Vermögens- und Finanzlage der Otto Group ist solide.

Der Vorstand beurteilt die wirtschaftliche Lage der Unternehmensgruppe positiv.

Hamburg, den 26. April 2017

Die Geschäftsführung



KONZERN ABSCHLUSS

KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG SEITE 120

KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG SEITE 121

KONZERN-BILANZ SEITE 122

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG SEITE 124

ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS SEITE 126

ENTWICKLUNG DES KONZERN-ANLAGEVERMÖGENS SEITE 128

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG SEITE 132

KONZERN-GESAMT- ERGEBNISRECHNUNG

VOM 1. MÄRZ 2016 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2017

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	40.697	-189.613
Bestandteile, die in Folgeperioden erfolgswirksam umgliedert werden		
Veränderung des Ausgleichspostens aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen	8.893	78
Veränderung der Zeitwerte von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten nach Steuern	-19.987	40.068
erfolgsneutral erfasst	-25.612	50.250
erfolgswirksam umgliedert	5.625	-10.182
Veränderung der Zeitwerte von Derivaten in cash flow hedges nach Steuern	-12.067	-33.610
erfolgsneutral erfasst	-31.886	46.654
erfolgswirksam umgliedert	19.819	-80.264
Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at-equity-bewertete Unternehmen entfallen, nach Steuern	7.181	292
Bestandteile, die in Folgeperioden nicht erfolgswirksam umgliedert werden		
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	-159.637	55.162
Anteil an erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen, die auf at-equity-bewertete Unternehmen entfallen (leistungsorientierte Versorgungspläne)	-430	133
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-176.047	62.123
Gesamtergebnis	-135.350	-127.490
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Gesamtergebnis	-213.334	-156.251
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Gesamtergebnis	72.212	26.002
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Gesamtergebnis	5.772	2.759

KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

VOM 1. MÄRZ 2016 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2017

	Anhang (Ziff.)	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Umsatzerlöse	[6]	12.511.770	12.104.445
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	759.945	741.113
Summe der betrieblichen Erträge		13.271.715	12.845.558
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen		48.538	58.521
Materialaufwand	[8]	-6.519.242	-6.266.783
Personalaufwand	[9]	-2.153.257	-2.185.685
Sonstige betriebliche Aufwendungen	[10]	-4.004.814	-3.885.860
Beteiligungsergebnis	[11]	87.483	73.161
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen		85.145	70.423
Sonstiges Beteiligungsergebnis		2.338	2.738
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)		730.423	638.912
Planmäßige Abschreibungen	[12]	-274.876	-290.547
Außerplanmäßige Abschreibungen	[13]	-90.091	-89.726
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)		365.456	258.639
Zinsen und ähnliche Erträge	[14]	38.156	35.885
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	[14]	-127.620	-141.714
Sonstiges Finanzergebnis	[14]	-14.111	34.066
Ergebnis vor Steuern (EBT)		261.881	186.876
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	[15]	-98.311	-96.843
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen		163.570	90.033
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	[5c]	-122.873	-279.646
Jahresüberschuss/-fehlbetrag		40.697	-189.613
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag		-33.998	-218.617
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag		68.923	26.245
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag		5.772	2.759

KONZERN-BILANZ

ZUM 28. FEBRUAR 2017

Aktiva

	Anhang (Ziff.)	28.02.2017 in TEUR	29.02.2016* in TEUR	01.03.2015* in TEUR
Langfristige Vermögenswerte				
Anlagevermögen		3.146.293	3.357.887	3.404.312
Immaterielle Vermögenswerte	[16]	799.812	794.907	829.252
Sachanlagen	[17]	1.467.602	1.516.423	1.653.230
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	[18]	582.184	713.716	652.491
Sonstige Finanzanlagen	[18]	296.695	332.841	269.339
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[20]	155.996	152.963	154.164
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[20]	677.148	483.195	456.416
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	[21]	60.751	61.966	57.820
Sonstige Vermögenswerte	[22]	85.290	102.891	97.739
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		64.903	69.016	89.479
Sonstige übrige Vermögenswerte		20.387	33.875	8.260
		4.125.478	4.158.902	4.170.451
Latente Steuern	[15]	118.155	116.896	127.765
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	[19]	1.403.377	1.263.132	1.407.177
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[20]	1.187.563	1.145.518	1.137.256
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[20]	406.714	349.320	391.593
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	[21]	45.491	38.124	28.983
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		36.028	40.570	68.893
Sonstige Vermögenswerte	[22]	763.605	369.330	452.772
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		435.402	138.227	219.239
Sonstige übrige Vermögenswerte		328.203	231.103	233.533
Wertpapiere	[22]	942	129	129
Flüssige Mittel		379.042	234.545	253.996
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	[5c]	0	146.535	151.911
		4.222.762	3.587.203	3.892.710
Bilanzsumme		8.466.395	7.863.001	8.190.926

Passiva

	Anhang (Ziff.)	28.02.2017 in TEUR	29.02.2016* in TEUR	01.03.2015* in TEUR
Eigenkapital				
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital		434.121	680.750	851.126
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)		820.000	820.000	770.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital		353.839	429.388	663.166
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben		-217.097	-222.948	-173.565
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen		-537.903	-360.931	-423.911
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital		15.282	15.241	15.436
Anteile anderer Gesellschafter		756.832	721.107	710.494
Genussscheine		116.984	115.533	45.740
	[23]	1.307.937	1.517.390	1.607.360
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten				
Genussrechte	[24]	23.900	26.287	35.754
Rückstellungen für Pensionen	[25]	1.357.436	1.167.293	1.235.397
Sonstige Rückstellungen	[26]	141.452	119.435	104.322
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	[27]	884.238	815.540	832.317
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	[27]	569.593	573.168	621.776
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	[28]	114.821	45.175	41.036
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		39.707	41.126	45.226
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	[29]	16.441	14.094	7.812
Sonstige Verbindlichkeiten	[30]	356.957	324.823	334.892
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		235.339	200.763	200.921
Sonstige übrige Verbindlichkeiten		121.618	124.060	133.971
		3.504.545	3.126.941	3.258.532
Latente Steuern	[15]	84.626	92.267	86.616
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten				
Genussrechte	[24]	3.476	4.944	1.684
Sonstige Rückstellungen	[26]	142.158	139.090	193.423
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	[27]	367.188	13.268	65.885
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	[27]	539.435	564.276	685.776
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	[28]	205.151	171.205	175.811
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.335.904	1.086.014	1.100.983
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	[29]	17.093	13.436	15.918
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		47.564	42.690	37.481
Sonstige Verbindlichkeiten	[30]	876.904	856.348	900.713
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		414.989	420.553	467.450
Sonstige übrige Verbindlichkeiten		461.915	435.795	433.263
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	[5c]	34.414	235.132	60.744
		3.569.287	3.126.403	3.238.418
Bilanzsumme		8.466.395	7.863.001	8.190.926

* Vorjahr angepasst

KONZERN- KAPITALFLUSSRECHNUNG

VOM 1. MÄRZ 2016 BIS ZUM 28. FEBRUAR 2017

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	365.456	258.639
Ab-/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	357.332	365.306
Gewinne (-)/Verluste (+) von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-85.144	-70.423
Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	17.860	31.690
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Wertberichtigungen auf Ausleihungen, Forderungen und Vorräte	136.948	115.005
Gewinne (-)/Verluste (+) aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-15.834	22.600
Pensionszahlungen, die den Aufwand für Pensionen übersteigen (-)/ unterschreiten (+)	-16.676	-26.939
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	382	301
Brutto-Cashflow	760.324	696.179
Abnahme (+)/Zunahme (-) des Working Capital	-387.753	-67.016
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Vorräte (brutto)	-103.060	10.534
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	-118.698	-217.430
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Finanzdienstleistungen (brutto)	-257.011	3.974
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	12.336	31.444
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	199.598	89.640
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	5.412	-10.242
Veränderungen der übrigen Aktiva/Passiva	-126.330	25.064
Aus laufendem Geschäft erwirtschaftete Zahlungsmittel	372.571	629.163
Gezahlte Ertragsteuern	-80.444	-54.165
Erhaltene Zinsen	14.156	6.691
Zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren	3.216	541
Ein-/Auszahlungen aus fortgeführten Geschäftsbereichen	309.499	582.230
Ein-/Auszahlungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-125.929	-101.818
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	183.570	480.412

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	183.570	480.412
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	-297.013	-272.628
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	-24.443	-26.179
Auszahlungen für Investitionen in das übrige Finanzanlagevermögen	-133.068	-75.257
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten sowie Sachanlagen	77.756	31.504
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	19.902	152.357
Einzahlungen aus Abgängen des übrigen Finanzanlagevermögens	75.305	86.059
Investitions-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen	-281.561	-104.144
Investitions-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-28.213	-9.587
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-309.774	-113.731
Free Cashflow	-126.204	366.681
Ausschüttungen	-65.566	-40.448
Gezahlte Zinsen und Bankspesen	-135.672	-148.832
Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen	0	120.366
Auszahlungen für sukzessive Erwerbe von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	-888	-22.274
Auszahlungen (netto) aus dem Rückkauf von Genussrechten	-4.238	-6.505
Auszahlungen für die Tilgung von finance lease	-15.383	-11.943
Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	675.090	112.103
Auszahlungen aus der Tilgung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	-187.581	-351.980
Finanzierungs-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen	265.762	-349.513
Finanzierungs-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	9	-2.274
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	265.771	-351.787
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	234.673	254.125
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	139.567	14.894
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	4.931	-6.765
Umgliederung im Zusammenhang mit Veräußerungsgruppen	0	-27.581
Finanzmittelfonds am Ende der Periode (siehe Ziff. (33) im Konzernanhang)	379.171	234.673

ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS

	Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	Ausgleichsposten aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen	Zeitwerte von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
2016/17					
Stand 01.03.2016	820.000	429.388	-222.949	-106.417	146.188
Konzern-Gesamtergebnis	-	-33.998	-	8.511	-19.966
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-	-33.998	-	-	-
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-	-	-	8.511	-19.966
Kapitalerhöhung	-	-	-	-	-
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	-9.298	6.036	-	-
Sukzessive Erwerbe/Teilabgänge	-	-	-184	-	-
Ausschüttungen	-	-26.712	-	-	-
Sonstige erfolgsneutrale Veränderungen	-	-5.541	-	-	-
Stand 28.02.2017	820.000	353.839	-217.097	-97.906	126.222
2015/16					
Stand 01.03.2015	770.000	675.276	-173.565	-105.769	106.171
Anpassung der Urlaubs- und Überstundenverbindlichkeiten	-	-12.110	-	-	-
Stand 01.03.2015 (angepasst)	770.000	663.166	-173.565	-105.769	106.171
Konzern-Gesamtergebnis	-	-218.617	-	-648	40.017
Jahresfehlbetrag	-	-218.617	-	-	-
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-	-	-	-648	40.017
Kapitalerhöhung	50.000	-	-	-	-
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	-910	-1.647	-	-
Sukzessive Erwerbe/Teilabgänge	-	-	-47.736	-	-
Ausschüttungen	-	-8.966	-	-	-
Sonstige erfolgsneutrale Veränderungen	-	-5.285	-	-	-
Stand 29.02.2016	820.000	429.388	-222.948	-106.417	146.188

ENTWICKLUNG DES KONZERN- ANLAGEVERMÖGENS

IM GESCHÄFTSJAHR 2016/17

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

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

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

ENTWICKLUNG DES KONZERN- ANLAGEVERMÖGENS

IM GESCHÄFTSJAHR 2015/16

Anschaffungs- oder Herstellungskosten

	01.03.2015	Zugänge Konsolidie- rungskreis	Zugänge	Abgänge	Umbu- chungen	Umglie- derung IFRS 5	Währungs- umrechnung	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte								
Selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte	356.571	-	43.841	-14.428	43.178	-78.621	610	351.151
Erworbene immaterielle Vermögenswerte	639.281	26.515	51.327	-46.359	26.638	-52.823	-5.172	639.407
Geschäfts- oder Firmenwerte	461.363	-	9.267	-382	-	-	-4.226	466.022
Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte	108.142	-	56.580	-7.726	-69.529	-1.994	612	86.085
Immaterielle Vermögenswerte finance lease	10.913	-	296	-10.728	-	-475	1	7
Summe	1.576.270	26.515	161.311	-79.623	287	-133.913	-8.175	1.542.672
Sachanlagen								
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	1.801.970	-	23.551	-28.638	7.253	-40.491	7.663	1.771.308
Technische Anlagen und Maschinen	588.151	-	15.420	-37.086	26.981	-16.704	-993	575.769
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	821.949	804	55.573	-80.252	1.612	-26.247	-2.230	771.209
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	44.073	11	27.066	-5.724	-34.646	-1.396	-1.339	28.045
Sachanlagen finance lease	136.819	-	21.408	-3.348	-1.487	-7.242	-2.647	143.503
Summe	3.392.962	815	143.018	-155.048	-287	-92.080	454	3.289.834

Kumulierte Abschreibungen										Buchwert	
01.03.2015	Zugänge Konsolidierungs- kreis	Abgänge	Planmäßige Abschrei- bungen	Außerplan- mäßige Abschrei- bungen	Umbu- chungen	Zuschrei- bungen	Umglie- derung IFRS 5	Währungs- umrechnung	29.02.2016	29.02.2016	28.02.2015
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
-204.504	-	9.781	-35.422	-19.455	-	-	39.991	-721	-210.330	140.821	152.067
-423.583	-1.251	38.618	-68.245	-4.067	6	-	47.282	3.633	-407.607	231.800	215.698
-113.999	-	382	-	-17.932	-	-	-	1.866	-129.683	336.339	347.364
-153	-	-	-	-	-	15	-	-	-138	85.947	107.989
-4.779	-	5.524	-531	-695	-	-	475	-1	-7	-	6.134
-747.018	-1.251	54.305	-104.198	-42.149	6	15	87.748	4.777	-747.765	794.907	829.252
-754.943	-	24.079	-72.301	-10.866	-1.020	12.840	33.553	-8.392	-777.050	994.258	1.047.027
-332.759	-	14.719	-34.506	-28.023	-	236	15.170	968	-364.195	211.574	255.392
-561.397	-612	72.825	-69.929	-7.848	191	-	22.674	218	-543.878	227.331	260.552
-440	-	88	-	-47	-	32	59	-	-308	27.737	43.633
-90.193	-	2.853	-9.613	-793	823	1.844	4.458	2.641	-87.980	55.523	46.626
-1.739.732	-612	114.564	-186.349	-47.577	-6	14.952	75.914	-4.565	-1.773.411	1.516.423	1.653.230

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

SEGMENT- BERICHTERSTATTUNG

	Multichannel-Einzelhandel		Finanzdienstleistungen	
	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Umsatzerlöse mit Dritten	9.818.737	9.588.141	732.374	678.295
Innenumsatz Erlöse (intersegmentär)	91	410	33.868	30.894
Materialaufwand	-5.096.506	-4.953.928	0	0
Rohertrag	4.722.322	4.634.623	766.242	709.189
Betriebliche Erträge und Aufwendungen	-3.198.640	-3.090.102	-291.287	-284.664
Personalaufwand	-1.160.057	-1.164.737	-257.165	-269.252
Beteiligungsergebnis	-4.696	-1.133	96.432	74.294
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-7.027	-3.871	96.425	74.294
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2.331	2.738	7	0
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	403.284	432.618	320.244	233.451
Planmäßige Abschreibungen	-191.019	-203.173	-18.556	-19.897
Außerplanmäßige Abschreibungen	-66.153	-51.347	-4.692	-10.649
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	146.112	178.098	296.996	202.905
Segmentvermögen	4.473.531	4.461.020	2.619.190	2.102.968
davon Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	70.293	65.392	523.372	675.652
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	199.424	195.333	23.785	53.887
Brutto-Cashflow	467.419	503.811	266.607	209.313
Mitarbeiter aus fortgeführten Aktivitäten (durchschnittliche Anzahl)	24.129	23.866	6.671	7.805

Service		Summe Segmente		Holding/Konsolidierung		Konzern	
2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
1.960.659	1.838.009	12.511.770	12.104.445	0	0	12.511.770	12.104.445
1.064.572	1.061.649	1.098.531	1.092.953	-1.098.531	-1.092.953	0	0
-1.558.557	-1.464.248	-6.655.063	-6.418.176	135.821	151.393	-6.519.242	-6.266.783
1.466.674	1.435.410	6.955.238	6.779.222	-962.710	-941.560	5.992.528	5.837.662
-682.822	-673.631	-4.172.749	-4.048.397	927.880	903.650	-3.244.869	-3.144.747
-687.440	-702.504	-2.104.662	-2.136.493	-48.595	-49.192	-2.153.257	-2.185.685
-4.253	0	87.483	73.161	0	0	87.483	73.161
-4.253	0	85.145	70.423	0	0	85.145	70.423
0	0	2.338	2.738	0	0	2.338	2.738
90.319	59.945	813.847	726.014	-83.424	-87.102	730.423	638.912
-65.301	-67.477	-274.876	-290.547	0	0	-274.876	-290.547
-19.246	-27.730	-90.091	-89.726	0	0	-90.091	-89.726
5.772	-35.262	448.880	345.741	-83.424	-87.102	365.456	258.639
951.252	825.181	8.043.973	7.389.169	-415.008	-412.423	7.628.965	6.976.746
0	5.000	593.665	746.044	-11.480	-32.328	582.185	713.716
159.256	82.439	382.465	331.659	0	0	382.465	331.659
109.604	71.108	843.630	784.232	-83.306	-88.053	760.324	696.179
18.594	17.547	49.394	49.218	393	379	49.787	49.597

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang



KONZERN ANHANG

**GRUNDLAGEN UND METHODEN DES
KONZERNABSCHLUSSES** SEITE 136

KONSOLIDIERUNGSKREIS SEITE 151

**ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-
UND -VERLUSTRECHNUNG** SEITE 156

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-BILANZ SEITE 164

**ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSS-
RECHNUNG** SEITE 186

**ERLÄUTERUNGEN ZUR SEGMENTBERICHT-
ERSTATTUNG** SEITE 187

SONSTIGE ANGABEN SEITE 189

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 24. April 2017 zur Veröffentlichung genehmigt.

(1) GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss zum 28. Februar 2017 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. § 315a 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 § 315a Abs. 3 HGB i.V.m. § 315a 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.

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.

(b) UMRECHNUNG VON FREMDWÄHRUNGSABSCHLÜSSEN

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

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

Für die Umrechnung wesentlicher Fremdwährungsabschlüsse in Euro wurden die folgenden Kurse verwendet:

Fremdwährung für 1 EUR	Durchschnittskurs		Stichtagskurs	
	2016/17	2015/16	28.02.2017	29.02.2016
US-Dollar (USD)	1,101	1,101	1,060	1,089
Russischer Rubel (RUB)	70,561	69,789	61,755	82,643
Pfund Sterling (GBP)	0,834	0,728	0,853	0,786
Japanischer Yen (JPY)	119,198	132,911	118,830	123,140
Polnischer Zloty (PLN)	4,353	4,212	4,315	4,354
Kanadischer Dollar (CAD)	1,443	1,439	1,398	1,477
Brasilianischer Real (BRL)	3,686	3,903	3,281	4,339
Hongkong-Dollar (HKD)	8,540	8,542	8,225	8,465

(3) ERLÄUTERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

(a) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte werden mit den Kosten angesetzt, die in der Entwicklungsphase nach dem Zeitpunkt der Feststellung der technologischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit bis zur Fertigstellung entstanden sind. Die aktivierten Herstellungskosten umfassen die direkt und indirekt der Entwicklungsphase zurechenbaren Kosten.

Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden mit ihren Anschaffungskosten angesetzt.

Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer liegen in der Otto Group mit Ausnahme der derivativen Geschäfts- oder Firmenwerte sowie der angesetzten Markenrechte und Domains im Segment Multi-channel-Einzelhandel in Höhe von 26.604 TEUR (29. Februar 2016: 29.478 TEUR) nicht vor. Für diese Markenrechte werden entsprechende Unterhaltungsinvestitionen getätigt, um die dauerhafte Werthaltigkeit zu erhalten. Alle anderen selbsterstellten 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 selbsterstellter 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. Leasingobjektes 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. Leasingvertrags hinreichend sicher ist, erfolgt die planmäßige Abschreibung über die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Vermögenswerte.

Zuschüsse der öffentlichen Hand zur Förderung von Investitionen werden gemäß IAS 20 von den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der bezuschussten Vermögenswerte abgesetzt. Die Aktivierung des Anspruchs erfolgt zu einem Zeitpunkt, zu dem eine hinreichende Sicherheit hinsichtlich der Gewährung der Zuschüsse sowie der Erfüllung der mit der Gewährung verbundenen Bedingungen besteht.

(c) AUSSERPLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN AUF IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND SACHANLAGEN

Außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte inklusive derivativer Geschäfts- oder Firmenwerte sowie auf Sachanlagen werden vorgenommen, sofern die Buchwerte der Vermögenswerte nicht mehr durch die zu erwartenden Veräußerungserlöse bzw. die diskontierten Netto-Cashflows aus der weiteren Nutzung gedeckt sind. Wenn eine Ermittlung des erzielbaren Betrags für einzelne Vermögenswerte nicht möglich ist, wird der Cashflow für die nächsthöhere Gruppierung von Vermögenswerten bestimmt, für die ein derartiger Cashflow ermittelt werden kann. Die Zuordnung derivativer Geschäfts- oder Firmenwerte zu den entsprechenden Berichtseinheiten erfolgt auf Grundlage des internen Berichtssystems.

Die Ermittlung der Netto-Cashflows aus der weiteren Nutzung erfolgt grundsätzlich auf der Grundlage der Konzernplanung mit einem Prognosehorizont von drei Jahren, auf deren Basis eine Trendermittlung der Netto-Cashflows für die nachfolgenden Perioden auf Grundlage eines Wachstumsfaktors von 0,20% bis 2,00% 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 6,60% und 14,81% (29. Februar 2016: 7,01% bis 13,66%) angewandt.

Zuschreibungen werden vorgenommen, sofern in den Folgeperioden die Gründe für außerplanmäßige Abschreibungen entfallen sind. Eine Zuschreibung erfolgt dabei höchstens auf den Betrag, der sich ohne die Vornahme der außerplanmäßigen Abschreibung ergeben hätte. Eine Zuschreibung auf außerplanmäßig abgeschriebene Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt nicht.

(d) FINANZINSTRUMENTE

In der Otto Group werden originäre und derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Diese umfassen flüssige Mittel, Forderungen, zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, finanzielle Verbindlichkeiten sowie Devisentermingeschäfte, Zinsswaps und Devisenoptionen.

Finanzielle Vermögenswerte werden in der Otto Group grundsätzlich bei Lieferung, d.h. zum Erfüllungstag, bilanziert. Eine Ausnahme bilden derivative Finanzinstrumente, deren Bilanzierung zum Handelstag erfolgt. Die erstmalige Erfassung eines finanziellen Vermögenswerts erfolgt zum Zeitwert zuzüglich direkt zurechenbarer Transaktionskosten, sofern die finanziellen Vermögenswerte nicht der Kategorie at fair value through profit or loss zugeordnet werden. Die Folgebewertung der finanziellen Vermögenswerte erfolgt entweder zu Zeitwerten oder zu Anschaffungskosten bzw. zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Verwendung der Effektivzinsmethode in Abhängigkeit von der Zuordnung der einzelnen Finanzinstrumente zu den Kategorien nach IAS 39.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden im Zeitpunkt der Erstbilanzierung zum Zeitwert abzüglich Transaktionskosten bewertet und in der Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Bei finanziellen Verbindlichkeiten der Kategorie at fair value through profit or loss erfolgt sowohl in der Erst- als auch in der Folgebilanzierung eine Bewertung zum Zeitwert.

Finanzielle Vermögenswerte bzw. finanzielle Verbindlichkeiten werden ausgebucht, sofern entweder die Rechte auf die aus den Vermögenswerten generierbaren Zahlungsströmen erloschen sind oder nahezu alle Risiken in einer Form auf einen Dritten übertragen wurden, so dass die Kriterien für eine Ausbuchung erfüllt sind. Die Otto Group veräußert im Rahmen von ABS-Transaktionen (asset-backed securities) Forderungen mit einer Laufzeit bis zu drei Jahren. Ungeachtet des rechtlichen Übergangs der Forderungen auf den Erwerber sind die Forderungen durch die Otto Group weiterhin zu bilanzieren, sofern aufgrund der vertraglichen Gestaltungen wesentliche Risiken und Chancen bei den Konzerngesellschaften verbleiben. Für die den Konzerngesellschaften aus der Veräußerung zufließenden liquiden Mittel wird, sofern die Forderungen weiterhin im Konzern bilanziert werden, bis zur Tilgung der Forderungen durch den Kunden eine Verbindlichkeit bilanziert. Ein weiterer Bestandteil der ABS-Transaktionen ist die Verpflichtung der Otto Group, für die veräußerten Forderungen die Verwaltung zu gewährleisten. Für diese Verpflichtungen werden zum Bilanzstichtag angemessene Rückstellungen in Höhe von 5.252 TEUR (29. Februar 2016: 4.774 TEUR) gebildet.

Finanzielle Schulden werden ausgebucht, wenn die Verpflichtungen entweder erloschen, aufgehoben oder abgelaufen sind.

(i) Flüssige Mittel

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

(ii) Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte (Kategorie „Loans and receivables“, LAR)

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen aus Finanzdienstleistungen und sonstige originäre finanzielle Vermögenswerte dieser Kategorie werden bei erstmaliger Erfassung mit ihren Zeitwerten angesetzt. In den Forderungen aus Finanzdienstleistungen sind angekaufte Forderungen enthalten, die als Finanzinstrumente der Kategorie loans and receivables bilanziert werden.

Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode.

Wertminderungen von Forderungen und sonstigen originären finanziellen Vermögenswerten werden auf einem Wertberichtigungskonto berücksichtigt. Wertberichtigungen werden gebildet, soweit nach objektiven Hinweisen ein Ausfallrisiko bei dem finanziellen Vermögenswert besteht. Hinweise auf eine Wertminderung können beispielsweise Verzögerungen oder Ausfälle von Zins- oder Tilgungszahlungen, Verschlechterungen der Kreditwürdigkeit, eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Insolvenz eines Schuldners oder Veränderung politischer oder makroökonomischer Rahmenbedingungen sein. Die Höhe der Wertberichtigung richtet sich dabei nach Erfahrungswerten bzw. individuellen Risikoeinschätzungen. Ist von einer Uneinbringlichkeit auszugehen, werden die Posten ausgebucht.

**(iii) Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte
(Kategorie „Available-for-sale financial assets“, AFS)**

Die zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte umfassen Anteile an Unternehmen, die nicht nach IFRS 10, IFRS 11 bzw. IAS 28 bilanziert werden, sowie Wertpapiere und sonstige originäre Finanzinstrumente, die weder den flüssigen Mitteln noch den Kategorien loans and receivables bzw. bis zur Endfälligkeit gehalten zugeordnet werden können.

Die zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte werden zum Bilanzstichtag mit dem Zeitwert bzw., sofern dieser nicht zu ermitteln ist, mit den Anschaffungskosten bilanziert. Aus der Veränderung des Zeitwerts resultierende unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung der steuerlichen Auswirkungen in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst. Eine erfolgswirksame Erfassung der Zeitwertänderungen erfolgt erst zum Zeitpunkt der Veräußerung bzw. bei Vorliegen einer dauerhaften Wertminderung. Wertaufholungen werden bei Eigenkapitalinstrumenten stets erfolgsneutral erfasst, bei Fremdkapitalinstrumenten erfolgswirksam bis zur Höhe der erfolgswirksam erfassten Wertminderung. Bei Anteilen an Unternehmen, die als Eigenkapitalinstrumente klassifiziert werden, erfolgt eine Bewertung zu den Anschaffungskosten, wenn der Zeitwert weder aus Börsen- bzw. Referenztransaktionswerten abgeleitet noch aufgrund volatiler bzw. nicht verlässlich bestimmbarer Cashflows mittels geeigneter Bewertungsmodelle ermittelt werden kann.

**(iv) Finanzielle Verbindlichkeiten
(Kategorie „Financial liabilities measured at amortised cost“, OL)**

Finanzielle Verbindlichkeiten werden bei erstmaligem Ansatz mit ihrem Zeitwert unter Berücksichtigung von Agien, Disagien und Transaktionskosten angesetzt. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten. Langfristige Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode bewertet.

(v) Derivative Finanzinstrumente (Kategorie „Financial assets/liabilities at fair value through profit or loss“, AFV/LFV) und Sicherungsbeziehungen

Derivative Finanzinstrumente werden in der Otto Group zur Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken eingesetzt. Der Ansatz der derivativen Finanzinstrumente erfolgt dabei zum Zeitwert.

Die Bilanzierung von Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente hängt davon ab, ob diese Instrumente als Sicherungsinstrumente eingesetzt werden und die Voraussetzungen zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen gemäß IAS 39 erfüllt sind.

Sind diese Voraussetzungen trotz eines bestehenden wirtschaftlichen Sicherungszusammenhangs nicht gegeben, werden die Zeitwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Der effektive Teil der Zeitwertänderung eines derivativen Finanzinstruments, das als Sicherungsinstrument bestimmt wurde und die Voraussetzungen für die Bilanzierung einer Sicherungsbeziehung für die Absicherung von Zahlungsströmen erfüllt (cash flow hedge), wird unter Berücksichtigung des darauf entfallenden steuerlichen Effektes unmittelbar in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen bilanziert. Der ineffektive Teil wird in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Der effektive Teil wird dann ergebniswirksam in die Umsatzerlöse bzw. in den Materialaufwand umgegliedert, wenn die erwarteten Zahlungsströme aus dem Grundgeschäft den Gewinn oder Verlust beeinflussen.

Des Weiteren bestehen Optionen auf von der Otto Group gehaltene Anteile an assoziierten Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der Anteile an der COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich. Die Optionen werden entsprechend IAS 39 mit dem Zeitwert bewertet. Änderungen der Zeitwerte werden erfolgswirksam im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

(vi) Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb

Die Zeitwertänderung eines monetären Postens, der als Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb klassifiziert ist und auf Veränderungen des Fremdwährungskurses zurückgeht, wird in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen bilanziert. Der Gewinn oder Verlust, der in den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst wurde, ist bei Veräußerung oder Liquidation des ausländischen Geschäftsbetriebs vom Konzern-Eigenkapital in die Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung umzugliedern. Der monetäre Posten stellt einen Bestandteil der Nettoinvestition in den ausländischen Geschäftsbetrieb dar, wenn dessen Abwicklung auf absehbare Zeit weder geplant noch wahrscheinlich ist.

(vii) Zeitwerte der Finanzinstrumente

Der beizulegende Zeitwert der Finanzinstrumente ist der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am 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.

Die Zeitwerte der Finanzinstrumente werden auf Basis entsprechender Marktwerte oder durch Anwendung geeigneter Bewertungsmethoden bestimmt. Für flüssige Mittel und andere originäre kurzfristige Finanzinstrumente entsprechen die Buchwerte den zu den jeweiligen Stichtagen bestehenden Zeitwerten.

Bei langfristigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerten sowie langfristigen Verbindlichkeiten erfolgt die Bestimmung des Zeitwerts auf Grundlage der erwarteten Zahlungsströme unter Anwendung der zum Bilanzstichtag herrschenden Referenzzinssätze. Die Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente werden auf Grundlage der zum Bilanzstichtag bestehenden Fremdwährungsterminkurse sowie Referenzzinssätze ermittelt.

Bei den Zinsswaps erfolgt die Bewertung durch Abzinsung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis der am Bilanzstichtag für die Restlaufzeit der Kontrakte geltenden Marktzinssätze. Für die Ermittlung der Marktwerte von Devisentermingeschäften wird der kontrahierte Terminkurs mit dem Terminkurs des Bilanzstichtags für die Restlaufzeit verglichen. Der daraus resultierende Wert wird unter Berücksichtigung aktueller Marktzinssätze der entsprechenden Währung auf den Bilanzstichtag diskontiert. Die Bewertung der Devisenoptionen erfolgt mittels eines anerkannten finanzmathematischen Verfahrens (Black-Scholes-Modell) unter Berücksichtigung der am Bilanzstichtag geltenden Devisenkurse und Devisenvolatilitäten. Die Otto Group schließt Derivate ausschließlich mit Banken mit einem mindestens ausreichenden Bonitätsrating ab. Das eigene sowie das kontrahentenspezifische Ausfallrisiko werden regelmäßig überwacht und in die Ermittlung der Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente einbezogen.

(e) VORRÄTE

Die Bewertung der Vorräte zum Bilanzstichtag erfolgt zum jeweils niedrigeren Betrag aus Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert. Der Nettoveräußerungswert stellt dabei den voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der bis zum Verkauf noch anfallenden Kosten dar.

Für die in den Vorräten enthaltenen Handelswaren sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erfolgt die Ermittlung der Anschaffungskosten auf der Grundlage eines gewichteten Durchschnittswerts bzw. unter Anwendung der Standardkostenmethode.

Die Herstellungskosten der unfertigen Erzeugnisse und Leistungen umfassen alle der Leistungserstellung zurechenbaren Einzelkosten und Gemeinkosten.

(f) RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

Rückstellungen für Pensions- und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (projected unit credit method) unter Berücksichtigung von zukünftigen Entgelt- und Rentenanpassungen errechnet. Die Bewertung der Pensionsverpflichtungen erfolgt dabei auf Basis von Pensionsgutachten unter Einbeziehung der zur Deckung dieser Verpflichtungen bestehenden Vermögenswerte (Planvermögen). Neubewertungen der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen werden unmittelbar in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen erfasst. Die Neubewertung umfasst die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste, den Ertrag aus Planvermögen (ohne in den Nettozinsaufwendungen enthaltene Zinserträge) und die Auswirkungen einer etwaigen Vermögensobergrenze (ohne in den Nettozinsaufwendungen enthaltene Zinserträge). Der Konzern ermittelt die Nettozinsaufwendungen auf die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen für die Berichtsperiode mittels Anwendung des Abzinsungssatzes, der für die Bewertung der leistungsorientierten Verpflichtung zu Beginn der jährlichen Periode verwendet wurde. Die Nettozinsaufwendungen sowie laufender und nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

(g) SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen berücksichtigen alle zum Abschlussstichtag bestehenden, auf vergangene Ereignisse zurückzuführenden rechtlichen und faktischen Verpflichtungen der Otto Group gegenüber Dritten, deren Erfüllung wahrscheinlich ist und deren Höhe zuverlässig ermittelt werden kann. Die Rückstellungen werden unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken zum voraussichtlichen Erfüllungsbetrag bewertet. Dieser stellt die bestmögliche Schätzung der Ausgabe dar, die zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung zum Bilanzstichtag erforderlich ist. Langfristige Rückstellungen werden auf der Grundlage entsprechender Marktzinssätze mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag bilanziert.

Rückstellungen für Restrukturierungsaufwendungen werden angesetzt, wenn zum Bilanzstichtag die Maßnahmen hinreichend konkretisiert sind und eine Kommunikation an die durch die Maßnahmen Betroffenen bzw. deren Interessenvertretung erfolgt ist.

(h) LATENTE STEUERN

Latente Steuern werden zur Berücksichtigung zukünftiger steuerlicher Folgen von temporären Differenzen zwischen den steuerlichen Bemessungsgrundlagen der Vermögenswerte und Schulden und deren Wertansätzen im IFRS-Abschluss sowie auf steuerliche Verlustvorträge gebildet. Die Bemessung der latenten Steuern erfolgt dabei auf Grundlage der vom Gesetzgeber zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres erlassenen Regelungen für die Geschäftsjahre, in denen sich die Differenzen ausgleichen bzw. die Verlustvorträge wahrscheinlich genutzt werden. Aktive latente Steuern auf temporäre Differenzen und Verlust- bzw. Zinsvorträge werden nur dann angesetzt, sofern ihre Realisierbarkeit in näherer Zukunft hinreichend gesichert erscheint.

Auf temporäre Unterschiede, die aus der Zeitwertbilanzierung von Vermögenswerten und Schulden im Rahmen von Unternehmenserwerben resultieren, werden latente Steuern bilanziert.

Latente Steuern werden auf temporäre Unterschiede bei derivativen Geschäfts- oder Firmenwerten nur dann angesetzt, wenn die Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte steuerlich geltend gemacht werden können.

Aktive und passive latente Steuern werden saldiert, sofern sich diese auf Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beziehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden, und die laufenden Steuern miteinander verrechnet werden können.

(i) ERTRAGS- UND AUFWANDSREALISIERUNG

Die Erfassung von Umsatzerlösen sowie sonstigen betrieblichen Erträgen erfolgt zum Zeitpunkt der Leistungserbringung, sofern die Höhe der Erträge zuverlässig ermittelbar ist und der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich zufließen wird. Die Umsatzerlöse werden um Erlösschmälerungen gemindert.

Bei der Veräußerung von Handelswaren an Kunden liegt die Leistungserbringung grundsätzlich zu dem Zeitpunkt vor, an dem die Handelswaren in das wirtschaftliche Eigentum des Kunden übergegangen sind. Der Übergang des wirtschaftlichen Eigentums ist dabei nicht an den Übergang des rechtlichen Eigentums gebunden.

Lieferungen von Handelswaren, bei denen aufgrund von Erfahrungswerten eine Rückgabe erwartet wird, werden nicht ergebniswirksam erfasst. In Höhe der Anschaffungskosten der gelieferten Waren wird unter Berücksichtigung der für die Retourenabwicklung anfallenden Kosten und eines möglichen Verwertungsverlusts ein sonstiger Vermögenswert bilanziert.

Erträge aus Sale-and-lease-back-Transaktionen werden sofort ergebniswirksam erfasst, sofern der Miet- bzw. Leasingvertrag als operating lease klassifiziert wird und der Verkaufspreis dem Zeitwert der Vermögenswerte entspricht.

Zinserträge, die in der Otto Group aus der Kreditierung des Verkaufs von Handelswaren entstehen, werden unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode periodengerecht vereinnahmt. Gebühren aus Bankdienstleistungen und sonstigen Finanzdienstleistungen, wie dem Forderungsmanagement bzw. der Inkassotätigkeit, werden als Erträge aus Finanzdienstleistungen erfasst, sobald die entsprechende Leistung erbracht worden ist.

Betriebliche Aufwendungen werden mit Inanspruchnahme der Leistung bzw. zum Zeitpunkt ihrer Verursachung ergebniswirksam. Aufwendungen im Rahmen von Miet- und Leasingverhältnissen, die als operating lease zu klassifizieren sind, werden im Zeitpunkt der Nutzung der Miet- bzw. Leasinggegenstände verursachungsgerecht erfasst. Die Kosten für Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen werden zu dem Zeitpunkt aufwandswirksam erfasst, an dem die Otto Group die Verfügungsmacht über die in dem Zusammenhang verwendeten Güter bzw. Dienstleistungen erlangt. Die Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen umfassen entsprechend des IAS 38 auch die im Multichannel-Einzelhandel verwendeten Kataloge.

Zinsen werden periodengerecht als Aufwand bzw. Ertrag erfasst. Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der Anschaffung und Herstellung von qualifizierten Vermögenswerten werden gemäß IAS 23 aktiviert. Ein qualifizierter Vermögenswert ist ein Vermögenswert, für den bei der Otto Group in der Regel ein Zeitraum von über einem Jahr für die Anschaffung bzw. Herstellung vorgesehen ist.

Zinsvorteile aus unterverzinslichen Darlehen der öffentlichen Hand werden ergebniswirksam vereinnahmt und periodengerecht abgegrenzt, wobei der Anteil für zukünftige Geschäftsjahre in einen Abgrenzungsposten eingestellt wird.

Dividenden werden grundsätzlich mit der Entstehung des Rechtsanspruchs als Ertrag realisiert.

(j) AKTIENBASIERTE VERGÜTUNGEN

Die bei einer Konzerngesellschaft in den USA bestehenden aktienbasierten Vergütungssysteme in Form von Aktienoptionen bzw. aktienbasierten Wertsteigerungsrechten für Führungskräfte werden gemäß IFRS 2 bilanziert. Die in Form von Aktienoptionen bzw. Aktien aufgelegten Programme räumen den Mitarbeitern das Recht ein, die nach Ausübung der gewährten Aktienoptionen erworbenen bzw. erhaltenen Aktien zum dann bestehenden Wert der Aktie anzudienen. Insofern werden diese Programme sowie die den Mitarbeitern gewährten Wertsteigerungsrechte in Höhe des Zeitwerts unter Berücksichtigung des Erdienungszeitraums aufwandswirksam unter den sonstigen Verbindlichkeiten erfasst.

(k) KLASSIFIZIERUNG DES GESELLSCHAFTERKAPITALS BEI PERSONENHANDELSGESELLSCHAFTEN

Die Otto (GmbH & Co KG) als Konzernobergesellschaft ist in der Rechtsform einer Personenhandelsgesellschaft organisiert, bei der der Gesellschafter durch Ausübung eines gesetzlichen Kündigungsrechts, das durch den Gesellschaftsvertrag nicht ausgeschlossen werden kann, die Gesellschaft zur Auszahlung der Kapitaleinlagen und der auf sie entfallenden Gewinnanteile (Buchwertklausel) verpflichten kann.

Gemäß IAS 32 sind kündbare Finanzinstrumente bei Erfüllung bestimmter Bedingungen als Eigenkapital zu klassifizieren. Zu diesen Bedingungen zählen u.a. die Qualifizierung des Finanzinstruments als nachrangigste Klasse und der Anspruch der Inhaber der Finanzinstrumente auf das anteilige Nettovermögen im Falle der Liquidation sowie die Abhängigkeit der für das Finanzinstrument erwarteten Cashflows vom Ergebnis bzw. von Wertänderungen des Nettovermögens. Diese Bedingungen sind für die Kommanditanteile bei der Otto (GmbH & Co KG) aufgrund der gesetzlichen und gesellschaftsvertraglichen Bestimmungen gegeben, so dass die Kommanditanteile im Konzern-Eigenkapital ausgewiesen werden. Die Gewinnzuweisungen an die Kommanditisten werden dementsprechend in der Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals als Gesellschaftertransaktion außerhalb des Konzern-Gesamtergebnisses erfasst.

Die Anteile außenstehender Gesellschafter an konsolidierten Personenhandelsgesellschaften, bei denen derartige Kündigungsrechte bestehen, sind als Fremdkapital zu klassifizieren und werden unter der Position „Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten“ ausgewiesen, da diese Anteile die nach IAS 32 definierten Kriterien hinsichtlich der Eigenkapitalklassifikation nicht erfüllen. Die Wertänderungen und Zinsbestandteile der Verbindlichkeit werden in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung als Aufwand oder Ertrag erfasst.

(l) GENUSSSCHEINE

Von der Otto Group ausgegebene Genussscheine sind Teil des Konzern-Eigenkapitals, sofern sich aufgrund der Ausgestaltung der Genussscheinbedingungen keine Verpflichtung der Otto Group zur Rückzahlung ergibt, deren Entstehung außerhalb des Ermessens der Otto Group steht. Die Vergütung auf diese Genussscheine wird dementsprechend im Rahmen der Ergebnisverwendung erfasst. Die Transaktionskosten werden als Abzug vom Eigenkapital bilanziert.

(m) GENUSSRECHTE

Genussrechte, die die Otto Group an Mitarbeiter aus gibt, 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 umgegliedert werden, wird die Bilanzierung nach der Equity-Methode nicht mehr fortgesetzt.

Eine zur Veräußerung gehaltene Gruppe von Vermögenswerten wird als aufgebener Geschäftsbereich im Sinne des IFRS 5 klassifiziert, wenn diese Gruppe hinsichtlich der Geschäftsaktivitäten und Zahlungsströme eindeutig von den restlichen Einheiten des Konzerns abgegrenzt werden kann und eine wesentliche Geschäftsaktivität darstellt. Sofern eine Geschäftsaktivität als aufgebener Geschäftsbereich berichtet wird, erfolgt eine separate Darstellung der Geschäftsaktivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Vergleichsinformationen in der Gewinn- und Verlustrechnung werden rückwirkend angepasst, als ob der Geschäftsbereich bereits zu Beginn der Vergleichsperiode als aufgebener Geschäftsbereich klassifiziert worden wäre.

Unter den aufgegebenen Geschäftsaktivitäten werden auch Gruppen von Vermögenswerten dargestellt, deren Veräußerung im Zusammenhang mit einem Plan zur Aufgabe einer Geschäftsaktivität steht und die innerhalb eines Jahres ab dem Zeitpunkt der Designation veräußert werden.

(p) VERWENDUNG VON SCHÄTZUNGEN UND ANNAHMEN

Die Aufstellung des IFRS-Konzernabschlusses erfordert Schätzungen und Annahmen, die Einfluss auf den Ausweis von Vermögenswerten und Schulden, die Angabe von Eventualverbindlichkeiten zum Bilanzstichtag sowie den Ausweis von Erträgen und Aufwendungen haben. Die sich tatsächlich ergebenden Beträge können von den Beträgen, die sich aus Schätzungen und Annahmen ergeben, abweichen.

Wesentliche Schätzungen und Annahmen wurden insbesondere hinsichtlich der Festlegung der konzerneinheitlichen Abschreibungsdauern auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (siehe Ziffern (16) und (17)), der Bewertung von Investments im Rahmen von Venture-Aktivitäten (siehe Ziffer (18)), der Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen (siehe Ziffern (19) und (20)), der Festlegung der Retourenquoten für die Bemessung der Herausgabensprüche aus erwarteten Retouren (siehe Ziffern (6) und (22)), der Parameter für die Bewertung der Pensionsrückstellungen (siehe Ziffer (25)), der Bestimmung des Zeitwerts der Verpflichtungen aus Put-/Call-Optionen und aktienbasierten Vergütungen (siehe Ziffer (31)) sowie der Realisierbarkeit aktiver latenter Steuern (siehe Ziffer (15)) vorgenommen. Den Bewertungen der immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen im Rahmen von Werthaltigkeitstests nach IAS 36 wurden Plandaten für die Ermittlung von Cashflows sowie standardisierte Branchenangaben für die Bestimmung der Kapitalisierungszinssätze zugrunde gelegt.

Für Sensitivitätsanalysen im Rahmen der Angaben nach IFRS 7 in Ziffer (37)(c) wurden fiktive Währungs- und Zinskurven verwendet, die von den tatsächlichen Marktdaten am Bilanzstichtag abweichen können.

(q) NEU HERAUSGEGEBENE RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN DES IASB

Die im Geschäftsjahr 2016/17 erstmalig verpflichtend anzuwendenden Standards hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

Die folgenden vom IASB veröffentlichten Standards mit voraussichtlich signifikantem Einfluss auf den IFRS-Konzernabschluss der Otto Group sind aufgrund der noch nicht erfolgten Anerkennung durch die EU bzw. des noch nicht eingetretenen Erstanwendungszeitpunkts noch nicht verpflichtend anzuwenden. Sofern eine Anerkennung durch die EU bereits vorliegt, hat die Otto Group eine vorzeitige Anwendung nicht durchgeführt. Die Standards bzw. Änderungen von bestehenden Standards sind für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem angegebenen Anwendungszeitpunkt beginnen.

		Anwendungszeitpunkt
IFRS 9	Financial Instruments	1. Januar 2018
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers	1. Januar 2018
IFRS 16*	Leases	1. Januar 2019
IFRS 10, IAS 28*	Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Amendments to IFRS 10 and IAS 28)	verschoben
IAS 12*	Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses (Amendments to IAS 12)	1. Januar 2017
IAS 7*	Disclosure Initiative (Amendments to IAS 7)	1. Januar 2017
IFRS 15 *	Clarification of IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers	1. Januar 2018
IFRS 2*	Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions	1. Januar 2018
IFRS 4*	Applying IFRS9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts (Amendments to IFRS 4)	1. Januar 2018
Diverse*	Improvements to IFRSs (2014 – 2016)	1. Januar 2017/ 1. Januar 2018
IFRIC 22*	IFRIC Interpretation 22 Foreign Currency Transactions and Advance Consideration	1. Januar 2018
IAS 40*	Transfers of Investment Property (Amendments to IAS 40)	1. Januar 2018

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

Der IFRS 9, der die Bilanzierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten regelt, löst zukünftig den IAS 39 ab. Der IFRS 9 führt neue Anforderungen für die Einstufung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein und ersetzt die bisherigen Kategorien finanzieller Vermögenswerte durch drei Kategorien, bei denen entweder eine Bewertung zum Zeitwert, der erfolgswirksam oder erfolgsneutral zu erfassen ist, oder zu den fortgeführten Anschaffungskosten erfolgt. Hinsichtlich der Klassifikation und Bewertung finanzieller Verbindlichkeiten wurden die Regelungen des IAS 39 im Wesentlichen in den IFRS 9 übernommen. Darüber hinaus wurden Regelungen für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen und die Wertminderung finanzieller Vermögenswerte erarbeitet. Die Auswirkungen des IFRS 9 auf den Konzernabschluss der Otto Group hängen wesentlich ab von den zukünftig vorhandenen Finanzinstrumenten des Konzerns, den zukünftigen wirtschaftlichen Bedingungen sowie von der Wahl der Rechnungslegungsmethoden und von den Ermessensentscheidungen, die der Konzern künftig trifft.

Für Investitionen in Eigenkapitalinstrumente, die bisher als available-for-sale nach IAS 39 klassifiziert wurden, entfällt mit Einführung des IFRS 9 die Möglichkeit des Recycling von Bestandteilen der kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen im Falle einer Veräußerung. Nach IFRS 9 ist für diese Instrumente entweder eine erfolgswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vorgesehen oder die Möglichkeit einer Erfassung der Wertänderungen in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen. Die Otto Group befindet sich derzeit in der Beurteilung der zukünftigen Klassifizierungsmöglichkeiten auf den Konzernabschluss. Durch die sonstigen Veränderungen in der Klassifizierung von Finanzinstrumenten erwartet die Otto Group keine wesentlichen Auswirkungen.

Die Berechnung der Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten basiert mit Anwendung des IFRS 9 auf einem zukunftsorientierten Modell der erwarteten Kreditausfälle. Dies erfordert Ermessensentscheidungen bezüglich der Beurteilung, inwieweit die erwarteten Kreditausfälle durch Veränderungen bei den wirtschaftlichen Faktoren beeinflusst werden. Die Otto Group wird voraussichtlich das vereinfachte Verfahren zur Abbildung der Risikovorsorge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit und ohne wesentliche Finanzierungskomponente sowie für Leasingforderungen anwenden. Zurzeit prüft die Otto Group die Auswirkungen aus der Einbeziehung zukunftsbezogener Informationen in die Berechnung der Wertminderungen. Wesentliche Auswirkungen hieraus auf den Konzernabschluss werden nach bisherigen Erkenntnissen nicht erwartet.

Gemäß IFRS 9 ist sicherzustellen, dass die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen mit den Zielen und der Strategie des Risikomanagements in Einklang steht und dass ein qualitativer und zukunftsorientierter Ansatz bei der Beurteilung der Wirksamkeit der Sicherungsgeschäfte zur Anwendung kommt. Für Sicherungsbeziehungen mit Devisenoptionen ist die Wertkomponente des Zeitwerts zukünftig erfolgsneutral als Kosten der Absicherung in den erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen zu erfassen. Die Auswirkungen aus den neuen Regelungen bewirken eine Reduzierung der Volatilität im Finanzergebnis. Aus den weiteren Regelungen zur Abbildung von Sicherungsbeziehungen erwartet die Otto Group keine wesentlichen Effekte auf den Konzernabschluss. Darüber hinaus sieht der IFRS 9 umfangreiche erweiterte Angabepflichten, insbesondere zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften, zum Kreditrisiko und zu erwarteten Kreditausfällen, vor.

Der IFRS 15, der die überarbeiteten Regelungen zur Erlöserfassung beinhaltet, wird u.a. die bisher geltenden IAS 18 und IAS 11 ersetzen sowie eine Reihe von erlösbezogenen Interpretationen. Wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind, wird zukünftig durch ein Fünf-Stufen-Modell bestimmt. Umsatz wird dann realisiert, wenn die Leistungsverpflichtung durch Übergang der Kontrolle über das Gut bzw. die Leistung an den Kunden erfüllt ist. IFRS 15 enthält zudem erweiterte Leitlinien zu Mehrkomponentengeschäften sowie neue Regelungen zur Behandlung von Dienstleistungsverträgen und Vertragsanpassungen. Die Otto Group befindet sich zurzeit in der Umsetzung der geschäftsmodellspezifischen Prüfung der erstmaligen Anwendung des IFRS 15.

Im Segment Multichannel-Einzelhandel wird die Umsatzrealisierung zeitpunktbezogen erfolgen. Somit wird der Umsatz realisiert, wenn die Verfügungsgewalt auf den Endkunden mit Übergabe des Gutes an diesen übergeht. Die Kriterien des IFRS 15 zum Kontrollübergang der Ware werden zu keinen wesentlichen Anpassungen des Zeitpunkts der Umsatzrealisierung führen. Hinsichtlich des Ausweises werden sich Änderungen in der bilanziellen Abbildung der retourenbehafteten Lieferungen sowie bei den Zinserträgen aus Konsumentenfinanzierungen ergeben. Im Segment Service wird die Umsatzerlöserfassung nach IFRS 15 zeitraumbezogen erfolgen. Dem Kunden fließt der Nutzen aus der Dienstleistung zu, während diese erbracht wird. Durch die erstmalige Anwendung des Standards im Segment Service ergeben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Im Segment Finanzdienstleistungen wird die Umsetzung des IFRS 15 zu keinen wesentlichen bilanziellen Veränderungen führen. In allen drei Segmenten wird die Otto Group die vertraglichen Verbindlichkeiten in noch ausstehende Leistungsverpflichtungen mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr bzw. mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr unterteilen. Letztere beinhalten vor allem Kundenbindungsprogramme, Kundengutscheine und Garantieverlängerungen. Die Otto Group wird den neuen Standard voraussichtlich vollständig retrospektiv anwenden. Des Weiteren werden mit der Umsetzung des IFRS 15 deutlich erweiterte Anhangangaben zur Erlöserfassung im Konzernabschluss erforderlich.

Der IFRS 16, der die künftige Bilanzierung von Leasingverhältnissen beinhaltet, wird den IAS 17 sowie die dazugehörigen Interpretationen IFRIC 4, SIC 15 und SIC 27 ersetzen. Für den Leasingnehmer entfällt zukünftig die Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating Leasingverträgen. Mit Einführung des IFRS 16 sind beim Leasingnehmer generell alle Leasingverhältnisse und die damit verbundenen vertraglichen Rechte und Verpflichtungen in der Bilanz zu erfassen. Somit wird sich u.a. die Bilanzsumme der Otto Group um die Verpflichtungen aus den nach IAS 17 Operating Leasingverhältnisse klassifizierten Verträgen (siehe Ziffer (42)) erhöhen. Für Leasinggeber bleiben die Regelungen aus IAS 17 weitgehend bestehen. Leasingverhältnisse, bei denen im Wesentlichen alle Risiken und Chancen aus dem Eigentum übertragen werden, werden beim Leasinggeber weiterhin als Finanzierungs-Leasingverhältnisse klassifiziert, alle anderen Leasingverträge als Operating Leasingverhältnisse. Darüber hinaus enthält der IFRS 16 weitere Regelungen zum Ausweis und zu den Anhangangaben sowie zu Sale-and-lease-back-Transaktionen. Die Otto Group befindet sich im Prozess der Beurteilung der Auswirkungen aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 auf den Konzernabschluss und hat ein entsprechendes Einführungsprojekt gestartet.

(r) ANPASSUNG VON VERGLEICHSINFORMATIONEN

Im Konzernabschluss der Otto Group ist die Ermittlung der Urlaubs- und Überstundenverbindlichkeiten rückwirkend angepasst worden. Die Verpflichtungen aus Urlaubs- und Überstundenverbindlichkeiten werden anstatt in Höhe der monetären Ausgleichsverpflichtungen in Höhe des wirtschaftlichen Werts, der sich aus der Verpflichtung zur Freizeitgewährung berechnet, bemessen.

Entsprechend IAS 8 ergeben sich die folgenden für die Otto Group wesentlichen Effekte aus den rückwirkenden Anpassungen auf die Konzern-Bilanz:

	29.02.2016 Wie im Vorjahr ausgewiesen in TEUR	Anpassung Urlaubs-/Über- stunden- verbindlichkeiten in TEUR	29.02.2016 Angepasst in TEUR
Aktive latente Steuern	113.682	3.214	116.896
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	441.498	-12.110	429.388
Anteile anderer Gesellschafter	721.260	-153	721.107
Kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	405.076	15.477	420.553

	01.03.2015 Wie im Vorjahr ausgewiesen in TEUR	Anpassung Urlaubs-/Über- stunden- verbindlichkeiten in TEUR	01.03.2015 Angepasst in TEUR
Aktive latente Steuern	124.551	3.214	127.765
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	675.276	-12.110	663.166
Anteile anderer Gesellschafter	710.647	-153	710.494
Kurzfristige sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	451.973	15.477	467.450

Bei der Bewertung der Verbindlichkeiten aus Urlaub und Überstunden ergaben sich auf Basis von Stichproben keine wesentlichen Abweichungen des Anpassungsbedarfs zum 1. März 2015 und zum 29. Februar 2016, so dass die Vergleichsperioden mit den gleichen Werten angepasst wurden.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

(4) KONSOLIDIERUNGSKREIS

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

	28.02.2017	29.02.2016
Vollkonsolidierte Unternehmen		
Inland	179	169
Ausland	188	186
Gesamt	367	355
Nach der Equity-Methode einbezogene assoziierte und Gemeinschaftsunternehmen		
Inland	8	10
Ausland	19	11
Gesamt	27	21

Im Geschäftsjahr 2016/17 wurden in der Otto Group acht (2015/16: acht) Gesellschaften verschmolzen.

In den Konzernabschluss wurden 108 (29. Februar 2016: 108) Gesellschaften mit abweichendem Stichtag, der in der Regel dem 31. Dezember entspricht, einbezogen. Aus der Einbeziehung der Gesellschaften mit einem abweichenden Stichtag ergeben sich keine signifikanten Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group, da wesentliche Ereignisse nach dem abweichenden Stichtag berücksichtigt wurden.

Die Otto Group hält 49% der Anteile an der Gesellschaft Baur Versand (GmbH & Co KG) und kann aufgrund gesellschaftsvertraglicher Regelungen die Beherrschung ausüben.

Eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Otto (GmbH & Co KG) hält 1% der Anteile an einer Tochtergesellschaft der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H., Hamburg. Darüber hinaus hält die Otto Group keine Anteile an der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H., Hamburg, kann jedoch aufgrund vertraglicher Gestaltungen die Beherrschung über die Gesellschaft und deren Tochtergesellschaften ausüben. Risiken aus Bürgschaften oder Garantien bestehen für die Otto Group nicht. Die Forum-Gruppe ist in das Konzern-Cashpooling eingebunden und verfügt darüber hinaus über konzerninterne Darlehen.

Die Otto Group hält 100% der Anteile an dem Inkassodienstleister EOS CARI RECOVERIES S.L. Aufgrund der bestehenden Verträge mit der Verkäuferin und der finanzierenden Bank kann die Otto Group keine Beherrschung ausüben. Bei der Otto Group besteht zudem eine Darlehensforderung gegenüber der Gesellschaft mit einer voraussichtlichen Laufzeit von acht Jahren. Als Sicherheit hierfür dient ein an der ursprünglichen Darlehenshöhe ausgerichtetes Bankguthaben. Zum Stichtag ergeben sich für das Engagement der Otto Group bei der EOS CARI RECOVERIES S.L. folgende Salden:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Buchwert der Darlehensforderung und Anteile – enthalten in den Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen und den sonstigen Finanzanlagen	57.560	56.072
Buchwert Forderungen aus der Leistungsverrechnung – enthalten in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten	18	18
Buchwert der Darlehensverbindlichkeiten – enthalten in den Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	-16.702	-14.376
Maximales Verlustrisiko (Buchwert der Darlehensforderung und der Anteile zuzüglich Buchwert der Forderungen aus der Leistungsverrechnung abzüglich Buchwert der Darlehensverbindlichkeit)	40.876	41.714

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2016/17 Zinserträge aus dem gewährten Darlehen in Höhe von 6.268 TEUR (2015/16: 8.240 TEUR) erhalten sowie der Gesellschaft weiteres Eigenkapital in Höhe von 2.000 TEUR zur Verfügung gestellt, um Verluste auszugleichen. Dieser Zuschuss erfolgte freiwillig. Der Betrag wurde als nachträgliche Anschaffungskosten für die Anteile aktiviert.

Die Otto Group hält 30% der Anteile an der Verbriefungsgesellschaft FCT Foncred II - Compartiment Foncred II-A. Aufgrund der bestehenden Verträge kann die Otto Group keinen maßgeblichen Einfluss ausüben. Darüber hinaus hält die Otto Group Schuldverschreibungen der Gesellschaft ohne feste Laufzeit. Zum Stichtag ergeben sich für das Engagement der Otto Group bei der FCT Foncred II - Compartiment Foncred II-A folgende Salden:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Buchwert der Schuldverschreibungen und Anteile – enthalten in den Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	11.013	14.439
Maximales Verlustrisiko (Buchwert der Schuldverschreibungen zuzüglich Buchwert der Anteile)	11.013	14.439

Die Otto Group hat im Geschäftsjahr 2016/17 Zinserträge aus den Schuldverschreibungen in Höhe von 3.551 TEUR (2015/16: 4.685 TEUR) erhalten.

(5) VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDIERUNGSKREISES

(a) ERWERBSVORGÄNGE

Im Mai 2016 wurden 79,33% der Geschäftsanteile an dem Speditionsunternehmen Girard-Agediss SAS, Les Essarts, Frankreich, erworben. Der Kaufpreis beinhaltet eine bedingte Kaufpreiskomponente in Form einer Put-Option auf 20,67% der Geschäftsanteile. Die Gesellschaft betreibt Servicedienstleistungen im Bereich Zwei-Mann-Handling.

Zudem erlangte die Otto Group im Februar 2017 die Mehrheit an der LieferFactory GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland, und ihrer Tochtergesellschaften. Im Rahmen der Transaktion erhöhte sich der Anteil von vormals 28,50% auf nunmehr 61,18% an den Geschäftsanteilen. Gegenstand der Gesellschaften ist die Entwicklung und Vermarktung von Technologie- und Softwarelösungen für Sameday-Transporte.

Mit der Übernahme der Gesellschaften stärkt die Otto Group ihr Segment Service.

Die vorgenannten Erwerbsvorgänge lassen sich wie folgt überleiten:

	Zeitwerte in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte	10.345
Sachanlagen	14.158
Sonstige Finanzanlagen	302
Vorräte	88
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	21.706
Wertpapiere	3.313
Flüssige Mittel	4.219
Aktive latente Steuern	1.369
Rückstellungen für Pensionen	527
Verbindlichkeiten Kreditinstitute	1.515
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	11.366
Sonstige Rückstellungen und Verbindlichkeiten	17.800
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	6.071
Passive latente Steuern	4.064
Nettoreinvermögen ohne Unterschiedsbeträge	14.157
Derivativer Geschäfts- oder Firmenwert	15.725
Vormals gehaltene und Neubewertete Anteile	– 589
Anteilsverwässerung durch einseitige Kapitalerhöhung	– 3.500
Anteile anderer Gesellschafter	– 793
Übertragene Gegenleistung	25.000

Die vorgenannten Gesellschaften trugen bei Umsatzerlösen von 42.756 TEUR mit 834 TEUR zum EBT des Geschäftsjahres der Otto Group bei. Zudem weisen die Gesellschaften erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen in Höhe von –77 TEUR aus. Die Gesellschaften erwirtschafteten in ihrem gesamten Geschäftsjahr bei Umsatzerlösen von 81.285 TEUR ein EBT von –2.383 TEUR. Im Rahmen der Kaufpreisallokationen wurden Kundenlisten und eine IT-Plattform sowie Markenrechte in Höhe von insgesamt 8.904 TEUR mit einer Restnutzungsdauer von zehn Jahren bzw. fünf Jahren angesetzt.

Im Geschäftsjahr 2016/17 wurden zudem weitere Gesellschaften erstkonsolidiert, die in ihrer Gesamtheit für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group von untergeordneter Bedeutung sind.

(b) ENTKONSOLIDIERUNGEN

Im Geschäftsjahr 2016/17 wurden zusätzlich zu den bereits im Vorjahr als aufgegebenen Geschäftsbereich klassifizierten Gesellschaften (siehe Ziffer (5)(c)) mehrere Gesellschaften entkonsolidiert, die in ihrer Gesamtheit für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Otto Group von untergeordneter Bedeutung sind.

(c) AUFGEBENER GESCHÄFTSBEREICH UND VERÄUSSERUNGSGRUPPEN

(i) Aufgebener Geschäftsbereich

Im Geschäftsjahr 2015/16 wurde entschieden, sich von den Multichannel-Einzelhandelsaktivitäten in Frankreich zu trennen. Der Geschäftsbereich 3SI Commerce stellt eine wesentliche und separierbare Geschäftsaktivität dar und wurde nach IFRS 5 als zur Veräußerung gehalten klassifiziert und als aufgebener Geschäftsbereich dargestellt. Der Verkaufsprozess der Geschäftsaktivität wurde im Januar 2017 erfolgreich abgeschlossen. Die Schließung der übrigen Gesellschaften wurde weitgehend beendet. Zum Stichtag bestehen noch Rückstellungen aus der Abwicklung für Personalabfindungen in Höhe von 34.414 TEUR.

Im Vorjahr wurden folgende Vermögenswerte und Schulden des aufgegebenen Geschäftsbereichs als zur Veräußerung gehalten ausgewiesen:

	29.02.2016
	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	7.492
Langfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.894
Sonstige langfristige Vermögenswerte	3.268
Vorräte	17.626
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	32.111
Kurzfristige sonstige Vermögenswerte	42.689
Flüssige Mittel	15.780
Aktive latente Steuern	1.003
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	124.863
Rückstellungen für Pensionen und sonstige langfristige Rückstellungen	15.503
Langfristige sonstige Verbindlichkeiten	2.891
Kurzfristige sonstige Rückstellungen	79.034
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	75.284
Kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten	51.921
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	224.633

Das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen beinhaltet folgende Bestandteile:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Erträge	255.723	650.156
Aufwendungen	-386.879	-928.502
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, vor Steuern	-131.156	-278.346
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	8.283	-1.300
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-122.873	-279.646

Im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen war im Vorjahr eine Wertminderung in Höhe von 80.130 TEUR erfasst, die aus der im Zuge der Umklassifizierung als aufgebener Geschäftsbereich durchgeführten Bewertung resultierte. Der Verlust aus der Veräußerung beträgt 34.400 TEUR im Geschäftsjahr 2016/17. Das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen entfällt vollständig auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG).

Im Geschäftsjahr 2015/16 waren im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezahlte Leasingraten aus Operating Leasingverhältnissen in Höhe von 1.206 TEUR enthalten. Eventualmietzahlungen bestanden nicht. Zukünftige Zahlungen für operating lease ergaben sich für die Restlaufzeit bis zu einem Jahr in Höhe von 86 TEUR und für die Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in Höhe von 31 TEUR. Aus Untermietverträgen wurden keine Zahlungen erwartet. Zukünftige Leasingzahlungen für operating lease für die Anmietung von Immobilien bestanden nicht. Für den aufgegebenen Geschäftsbereich betrug der Barwert der zukünftigen Zahlungen für operating lease 4.602 TEUR.

Die erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen des Geschäftsjahres 2015/16, die auf aufgegebenen Geschäftsbereiche entfielen, betragen insgesamt 2.920 TEUR und resultierten in Höhe von 1.319 TEUR aus der Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen, in Höhe von 1.177 TEUR aus Zeitwerten von Derivaten in cash flow hedges sowie in Höhe von 424 TEUR aus dem Ausgleichsposten aus der Umrechnung von Fremdwährungsabschlüssen.

Die Gesellschaften, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert wurden, wiesen im vorigen Geschäftsjahr insgesamt keine Netto-Finanzverschuldung, sondern eine geringfügige Überliquidität auf.

Im Geschäftsjahr 2016/17 waren bei den Gesellschaften auf Vollzeitkräfte umgerechnet durchschnittlich 250 Mitarbeiter beschäftigt (2015/16: 1.907 Mitarbeiter).

(ii) Veräußerungsgruppen

Am 29. Februar 2016 wurde eine Vereinbarung über den Verkauf sämtlicher Anteile an der Alba Moda GmbH, Bad Salzuflen, Deutschland, getroffen, die einen Übergang der Kontrolle im Geschäftsjahr 2016/17 vorsah. Dementsprechend wurde die Gesellschaft zum Bilanzstichtag des Vorjahres als Veräußerungsgruppe gemäß IFRS 5 dargestellt. Die Alba Moda GmbH ist als Versandhändler für Mode tätig und wurde in der Otto Group dem Segment Multichannel-Einzelhandel zugeordnet.

Die zum 29. Februar 2016 zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Schulden setzten sich wie folgt zusammen:

	29.02.2016
	in TEUR
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8.656
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1.216
Flüssige Mittel	11.800
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	21.672
Rückstellungen für Pensionen und sonstige langfristige Rückstellungen	2.200
Kurzfristige sonstige Rückstellungen	215
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.359
Kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten	2.725
Zur Veräußerung gehaltene Schulden	10.499

Aus der Entkonsolidierung der Gesellschaft ergab sich im Geschäftsjahr 2016/17 ein Verlust von 6.559 TEUR. Wegen der Umklassifizierung als Veräußerungsgruppe entstand im Vorjahr ein Wertminderungsaufwand in Höhe von 13.333 TEUR, der im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen wurde.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

(6) UMSATZERLÖSE

Die Umsatzerlöse setzen sich wie folgt zusammen:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Erlöse aus dem Verkauf von Handelswaren	9.782.446	9.574.365
Erlöse aus Finanzdienstleistungen	730.471	677.022
Erlöse aus übrigen Dienstleistungen	1.998.853	1.853.058
Umsatzerlöse	12.511.770	12.104.445

(7) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge gliedern sich wie folgt:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Erträge aus Nebengeschäften	194.826	191.591
Erträge aus Forderungsinkasso	101.337	117.187
Werbe- und Katalogkostenzuschüsse	87.401	84.331
Erträge aus Leistungsverrechnungen mit nahe stehenden Personen und Unternehmen sowie Dritten	61.925	63.045
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und Verbindlichkeiten	38.738	26.946
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	31.006	2.279
Erträge aus abgeschriebenen Forderungen	28.604	28.809
Erträge aus Vermietung und Verpachtung	27.995	27.250
Erträge aus Lieferantenbelastungen	13.721	15.577
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen	11.012	15.117
Übrige betriebliche Erträge	163.380	168.981
Sonstige betriebliche Erträge	759.945	741.113

Die übrigen betrieblichen Erträge enthalten u.a. Erträge aus Factoring-Abrechnungen mit der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg (siehe Ziffer (39)).

(8) MATERIALAUFWAND

Der Materialaufwand unterteilt sich wie folgt:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Aufwendungen für Handelswaren	4.949.407	4.797.801
Aufwendungen für bezogene Leistungen	1.550.544	1.449.484
Verpackungs- und Versandmaterial	19.291	19.498
Materialaufwand	6.519.242	6.266.783

(9) PERSONALAUFWAND

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Löhne und Gehälter	1.774.314	1.813.180
Soziale Abgaben	330.883	328.132
Aufwendungen für Altersversorgung	48.060	44.373
Personalaufwand	2.153.257	2.185.685

Die Aufwendungen für Löhne und Gehälter beinhalten Aufwendungen in Höhe von 16.885 TEUR (2015/16: 54.738 TEUR), die aus Aufhebungs- und Ausgleichsvereinbarungen im Rahmen von konzerninternen Reorganisationsmaßnahmen, 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 2016/17 waren in der Otto Group auf Vollzeitkräfte umgerechnet durchschnittlich 49.787 Mitarbeiter (2015/16: 49.597 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:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Katalog- und Werbekosten	1.564.171	1.481.933
Miet- und Leasingaufwendungen	360.057	357.218
Versandkosten	343.769	336.657
Kosten Fremdpersonal	241.440	234.081
Instandhaltung, Wartung und Reparatur	191.247	176.371
Ausbuchungen und Veränderungen der Wertberichtigungen auf Forderungen	143.314	133.589
Auftrags-, Lager- und Kommissionierkosten	131.995	133.752
Gebäudenebenkosten	118.094	110.679
Provisionen und Vergütungen	110.707	107.867
IT-Beratung	99.168	103.072
Büro- und Kommunikationskosten	97.678	110.798
Recht und Prüfung	82.986	69.754
Kosten für allgemeine Beratung	56.329	51.348
Kfz-Kosten	50.946	52.614
Übrige Aufwendungen	412.913	426.127
Sonstige betriebliche Aufwendungen	4.004.814	3.885.860

Die Miet- und Leasingaufwendungen betreffen Verträge zur Anmietung von Immobilien, Betriebsvorrichtungen, Gegenständen der Büro- und Geschäftsausstattung und Kraftfahrzeugen.

(11) BETEILIGUNGSERGEBNIS

Das Beteiligungsergebnis beinhaltet die anteiligen Ergebnisse der nach der Equity-Methode einbezogenen assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen. Des Weiteren werden unter dieser Position die Erträge und Aufwendungen in Zusammenhang mit Dividenden- und Gewinnansprüchen und Verlustübernahmen von nicht konsolidierten Tochterunternehmen ausgewiesen.

(12) PLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

Die planmäßigen Abschreibungen entfallen auf:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Planmäßige Abschreibungen auf selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte	36.821	35.422
Planmäßige Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte	62.495	68.776
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	175.560	186.349
Planmäßige Abschreibungen	274.876	290.547

(13) AUSSERPLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNGEN

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Außerplanmäßige Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte	5.056	17.932
Außerplanmäßige Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte	45.579	24.217
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen	39.456	47.577
Außerplanmäßige Abschreibungen	90.091	89.726

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 im Geschäftsjahr 2016/17 vorgenommenen außerplanmäßigen Abschreibungen auf derivative Geschäfts- oder Firmenwerte betreffen im Wesentlichen einen deutschen Finanzdienstleister, bei dem die aktuellen Ertragsprognosen unter den im Kaufpreis abgebildeten ursprünglichen Erwartungen liegen. Die Gesellschaft ist dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet.

Die außerplanmäßigen Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen des Geschäftsjahres 2016/17 entfallen im Wesentlichen auf selbsterstellte Software und erworbene Kundenlisten sowie auf Grundstücke und Bauten. Sie betreffen insbesondere einen deutschen Händler sowie eine französische Holdinggesellschaft und 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:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Zinserträge aus Ausleihungen und Wertpapieren	28.067	25.678
Erträge aus Zinsderivaten	6.481	5.872
Zinserträge aus Bankguthaben	3.499	2.240
Sonstige Zinserträge	109	2.095
Zinsen und ähnliche Erträge	38.156	35.885
Zinsaufwendungen für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Anleihen	-66.313	-65.136
Nettozinsaufwand aus leistungsorientierten Plänen	-31.499	-30.814
Aufwendungen aus Zinsderivaten	-9.897	-11.678
Zinsen für finance lease	-1.248	-2.227
Sonstige Zinsaufwendungen	-18.663	-31.859
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-127.620	-141.714
Zinsergebnis	-89.464	-105.829
Erträge aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	80.819	153.281
Bankspesen	-53.567	-51.181
Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren sowie aus der Veräußerung von Anteilen an konsolidierten, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-46.855	-36.900
Währungsgewinne/-verluste	10.404	-15.187
Übriges Finanzergebnis	-4.912	-15.947
Sonstiges Finanzergebnis	-14.111	34.066
Finanzergebnis	-103.575	-71.763

Im Zinsergebnis sind saldiert Aufwendungen von 53.509 TEUR (2015/16: 73.721 TEUR) aus nach IAS 39 bewerteten Finanzinstrumenten enthalten.

(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:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Laufende Steuern im Inland	27.253	22.200
Laufende Steuern im Ausland	59.838	66.494
Laufende Steuern	87.091	88.694
Latente Steuern im Inland	-2.382	-8.485
Latente Steuern im Ausland	13.602	16.634
Latente Steuern	11.220	8.149
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	98.311	96.843

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten Ertragsteuern für Vorjahre in Höhe von 1.131 TEUR (2015/16: -3.361 TEUR), die mit 1.292 TEUR (2015/16: -2.277 TEUR) aus laufenden Steuern für das Vorjahr resultieren, sowie latente Steuern für Vorjahre in Höhe von -161 TEUR (2015/16: -1.084 TEUR).

Bei inländischen Gesellschaften wurden Körperschaftsteuerguthaben im Sinne des § 37 KStG in Höhe von insgesamt 1.142 TEUR (29. Februar 2016: 2.283 TEUR) aktiviert und nicht abgezinst.

In den Geschäftsjahren 2016/17 bzw. 2015/16 wurden bestehende steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 164.567 TEUR bzw. 181.410 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:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsaktivitäten (EBT)	261.881	186.876
Steuersatz der Otto (GmbH & Co KG)	15 %	15 %
Fiktiver Aufwand für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	39.282	28.031
Auswirkungen von nicht angesetzten bzw. Korrekturen von latenten Steuern	74.413	74.907
Nicht abziehbare Betriebsausgaben	24.310	18.170
Ertragsteuern für Vorjahre	1.131	-3.361
Ausländische Quellensteuer	597	868
Auswirkungen ergebniswirksamer Konsolidierungsbuchungen	-39.333	-12.144
Veränderung des anzuwendenden Steuersatzes	7.942	-4.072
Gewerbsteuerliche Hinzurechnungen und Kürzungen	1.245	356
Steuerfreie Erträge	-11.167	-19.500
Permanente Differenzen	-16.331	32.872
Abweichende Steuersätze	16.714	-20.167
Sonstige	-492	883
Abweichungen	59.029	68.812
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	98.311	96.843

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 Körperschaftsteuer in Höhe von 15% sowie ein Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5% der geschuldeten Körperschaftsteuer an.

Körperschaft- und gewerbesteuerliche 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:

	28.02.2017		29.02.2016	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Immaterielle Vermögenswerte	15.328	96.822	10.558	91.348
Sachanlagen	29.913	93.762	30.727	88.497
Vorräte	3.621	4.548	4.074	3.858
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	24.233	27.947	27.154	28.790
Wertpapiere und Finanzanlagen	1.064	3.870	4.431	3.108
Rückstellungen	140.853	56.973	105.456	55.307
Verbindlichkeiten	58.317	3.711	67.194	16.689
Temporäre Differenzen	273.329	287.633	249.594	287.597
Verlustvorträge	47.833	0	62.632	0
Saldierung	-203.007	-203.007	-195.330	-195.330
Gesamt	118.155	84.626	116.896	92.267

Die kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträge und Aufwendungen enthalten Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen bei Finanzinstrumenten der Kategorie available-for-sale in Höhe von 581 TEUR (2015/16: 247 TEUR), Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen der Derivate in cash flow hedges in Höhe von –573 TEUR (2015/16: –5.491 TEUR) und Steueraufwendungen aus der Veränderung der temporären Differenzen bei den Rückstellungen für Pensionen in Höhe von –15.110 TEUR (2015/16: 6.269 TEUR).

Aktive latente Steuern werden auf steuerliche Verlustvorträge angesetzt, sofern deren Realisierung in der näheren Zukunft hinreichend gesichert erscheint. In den Geschäftsjahren 2016/17 und 2015/16 wurden für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 3.124.211 TEUR bzw. 2.659.019 TEUR keine aktiven latenten Steuern bilanziert. Diese steuerlichen Verlustvorträge sind in Höhe von 3.031.240 TEUR bzw. 2.586.591 TEUR unbegrenzt vortragsfähig.

Der latente Steueraufwand aus dem Entstehen bzw. der Auflösung von temporären Differenzen beträgt –17.666 TEUR (2015/16: –11.494 TEUR).

Im Berichtsjahr besteht in Deutschland ein unbegrenzt vortragsfähiger Zinsvortrag im Sinne des § 4h EStG in Höhe von 65.901 TEUR (2015/16: 48.243 TEUR), auf den keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-BILANZ

(16) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

In den geleisteten Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte sind in Höhe von 37.088 TEUR (29. Februar 2016: 26.400 TEUR) selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte enthalten, die sich noch in der Entwicklung befinden.

Im Geschäftsjahr 2016/17 wurden gemäß IAS 23 auf qualifizierte Vermögenswerte Fremdkapitalkosten in Höhe von 48 TEUR (29. Februar 2016: 1.296 TEUR) aktiviert. Der zugrunde liegende Finanzierungskostensatz lag bei 2,95 % (29. Februar 2016: 3,20 %).

Die in den immateriellen Vermögenswerten bilanzierten Geschäfts- oder Firmenwerte betreffen mit 215.870 TEUR (29. Februar 2016: 210.666 TEUR) Gesellschaften im Segment Multichannel-Einzelhandel, mit 116.504 TEUR (29. Februar 2016: 119.606 TEUR) Gesellschaften im Segment Finanzdienstleistungen und mit 20.521 TEUR (29. Februar 2016: 6.067 TEUR) Gesellschaften im Segment Service.

Vertragliche Verpflichtungen für den Erwerb immaterieller Vermögenswerte bestehen in Höhe von 4.852 TEUR (29. Februar 2016: 7.273 TEUR).

(17) SACHANLAGEN

Von den Zugängen zu den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten des Sachanlagevermögens wurden vereinnahmte Zuschüsse in Höhe von 672 TEUR (29. Februar 2016: 258 TEUR) abgesetzt.

Im Geschäftsjahr 2016/17 wurden gemäß IAS 23 auf qualifizierte Vermögenswerte keine Fremdkapitalkosten aktiviert (2015/16: 13 TEUR). Die zugrunde liegenden Finanzierungskostensätze des Vorjahres lagen zwischen 1,70 % und 3,80 %.

Die Buchwerte der Sachanlagen finance lease unterteilen sich wie folgt:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Immobilien	2.446	190
Technische Anlagen	56.311	50.034
Computer und sonstige Informationstechnologie	11.082	5.147
Sonstige Betriebs- und Geschäftsausstattung	3.455	152
Sachanlagen finance lease	73.294	55.523

Vertragliche Verpflichtungen für den Erwerb von Sachanlagen (Bestellobligo) bestehen in Höhe von 28.227 TEUR (29. Februar 2016: 49.692 TEUR). Der Rückgang dieser Verpflichtungen resultiert aus der mittlerweile erfolgten Aktivierung im Sachanlagevermögen eines in Großbritannien ansässigen Konzernunternehmens und betrifft den Ausbau seines Logistiknetzwerks.

(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:

	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	7.629.317	7.291.161
Kurzfristige Vermögenswerte	4.461.778	3.673.305
Langfristige Schulden	5.383.667	5.369.347
Kurzfristige Schulden	5.262.278	4.304.172
Nettoreinvermögen	1.445.150	1.290.947
Buchwert des Anteils im Konzern	424.296	585.538
Umsatzerlöse	1.290.644	1.261.539
Jahresüberschuss	187.519	147.341
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-1.883	-5.833
Gesamtergebnis	185.636	141.508
davon Anteil des Konzerns	84.204	64.188
Erhaltene Dividenden/Ausschüttungen des Konzerns	15.865	27.133

COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich, und deren Tochterunternehmen werden nach der Ausübung einer Put-Option im Januar 2017 mit einer Anteilsquote von 29,36 % (29. Februar 2016: 45,36 %) 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.

Die 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:

	2016/17		2015/16	
	Gemeinschafts- unternehmen in TEUR	Assoziierte Unternehmen in TEUR	Gemeinschafts- unternehmen in TEUR	Assoziierte Unternehmen in TEUR
Buchwert der Anteile	1.556	156.332	11.073	117.105
Jahresfehlbetrag/-überschuss	-18.621	33.783	-8.860	24.821
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	253	15.292	216	4.413
Gesamtergebnis	-18.368	49.075	-8.644	29.234

Für die Anteile an Gesellschaften, die nicht konsolidiert bzw. nach der Equity-Methode einbezogen werden, und für die in den sonstigen Finanzanlagen enthaltenen Finanzinstrumente der Kategorie available-for-sale erfolgt der Wertansatz zum Bilanzstichtag zum Zeitwert bzw., sofern dieser nicht verlässlich ermittelt werden kann, zu Anschaffungskosten wie folgt:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Zeitwerte	271.486	296.880
Anschaffungskosten	25.209	35.961
Sonstige Finanzanlagen	296.695	332.841

Bei den zu Anschaffungskosten bewerteten sonstigen Finanzanlagen handelt es sich um Finanzinvestitionen in nicht börsennotierte Eigenkapitalinstrumente, für die kein aktiver Markt besteht. Durch die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts für diese Finanzinvestitionen würden sich keine wesentlichen Zusatzinformationen ergeben. Wesentliche Veräußerungen sind zurzeit nicht vorgesehen.

(19) VORRÄTE

Die Vorräte setzen sich wie folgt zusammen:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Handelswaren	1.379.361	1.232.853
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	20.255	19.013
Fertige und unfertige Erzeugnisse und Leistungen	3.761	11.266
Vorräte	1.403.377	1.263.132

Im Vorratsvermögen sind Wertberichtigungen aufgrund von Gängigkeitsabschlägen in Höhe von 185.965 TEUR (29. Februar 2016: 183.894 TEUR) enthalten.

(20) FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN SOWIE AUS FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Die Forderungen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2017 in TEUR	29.02.2016 in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.490.028	1.419.654
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-146.469	-121.173
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.343.559	1.298.481
Forderungen aus Finanzdienstleistungen, brutto	1.090.591	846.774
Wertberichtigungen auf Forderungen aus Finanzdienstleistungen	-6.729	-14.259
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.083.862	832.515

Unter den Forderungen aus Finanzdienstleistungen werden auch von Dritten angekaufte Forderungen in Höhe von 970.513 TEUR (29. Februar 2016: 739.759 TEUR) ausgewiesen.

Die Fristigkeit der Forderungen zum 28. Februar 2017 ergibt sich wie folgt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.187.563	155.996	0	1.343.559
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	406.714	510.566	166.582	1.083.862

Zum Vergleichsstichtag bestand folgende Fristigkeit der Forderungen:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.145.518	152.963	0	1.298.481
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	349.320	351.836	131.359	832.515

Die für die bestehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Stand Wertberichtigungen am 1. März	121.173	134.150
Wechselkursänderungen	-1.231	-1.714
Änderungen Konsolidierungskreis	395	-1.210
Umgliederung zu den zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	8.033	-15.174
Verbrauch	-105.397	-103.343
Auflösung	-8.039	-11.272
Zuführung	131.535	119.736
Stand Wertberichtigungen am 28./29. Februar	146.469	121.173

Die für die bestehenden Forderungen aus Finanzdienstleistungen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Stand Wertberichtigungen am 1. März	14.259	12.919
Wechselkursänderungen	0	5
Änderungen Konsolidierungskreis	-455	0
Verbrauch	-10.831	-8.673
Auflösung	-2.973	-3.845
Zuführung	6.729	13.853
Stand Wertberichtigungen am 28./29. Februar	6.729	14.259

Die Altersstruktur der nicht wertgeminderten, jedoch überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich 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 2017	46.545	7.336	4.220	58.101
Stand zum 29. Februar 2016	46.712	7.469	2.087	56.268

Aus der Überfälligkeit der Forderungen ergeben sich keine Auswirkungen auf die Werthaltigkeit. Die Forderungen sind nach Einschätzung des Ausfallrisikos trotz Überfälligkeit in voller Höhe einbringlich.

(21) FORDERUNGEN GEGEN NAHE STEHENDE PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Die Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Forderungen gegen nicht konsolidierte Tochterunternehmen	15.778	19.592
Forderungen gegen assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	31.019	18.731
Forderungen gegen sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen	59.445	61.767
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	106.242	100.090

Die für die bestehenden Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen gebildeten Wertberichtigungen haben sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Stand Wertberichtigungen am 1. März	3.125	2.918
Abgang	-219	-350
Zuführung	13.011	557
Stand Wertberichtigungen am 28./29. Februar	15.917	3.125

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich zum Bilanzstichtag wie folgt:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	45.491	38.124
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	40.008	37.927
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	20.743	24.039
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	106.242	100.090

(22) SONSTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen Vermögenswerte gliedern sich wie folgt:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Kautionen	34.406	31.983
Positive Zeitwerte von Derivaten	33.817	66.068
Debitorische Kreditoren	31.223	21.390
Forderungen an Mitarbeiter	2.315	2.210
Übrige finanzielle Vermögenswerte	398.544	85.592
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	500.305	207.243
Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren	87.251	79.083
Abgrenzungsposten	78.140	64.912
Forderungen aus sonstigen Steuern	76.765	70.563
Übrige Vermögenswerte	106.434	50.420
Sonstige übrige Vermögenswerte	348.590	264.978
Sonstige Vermögenswerte	848.895	472.221

Der Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren in Höhe von 87.251 TEUR (29. Februar 2016: 79.083 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. Die übrigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten die im folgenden Geschäftsjahr fällige Kaufpreisforderung aus dem Verkauf von Geschäftsanteilen an der COFIDIS PARTICIPATIONS, Villeneuve-d'Ascq, Frankreich, in Höhe von 304.000 TEUR. Die übrigen Vermögenswerte enthalten in Höhe von 66.769 TEUR Vorauszahlungen eines deutschen Finanzdienstleisters.

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 zum 28. Februar 2017	435.402	54.916	9.987	500.305
Stand zum 29. Februar 2016	138.227	50.188	18.828	207.243

Für die sonstigen Vermögenswerte wurden Wertberichtigungen in Höhe von 1.033 TEUR gebildet (29. Februar 2016: 3.304 TEUR).

Die Wertpapiere der Kategorie available-for-sale financial assets (AFS) betragen 942 TEUR (29. Februar 2016: 129 TEUR) und sind vollständig zu Zeitwerten bilanziert.

(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 (38)). 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:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Kommanditkapital Otto (GmbH & Co KG)	820.000	820.000
Gewinnrücklagen und Jahresüberschuss	56.268	33.901
Kündbare Finanzinstrumente	876.268	853.901

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 2017 40.948 TEUR (29. Februar 2016: 41.696 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:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Gezahlte (-) oder erhaltene (+) Gegenleistungen	-888	-22.274
Erhöhung (-)/Verringerung (+) in den auf andere Gesellschafter entfallenden Anteilen	704	-25.462
Veränderung des Ausgleichspostens aus sukzessiven Erwerben	-184	-47.736

(d) KUMULIERTES SONSTIGES EIGENKAPITAL

Das kumulierte sonstige Eigenkapital setzt sich wie folgt zusammen:

	2016/17	2015/16
	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	1.679	1.638
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	15.282	15.241

(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 ¹		Argosyn-Gruppe	
	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Langfristige Vermögenswerte	454.695	479.955	549.213	793.029
Kurzfristige Vermögenswerte	3.853	2.353	567.996	266.752
Langfristige Verbindlichkeiten	121.190	112.600	1.551	7.107
Kurzfristige Verbindlichkeiten	68.364	96.684	157.496	168.427
Nettoreinvermögen	268.994	273.024	958.162	884.247
davon auf andere Gesellschafter entfallend	268.620	272.644	443.785	409.552
Umsatzerlöse	0	11	68.585	167.938
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	14.182	17.084	80.940	-4.531
davon auf andere Gesellschafter entfallend	14.163	17.065	37.485	-2.098
Erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	1.170	-1.099	4.053	-2.619
Gesamtergebnis	15.352	15.985	84.993	-7.150
davon auf andere Gesellschafter entfallend	15.333	15.966	39.438	-3.311
Nettozunahme/-abnahme des Finanzmittelfonds	0	0	103.703	-1.352
An andere Gesellschafter gezahlte Dividenden/Ausschüttungen	19.357	13.936	0	0

¹ An einer Tochtergesellschaft der FORUM Grundstücksgesellschaft m.b.H. hält eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der Otto (GmbH & Co KG) 1% der Anteile.

(f) GENUSSSCHEINE

Die EOS Holding GmbH, Hamburg, hat im Juni 2006 sowie im August 2009 Genussscheine in Höhe von insgesamt 55.000 TEUR ausgegeben. Nach Rückkauf von Anteilen verbleiben 45.000 TEUR im Bestand. Die bonprix Handelsgesellschaft mbH, Hamburg, hat im Februar 2016 Genussscheine in Höhe von insgesamt 70.000 TEUR ausgegeben. Die hier vorliegenden Genussscheintransaktionen sind aufgrund ihrer Ausgestaltung nach IAS 32 als Eigenkapital zu klassifizieren.

Zum 28. Februar 2017 werden in dieser Position ebenfalls die noch nicht gezahlten Vergütungen auf die genannten Eigenkapitalbestandteile in Höhe von 1.984 TEUR (29. Februar 2016: 533 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 2017 waren 31.743 Pakete mit einem Wert von 27.376 TEUR (29. Februar 2016: 35.513 Pakete mit einem Wert von 31.231 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 2016/17 11.273 TEUR (2015/16: 12.808 TEUR).

Rückstellungen für leistungsorientierte Versorgungspläne werden für Verpflichtungen aus Anwartschaften und laufenden Leistungen gegenüber ehemaligen und aktiven Mitarbeitern der Otto Group sowie deren Hinterbliebenen gebildet. Die Plangestaltung basiert in der Regel auf Beschäftigungsdauer, Entgelt, Status sowie Eigenleistung der Mitarbeiter.

Die wesentlichen leistungsorientierten Versorgungspläne entfallen auf die in Deutschland und Großbritannien ansässigen Gesellschaften der Otto Group. In Deutschland liegen in der Regel nicht kapitalgedeckte Versorgungspläne vor. Diese bestehen aus arbeitgeberfinanzierten Leistungszusagen und sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerfinanzierten beitragsorientierten Leistungszusagen. Ein Großteil der arbeitgeberfinanzierten Leistungszusagen wurde zum 1. Januar 2014 für Neueintritte geschlossen. Bei den in Großbritannien ansässigen Gesellschaften bestehen zumeist kapitalgedeckte Versorgungspläne. Diese Pläne basieren vorwiegend auf eingefrorenen Durchschnittsgehältern der Mitarbeiter. Die Pläne in Großbritannien wurden mit Wirkung zum 28. Februar 2009 für Neuzugänge geschlossen. Die Leistungen aus den Plänen in Deutschland und Großbritannien erfolgen überwiegend in der Form von Rentenzahlungen.

Im Zusammenhang mit den leistungsorientierten Plänen ist die Otto Group verschiedenen Risiken ausgesetzt. Neben allgemeinen versicherungsmathematischen Risiken, wie dem Langlebkeitsrisiko und dem Zinsänderungsrisiko, ist die Otto Group dem Währungsrisiko sowie dem Kapitalmarkt- bzw. Anlagerisiko ausgesetzt. Die Versorgungsleistungen in Deutschland sind gegen die Folgen einer Insolvenz nach Maßgabe des Betriebsrentengesetzes abgesichert. Hierfür werden jährliche Beiträge an den Pensions-Sicherungs-Verein VVaG geleistet.

Der wesentliche Teil des in der Otto Group vorhandenen Planvermögens entfällt auf die in Großbritannien ansässigen Unternehmen. Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der Leistungsverpflichtungen. Die Unterlegung dieser Leistungsverpflichtungen mit Finanzmitteln stellt eine Vorsorge für künftige Mittelabflüsse dar. Das Planvermögen wird von einem unabhängigen Treuhänder investiert und verwaltet. Die übergeordnete Anlagepolitik und Anlagestrategie basieren auf dem Ziel, mittelfristig eine Rendite auf das Planvermögen zu erwirtschaften, welche zusammen mit den Beiträgen ausreicht, den Leistungsverpflichtungen nachzukommen. Aufgrund der derzeit bestehenden Unterdeckung hat sich das Unternehmen dazu verpflichtet, durch regelmäßige Dotierungen die Unterdeckung langfristig aufzulösen. Die Höhe der Dotierungen wird alle drei Jahre im Rahmen der Funding Discussions neu verhandelt. Zusätzlich besteht eine staatliche Aufsicht der für diese Angelegenheiten zuständigen Stelle (Pensions Regulator). Die Versorgungsleistungen sind zu großen Teilen gegen die Folgen einer Insolvenz gesetzlich abgesichert. Hierfür werden jährliche Beiträge an den Pension Protection Fund geleistet.

Die Berechnung der Pensionsrückstellungen für die leistungsorientierten Versorgungssysteme erfolgt nach IAS 19 auf der Grundlage versicherungsmathematischer Annahmen. Der Bewertung liegen folgende gewichtete Annahmen zugrunde:

	2016/17	2015/16
	in %	in %
Rechnungszins	2,3	3,0
Gehaltstrend	1,3	1,3
Rententrend	1,8	1,9
Inflation	1,9	1,9
Fluktuation	8,0	8,0

Der Wert der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen im Konzern beträgt zum Bilanzstichtag:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Barwert der nicht fondsfinanzierten Pensionsverpflichtungen	1.249.260	1.152.533
Barwert der fondsfinanzierten Pensionsverpflichtungen	726.463	627.753
Umbuchungen aufgrund von IFRS 5	0	-22.675
Barwert der Pensionsverpflichtungen	1.975.723	1.757.611
Zeitwert des Planvermögens	-618.287	-598.507
Umbuchungen aufgrund von IFRS 5	0	8.189
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1.357.436	1.167.293

Die Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen hat sich wie folgt entwickelt:

	Barwert der Pensionsverpflichtung		Planvermögen		Rückstellungen für Pensionen	
	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Stand zum 1. März	1.757.611	1.858.094	590.318	622.697	1.167.293	1.235.397
Laufender Dienstzeitaufwand	21.771	23.131	0	0	21.771	23.131
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	14.467	14.988	0	0	14.467	14.988
Effekte aus Plankürzungen und Abgeltungen	99	-7.091	0	3.228	99	-10.319
Zinsaufwendungen/-erträge	51.364	52.069	19.865	21.255	31.499	30.814
Erfolgswirksam erfasste Veränderungen	87.701	83.097	19.865	24.483	67.836	58.614
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste						
aus demographischen Annahmen	-3	20.314	0	0	-3	20.314
aus finanziellen Annahmen	249.703	-82.955	0	0	249.703	-82.955
aus erfahrungsbedingten Anpassungen	-6.784	-7.929	0	0	-6.784	-7.929
Ertrag aus Planvermögen ohne Zinserträge	0	0	70.647	-8.902	-70.647	8.902
Wechselkursänderungen	-50.721	-48.721	-46.589	-45.860	-4.132	-2.861
Erfolgsneutral erfasste Veränderungen	192.195	-119.291	24.058	-54.762	168.137	-64.529
Gezahlte Leistungen	-66.468	-62.385	-35.371	-31.551	-31.097	-30.834
Übertragungen	-71	-46	0	0	-71	-46
Beiträge des Arbeitgebers	0	0	20.267	19.882	-20.267	-19.882
Änderungen Konsolidierungskreis	4.755	20.817	-850	17.758	5.605	3.059
Umbuchungen aufgrund von IFRS 5	0	-22.675	0	-8.189	0	-14.486
Sonstige Veränderungen	-61.784	-64.289	-15.954	-2.100	-45.830	-62.189
Stand zum 28./29. Februar	1.975.723	1.757.611	618.287	590.318	1.357.436	1.167.293

Das zur Finanzierung der Pensionsverpflichtungen zur Verfügung stehende Planvermögen gliedert sich wie folgt auf:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Wertpapiere	539.562	531.173
Liquide Mittel	47.255	41.742
Immobilien	18.525	22.570
Sonstiges	12.945	3.022
Umbuchungen aufgrund von IFRS 5	0	-8.189
Planvermögen	618.287	590.318

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 2017/18 Beiträge in Höhe von 21.144 TEUR in die leistungsorientierten Pläne einzuzahlen sind sowie Auszahlungen in Höhe von 59.379 TEUR aus den leistungsorientierten Plänen erfolgen werden.

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 19,4 Jahre (29. Februar 2016: 18,3 Jahre).

Die relative Auswirkung von singulären Parameteränderungen auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird im Folgenden aufgezeigt:

		2016/17	2015/16
		in %	in %
Rechnungszins	+ 0,5 %	-8,8	-8,3
	- 0,5 %	10,2	9,5
Rententrend	+ 0,25 %	2,5	2,3
	- 0,25 %	-2,4	-2,2
Lebenserwartung	Zunahme um ein Jahr	1,8	1,4
	Abnahme um ein Jahr	-2,0	-1,6

Eine wesentliche Gehaltsabhängigkeit der Pläne liegt nicht vor. Zur Ermittlung der Sensitivitäten wurden ca. 97% des Verpflichtungsumfanges berücksichtigt. Jede Änderung einer wesentlichen versicherungsmathematischen Annahme wurde separat analysiert. Interdependenzen wurden nicht berücksichtigt.

(26) SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

	01.03.2016	Währungskurseffekte/ Umbuchungen/ Veränderung des Konsolidierungskreises	Inanspruchnahme	Auflösung	Zuführung	Aufzinsung	28.02.2017
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Restrukturierungsverpflichtungen	65.589	4.377	-40.733	-11.404	39.371	799	57.999
Verwaltung der betrieblichen Altersvorsorge	31.516	8	-52	-352	559	3.792	35.471
Personalkosten	16.445	892	-5.832	-373	19.632	393	31.157
Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen	23.352	199	-427	-1.089	2.154	547	24.736
Prozesskosten und Prozessrisiken	10.239	5.007	-1.468	-1.494	5.588	14	17.886
Versicherungstechnische Rückstellungen	16.670	0	0	0	445	0	17.115
Garantien und Kulanz	8.654	0	-1.481	-85	173	0	7.261
Belastende Verträge	5.467	-92	-2.951	-1.005	4.136	45	5.600
Übrige Rückstellungen	80.593	27.459	-59.369	-16.421	54.049	74	86.385
Sonstige Rückstellungen	258.525	37.850	-112.313	-32.223	126.107	5.664	283.610

Erwartete Abfindungen sowie sonstige Personalkosten, die auf der Grundlage von Sozialplänen bzw. Betriebsvereinbarungen im Rahmen von eingeleiteten Restrukturierungen u.a. in Deutschland, Frankreich und England in dem Segment Service entstehen, werden in den Rückstellungen für Restrukturierungsverpflichtungen ausgewiesen. Zusätzlich sind in dieser Rückstellung die erwarteten Aufwendungen im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung von Miet- bzw. Leasingverträgen aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen enthalten.

Für Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen, die insbesondere bei Mietereinbauten bestehen, wurden Rückstellungen in Höhe des Barwerts der erwarteten Kosten angesetzt. Korrespondierend wurden diese Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung der Verpflichtung als Bestandteil der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der Vermögenswerte aktiviert.

In den Rückstellungen für Personalkosten sind im Wesentlichen die Aufstockungsbeträge für Altersteilzeitvereinbarungen sowie Jubiläumsansprüche enthalten.

Die Rückstellungen für Garantien und Kulanz wurden für gesetzliche, freiwillige und vertraglich vereinbarte Garantien und Gewährleistungsansprüche von Kunden aus Warenlieferungen in Höhe der wahrscheinlichen Inanspruchnahme gebildet.

Es ergibt sich folgende Fälligkeitsstruktur der sonstigen Rückstellungen zum 28. Februar 2017:

	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	24.784	19.072	14.143	57.999
Rückbau- und Wiederherstellungsverpflichtungen	1.924	12.016	10.796	24.736
Versicherungstechnische Rückstellungen	17.115	0	0	17.115
Personalkosten	628	4.603	25.926	31.157
Prozesskosten und Prozessrisiken	17.598	288	0	17.886
Garantien und Kulanz	6.631	630	0	7.261
Belastende Verträge	4.719	881	0	5.600
Übrige Rückstellungen	68.759	53.097	0	121.856
Sonstige Rückstellungen	142.158	90.587	50.865	283.610

(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 2017 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	367.188	636.823	247.415	1.251.426
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	539.435	396.114	173.479	1.109.028

Zum Stichtag der Vergleichsperiode hat sich die Fälligkeitsstruktur der Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen sowie Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten wie folgt dargestellt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	13.268	770.540	45.000	828.808
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	564.276	401.021	172.147	1.137.444

Die zum 28. Februar 2017 bestehenden wesentlichen Anleihen sind durch die folgenden Nominalbeträge, Zinssätze und Fälligkeiten gekennzeichnet:

Gesellschaft	Finanzierungszusage	Inanspruchnahme zum 28.02.2017 in TEUR	Nominal- zinssatz	Effektiv- zinssatz	Fälligkeit
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (DE000A1C93H4)	50.000	5,700 %	5,700 %	10.03.2017
Otto (GmbH & Co KG)	Inhaberschuldverschreibung (AT0000A0UJL6)	149.460	4,625 %	4,651 %	29.09.2017
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 (XS1433512891)	250.000	2,500 %	2,625 %	16.06.2023

Im Februar 2016 wurde von der Inhaberschuldverschreibung (XS0847087714) mit einem ursprünglichen Gesamtvolumen von 300.000 TEUR ein Nominalbetrag in Höhe von 20.000 TEUR vor Endfälligkeit zurückgekauft. Diese Anteile wurden im Geschäftsjahr 2016/17 wieder am Markt veräußert. Darüber hinaus wurde von der Inhaberschuldverschreibung (AT0000A0UJL6) mit einem Gesamtvolumen von 150.000 TEUR ein Nominalbetrag in Höhe von 540 TEUR vor Endfälligkeit zur Marktpflege zurückgekauft.

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 2017 beträgt das Gesamtvolumen der im Rahmen des EMTN-Programms begebenen Anleihen 590.000 TEUR.

Zudem existiert seit dem Geschäftsjahr 2016/17 ein Commercial-Paper-Programm mit einem Rahmenvolumen von 1.000.000 TEUR. Zum 28. Februar 2017 beträgt das Gesamtvolumen der ausstehenden Commercial Paper 150.000 TEUR.

Zum 28. Februar 2017 bestehen die folgenden, nach Fälligkeit sortierten, wesentlichen Verbindlichkeiten gegenüber diversen in- und ausländischen Kreditinstituten:

Segmente	Währung	Inanspruchnahme zum 28.02.2017 in TEUR	Zinssatz	Endfälligkeit
	EUR	230.963	1,2 – 6,7 %	2017 – 2021
Multichannel- Einzelhandel	EUR	154.616	Euribor + variabler Aufschlag	2019 – 2024
	EUR	101.999	1,5 – 6,9 %	2023 – 2028
Finanz- dienstleistungen	EUR	45.000	Euribor + variabler Aufschlag	2019
	EUR	91.800	1,6 – 3,5 %	2017 – 2023
Service	EUR	6.068	3,7 – 5,0 %	2017 – 2023

Für die Finanzverbindlichkeiten entspricht der ausgewiesene Zinssatz dem Effektivzinssatz.

(28) SONSTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen Finanzverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2017 in TEUR	29.02.2016 in TEUR
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	240.268	156.258
Verbindlichkeiten aus finance lease	69.750	55.456
Verbindlichkeiten aus Darlehen	5.040	1.081
Wechselverbindlichkeiten	4.914	3.585
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	319.972	216.380

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich zum 28. Februar 2017 wie folgt:

	Restlaufzeit bis zu einem Jahr in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Verbindlichkeiten aus ABS-Finanzierungen	175.268	65.000	0	240.268
Verbindlichkeiten aus finance lease	19.929	46.667	3.154	69.750
Verbindlichkeiten aus Darlehen	5.040	0	0	5.040
Wechselverbindlichkeiten	4.914	0	0	4.914
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	205.151	111.667	3.154	319.972

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	156.258	0	0	156.258
Verbindlichkeiten aus finance lease	10.281	40.778	4.397	55.456
Verbindlichkeiten aus Darlehen	1.081	0	0	1.081
Wechselverbindlichkeiten	3.585	0	0	3.585
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	171.205	40.778	4.397	216.380

Die Verbindlichkeiten aus finance lease zum 28. Februar 2017 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	21.712	49.392	3.252	74.356
Zinsanteil	1.783	2.725	98	4.606
Tilgungsanteil	19.929	46.667	3.154	69.750

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	12.005	44.284	4.665	60.954
Zinsanteil	1.724	3.506	268	5.498
Tilgungsanteil	10.281	40.778	4.397	55.456

(29) VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER NAHE STEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Die Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Tochterunternehmen	8.970	8.899
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	2.847	1.050
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	21.717	17.581
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	33.534	27.530

Die Fälligkeitsstruktur ergibt sich wie folgt:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	17.093	13.436
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	15.977	13.627
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	464	467
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	33.534	27.530

(30) SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen Verbindlichkeiten gliedern sich wie folgt:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	262.117	260.554
Kreditorische Debitoren	94.721	101.950
Verbindlichkeiten aus kündbaren Finanzinstrumenten	92.138	100.053
Negative Zeitwerte von Derivaten	31.653	43.087
Verbindlichkeiten aus dem Erwerb von Anteilen	59.441	38.729
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	110.258	76.943
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	650.328	621.316
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	211.902	208.463
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	188.688	172.914
Abgrenzungsposten	152.202	147.275
Verbindlichkeiten aus Sozialabgaben	19.579	20.214
Verbindlichkeiten aus sonstigen Abgaben	9.148	8.799
Übrige Verbindlichkeiten	2.014	2.190
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	583.533	559.855
Sonstige Verbindlichkeiten	1.233.861	1.181.171

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:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Restlaufzeit bis zu einem Jahr	414.989	420.553
Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren	222.861	184.666
Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren	12.478	16.097
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	650.328	621.316

(31) MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMME

Im Geschäftsjahr 2006/07 wurde bei einer Konzerngesellschaft in den USA ein virtuelles Anteilsprogramm zur langfristigen Mitarbeiterincentivierung aufgelegt. Das Programm wird gemäß IFRS 2 als cash-settled share-based payment klassifiziert. Transaktionswährung für die Gewährung und den Rückkauf der Wertsteigerungsrechte ist USD.

Die im Rahmen dieses Plans jährlich gewährten Wertsteigerungsrechte werden während einer Frist von 60 Monaten ratierlich unverfallbar. Am Ende dieses Erdienungszeitraums erfolgt die Auszahlung auf Basis der unverfallbar gewordenen Rechte. Für die Bestimmung der Wertsteigerung wird ein Unternehmenswert zugrunde gelegt, der sich aus einem EBIT-Multiplikator unter Berücksichtigung einer vertraglich definierten Nettofinanzposition ergibt.

Im Rahmen des Plans können maximal 590.000 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
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	-37.042	-31.130	51.007	53,31	59,79
2013	124.200	-41.455	-20.259	46.873	38,26	74,63
2014	122.595	-33.791	-10.626	43.332	0,00	95,41
2015	148.860	-23.292	-4.091	40.916	0,00	100,11
2016	157.770	-8.642	-613	21.915	17,57	85,19
	1.325.405	-277.269	-583.887	204.043		

Unter Berücksichtigung des Aufwandsverteilungszeitraums gemäß IFRS 2 ist zum Bilanzstichtag aufgrund der Wertentwicklung eine Verbindlichkeit in Höhe von 15.579 TEUR (2015/16: 496 TEUR) bilanziert worden. Aus dem Mitarbeiteroptionsprogramm ergab sich im Berichtsjahr Aufwand in Höhe von 14.583 TEUR (2015/16: 490 TEUR).

Auszahlungen für bereits unverfallbar gewordene Rechte ausgeschiedener Mitarbeiter beliefen sich im Geschäftsjahr 2016/17 auf 78 TEUR (2015/16: keine Auszahlung).

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSS- RECHNUNG

(32) DEFINITIONEN

In der Otto Group ist der Brutto-Cashflow eine Kennzahl für den Liquiditätsbeitrag der Gesellschaften und der Segmente. Der Brutto-Cashflow entspricht dem um Gewinne, Verluste und Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen sowie um wesentliche zahlungsunwirksame Erträge und Aufwendungen angepassten Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

(33) ZUSAMMENSETZUNG DES FINANZMITTELFONDS

Der Finanzmittelfonds setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Flüssige Mittel	379.042	234.545
Wertpapiere mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten	129	128
Finanzmittelfonds	379.171	234.673

Aus dem in der Konzern-Kapitalflussrechnung ausgewiesenen Finanzmittelfonds wurden 10.896 TEUR (29. Februar 2016: 9.950 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 2016/17 den Abschluss von finance leases mit 23.862 TEUR (2015/16: 21.704 TEUR).

ERLÄUTERUNGEN ZUR SEGMENTBERICHT- ERSTATTUNG

(35) GRUNDLAGEN

Die Segmentberichterstattung erfolgt entsprechend den Vorschriften des IFRS 8 nach dem management approach. Hiernach orientiert sich die Segmentberichterstattung an der internen Berichterstattung an die jeweiligen Hauptentscheidungsträger und beinhaltet die Informationen, die diesen Entscheidungsträgern im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung vorgelegt und von diesen zur Ressourcenallokation für die einzelnen Bereiche des Konzerns verwendet werden. In Übereinstimmung mit der internen Steuerung des Konzerns ist die Segmentberichterstattung nach den Geschäftsfeldern des Konzerns gegliedert.

In Ergänzung zu den Geschäftsfeldern erfolgen Zusatzinformationen zu den geographischen Regionen.

(a) GESCHÄFTSFELDER

In der Otto Group bestehen die folgenden Geschäftsfelder:

Multichannel-Einzelhandel

Das Segment Multichannel-Einzelhandel umfasst alle Aktivitäten des Konzerns, bei denen Konsumgüter an Endkunden verkauft werden. Die Geschäftsaktivitäten erfolgen dabei im Rahmen einer Multichannel-Strategie im Wege des Online-, 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:

	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Segmentvermögen	7.628.965	6.976.746
Sonstige Finanzanlagen	291.103	326.481
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	49.130	61.798
Flüssige Mittel	379.042	234.545
Latente Steuern	118.155	116.896
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	146.535
Vermögenswerte des Konzerns	8.466.395	7.863.001

Für die geographischen Informationen werden die Umsätze nach dem Standort der Konzerngesellschaft segmentiert, der in der Regel auch dem Standort der Kunden entspricht. Das Vermögen wird ebenfalls auf der Grundlage des Standortes der Konzerngesellschaft ermittelt und umfasst die langfristigen Vermögenswerte der geographischen Regionen und enthält somit immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen:

Geographische Informationen	Umsatzerlöse mit Dritten		Langfristiges Vermögen	
	2016/17	2015/16	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Deutschland	7.700.563	7.471.048	1.353.647	1.367.620
Europa (ohne Deutschland und Russland)	2.480.460	2.467.075	431.129	448.602
Nordamerika	1.824.941	1.670.864	406.525	412.357
Russland	267.975	264.461	17.539	21.289
Asien	202.579	195.498	57.634	59.345
Sonstige Regionen	35.252	35.499	939	2.118
Konzern	12.511.770	12.104.445	2.267.413	2.311.331

SONSTIGE ANGABEN

(37) FINANZINSTRUMENTE

(a) ORIGINÄRE FINANZINSTRUMENTE

Die Otto Group verwendet eine Vielzahl von Finanzinstrumenten in ihren unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

In den folgenden Tabellen sind finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten entsprechend der Kategorien der Finanzinstrumente nach IAS 39 dargestellt. Cash flow hedges werden gesondert ausgewiesen.

Alle Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert im Abschluss bilanziert werden, werden in die folgenden Hierarchiestufen gemäß IFRS 13 eingeordnet:

Stufe 1: an aktiven, für das Unternehmen an zugänglichen Märkten notierte (nicht angepasste) Preise für gleiche Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten;

Stufe 2: Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die auf Stufe 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen;

Stufe 3: nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierende Faktoren für die Bewertung des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Reklassifizierungen zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen werden zum Ende der Berichtsperiode, in der die Änderung eingetreten ist, erfasst.

Im Geschäftsjahr 2016/17 haben keine Reklassifizierungen zwischen den verschiedenen Kategorien von Finanzinstrumenten stattgefunden.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Buchwerte und beizulegenden Zeitwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zum 28. Februar 2017, einschließlich ihrer Einstufung in die Zeitwert Hierarchie. Sie enthält keine Informationen zum beizulegenden Zeitwert für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden, wenn der Buchwert einen angemessenen Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert darstellt oder der Zeitwert dem Barwert des jeweiligen langfristigen Finanzinstruments unter Anwendung aktueller Zinsparameter entspricht. Die Verbindlichkeiten aus finance lease werden gemäß IAS 17 bewertet und sind folglich in der Tabelle keiner Bewertungskategorie gemäß IAS 39 zugeordnet. Eine Angabe der Zeitwerte für Verbindlichkeiten aus finance lease erfolgt nicht, da sich keine wesentlichen Zusatzinformationen durch die Ermittlung der Zeitwerte ergeben würden.

Aktiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.343.559	1.343.559	-	-	-	-	-	-
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1.083.862	1.083.862	-	-	-	-	-	-
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	106.242	106.242	-	-	-	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	466.488	466.488	-	-	-	-	-	-
Flüssige Mittel	379.042	379.042	-	-	-	-	-	-
Loans and receivables (LAR)	3.379.193	3.379.193	-	-	-	-	-	-
Sonstige Finanzanlagen	153	153	-	-	-	-	-	-
Wertpapiere	813	813	-	-	-	-	-	-
Held to maturity (HTM)	966	966	-	-	-	-	-	-
Sonstige Finanzanlagen	296.542	25.056	0	271.486	271.486	180	271.306	0
Wertpapiere	129	0	0	129	129	129	0	0
Available-for-sale financial assets (AFS)	296.671	25.056	0	271.615	271.615	309	271.306	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	11.681	0	11.681	0	11.681	0	11.681	0
Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	11.681	0	11.681	0	11.681	0	11.681	0
Cash flow hedges	22.136	0	0	22.136	22.136	0	22.136	0

Passiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Genussrechte	27.376	27.376	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	1.251.426	1.251.426	0	0	1.412.044	1.029.337	382.707	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.109.028	1.109.028	0	0	1.133.804	0	1.133.804	0
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	250.221	250.221	–	–	–	–	–	–
davon Verbindlichkeiten finance lease	69.750	69.750	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.375.611	1.375.611	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	33.534	33.534	–	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	559.234	559.234	–	–	–	–	–	–
Financial liabilities measured at amortised cost (OL)	4.606.430	4.606.430	0	0	2.545.848	1.029.337	1.516.511	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	59.441	0	0	59.441	59.441	0	59.441	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	14.152	0	14.152	0	14.152	0	14.152	0
Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	73.593	0	14.152	59.441	73.593	0	73.593	0
Cash flow hedges	17.501	0	0	17.501	17.501	0	17.501	0

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

Zum Stichtag der Vergleichsperiode bestehen folgende Buchwerte und beizulegende Zeitwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, einschließlich ihrer Einstufung in der Zeitwert Hierarchie:

Aktiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Zeitwert, erfolgswirksam	Zeitwert, erfolgsneutral	Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.298.481	1.298.481	-	-	-	-	-	-
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	832.515	832.515	-	-	-	-	-	-
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	100.090	100.090	-	-	-	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	141.175	141.175	-	-	-	-	-	-
Flüssige Mittel	234.545	234.545	-	-	-	-	-	-
Loans and receivables (LAR)	2.606.806	2.606.806	-	-	-	-	-	-
Sonstige Finanzanlagen	332.841	35.961	0	296.880	296.880	137	296.743	0
Wertpapiere	129	0	0	129	129	129	0	0
Available-for-sale financial assets (AFS)	332.970	35.961	0	297.009	297.009	266	296.743	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	23.305	0	23.305	0	23.305	0	23.305	0
Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	23.305	0	23.305	0	23.305	0	23.305	0
Cash flow hedges	42.763	0	0	42.763	42.763	0	42.763	0

Passiva	Bewertung gemäß IAS 39				Zeitwert Hierarchie			
	Buchwert in TEUR	Fortgeführte Anschaf- fungskosten in TEUR	Zeitwert, erfolgs- wirksam in TEUR	Zeitwert, erfolgs- neutral in TEUR	Zeitwert in TEUR	Stufe 1 in TEUR	Stufe 2 in TEUR	Stufe 3 in TEUR
Genussrechte	31.231	31.231	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	828.808	828.808	0	0	860.178	740.456	119.722	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.137.444	1.137.444	0	0	1.149.815	0	1.149.815	0
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	160.925	160.925	–	–	–	–	–	–
davon Verbindlich- keiten finance lease	55.456	55.456	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.127.140	1.127.140	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehen- den Personen und Unternehmen	27.530	27.530	–	–	–	–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	539.500	539.500	–	–	–	–	–	–
Financial liabilities measured at amortised cost (OL)	3.908.034	3.908.034	0	0	2.009.993	740.456	1.269.537	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	38.729	0	0	38.729	38.729	0	38.729	0
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	13.717	0	13.717	0	13.717	0	13.717	0
Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	52.446	0	13.717	38.729	52.446	0	52.446	0
Cash flow hedges	29.369	0	0	29.369	29.369	0	29.369	0

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

Die Nettoergebnisse aus Finanzinstrumenten teilen sich wie folgt auf die einzelnen Bewertungskategorien des IAS 39 auf:

Nettogewinne/Nettoverluste

	28.02.2017			29.02.2016		
	erfolgs-neutral	erfolgs-wirksam	Summe	erfolgs-neutral	erfolgs-wirksam	Summe
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Loans and receivables (LAR)	0	663.030	663.030	0	587.905	587.905
LAR ohne Finanzdienstleistungen	0	-69.344	-69.344	0	-90.390	-90.390
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	0	732.374	732.374	0	678.295	678.295
Available-for-sale-financial assets (AFS)	-19.987	-16.033	-36.020	40.068	24.168	64.236
Financial assets at fair value through profit or loss (AFV)	0	16.120	16.120	0	25.952	25.952
Financial liabilities measured at amortised cost (OL)	0	5.370	5.370	0	-10.755	-10.755
Financial liabilities at fair value through profit or loss (LFV)	0	-36.739	-36.739	0	-28.638	-28.638

Die Nettoergebnisse enthalten dabei Effekte aus Wertberichtigungen, der Währungsumrechnung, aus der Bewertung zum Zeitwert und aus der Veräußerung von Finanzinstrumenten. Darüber hinaus werden Umsatzerlöse mit Dritten des Segments Finanzdienstleistungen von 732.374 TEUR (29. Februar 2016: 678.295 TEUR) ausgewiesen, die ebenfalls im Zusammenhang mit der Kategorie LAR stehen.

Die oben genannten Finanzinstrumente wurden hinsichtlich ihrer erfolgswirksamen Effekte in den Umsatzerlösen, sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen, im Beteiligungsergebnis und im sonstigen Finanzergebnis erfasst.

Zum 28. Februar 2017 werden Vermögenswerte aus ABS-Transaktionen von 147.047 TEUR (29. Februar 2016: 89.049 TEUR) bilanziert.

(b) DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die Otto Group ist aufgrund ihrer internationalen Aktivitäten insbesondere Risiken aus Währungskurs- und Zinsänderungen ausgesetzt. Zur Begrenzung dieser Risiken werden durch die Unternehmen der Otto Group derivative Finanzinstrumente eingesetzt.

Der Einsatz derivativer Finanzinstrumente ist durch entsprechende Richtlinien in der Otto Group geregelt und erfolgt allein zur Absicherung bestehender Grundgeschäfte sowie geplanter Transaktionen mit hinreichend hoher Eintrittswahrscheinlichkeit. Durch diese Richtlinien werden die Verantwortlichkeiten, die Handlungsrahmen und die Berichterstattung sowie die strikte Trennung von Handel und Abwicklung verbindlich festgelegt. Der Abschluss von Handelsgeschäften im Zusammenhang mit derivativen Finanzinstrumenten ist gemäß dieser Richtlinien nur mit Banken ausreichender Bonität erlaubt.

Die Otto Group nutzt Devisentermingeschäfte, Währungsswaps und Devisenoptionen zur Absicherung abgeschlossener bzw. erwarteter Geschäfte. Im Rahmen der Zinssicherung werden die Risiken durch Zinsderivate in Form von Zinsswaps begrenzt.

Die derivativen Geschäfte, welche die Otto Group nach dieser Maßgabe abschließt, werden gemäß den Vorschriften der European Market Infrastructure Regulation (EMIR) an ein Transaktionsregister gemeldet. Die Compliance mit EMIR wird regelmäßig durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und bestätigt.

Die Nominalwerte und Zeitwerte der Zins- und Devisenderivate setzen sich wie folgt zusammen:

	28.02.2017		29.02.2016	
	Nominalbetrag	Zeitwert	Nominalbetrag	Zeitwert
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Aktiva				
Devisenderivate	1.109.115	33.817	1.291.708	66.068
Gesamt	1.109.115	33.817	1.291.708	66.068
Passiva				
Devisenderivate	681.079	16.201	1.037.962	22.828
Zinsderivate	342.742	15.452	423.713	20.258
Gesamt	1.023.821	31.653	1.461.675	43.086

Die Otto Group bilanziert bestimmte Derivate, die die Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Abbildung von Sicherungsbeziehungen erfüllen, als cash flow hedges gemäß IAS 39.

Cash flow hedges werden zur Absicherung des Zinsänderungs- und Währungsrisikos im Zusammenhang mit variablen Zahlungsströmen aus zukünftig höchstwahrscheinlichen Transaktionen (Wareneinkauf und Umsatzerlöse) sowie aus bestehenden Kreditverträgen abgeschlossen. Die Effektivität der Sicherungsbeziehungen wird zum Stichtag unter Anwendung der Dollar-Offset-Methode mithilfe der hypothetischen Derivate-Methode geprüft.

Es bestehen die folgenden Sicherungsinstrumente, die die Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Abbildung als cash flow hedges erfüllen:

	28.02.2017		29.02.2016	
	Nominalbetrag	Zeitwert	Nominalbetrag	Zeitwert
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Aktiva				
Devisenderivate	556.504	22.137	859.588	42.763
Gesamt	556.504	22.137	859.588	42.763
Passiva				
Devisenderivate	208.056	3.044	184.107	10.993
Zinsderivate	287.616	14.457	349.504	18.376
Gesamt	495.672	17.501	533.611	29.369

Die gesicherten Grundgeschäfte treten in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren bei Devisenderivaten und von bis zu acht Jahren bei Zinsderivaten ein. Darüber hinaus werden bei Währungsrisiken Zeiträume von bis zu fünf Jahren gesichert. Die voraussichtlichen Effekte auf die Zahlungsströme werden sich jeweils im gleichen Zeitraum einstellen. Den Nominalvolumina der Sicherungsgeschäfte stehen bereits bilanzierte Grundgeschäfte in Höhe von 75.994 TEUR bei den Devisenderivaten und in Höhe von 342.742 TEUR bei den Zinsderivaten sowie geplante Transaktionen gegenüber. Für bilanzierte Grundgeschäfte aus einer Sicherungsbeziehung mit Devisenderivaten werden 2.948 TEUR aus den kumulierten erfolgsneutral erfassten Erträgen und Aufwendungen in die Anschaffungskosten einbezogen.

Die Otto Group schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen des Deutschen Rahmenvertrags für Finanztermingeschäfte Derivategeschäfte ab. Bei Eintritt bestimmter Kreditereignisse, wie eines Verzugs, werden alle ausstehenden Transaktionen der in Verzug geratenen Globalnettingvereinbarung beendet und der Wert zur Beendigung wird ermittelt. Hierfür ist ein einziger Nettobetrag zum Ausgleich aller Transaktionen zu verwenden. Da ein bestimmtes Kreditereignis wie ein Verzug eines Bankdarlehens zurzeit nicht gegeben ist und somit kein Rechtsanspruch auf Saldierung der erfassten Beträge besteht, erfüllen die abgeschlossenen Vereinbarungen nicht die Kriterien für eine Saldierung in der Bilanz.

Es bestehen die folgenden Finanzinstrumente, die den Globalnettingvereinbarungen unterliegen:

	28.02.2017			29.02.2016		
	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	33.817	8.095	25.722	66.068	19.607	46.461
Finanzielle Verbindlichkeiten						
Zins- und Devisenderivate	31.653	8.095	23.558	43.087	19.607	23.480

(c) FINANZRISIKEN

Aufgrund der internationalen Aktivitäten besteht für die Otto Group eine Reihe von finanziellen Risiken. Hierzu zählen insbesondere die Auswirkungen aus Änderungen von Wechselkursen und Zinssätzen. Im Rahmen der bestehenden Treasury- und Risikomanagementprozesse werden diese Risiken reduziert.

Grundsätzlich werden alle wesentlichen Zinsänderungs- und Währungsrisiken durch währungs- und fristenkongruente Refinanzierungen begrenzt. Verbleibende wesentliche Inkongruenzen werden durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente, wie beispielsweise Zinsswaps und Devisentermingeschäfte, weiter reduziert. Die Rahmenbedingungen für den Einsatz dieser Instrumente werden durch eine vom Vorstand erlassene Richtlinie festgelegt, deren Einhaltung durch ein unabhängiges Risikomanagement überwacht wird.

Im Rahmen des zentralen Liquiditätsmanagements wird darüber hinaus sichergestellt, dass der Otto Group für das operative Geschäft und für Investitionen ausreichend Mittel zur Verfügung stehen.

Die Otto Group ist durch ihre Geschäftstätigkeit im Wesentlichen Währungsrisiken aus der Schwankung des USD, des HKD und des CHF ausgesetzt. Eine Übersicht zur Entwicklung der wesentlich auf den Konzernabschluss wirkenden Währungen findet sich in Ziffer (2)(b).

Zur Ermittlung der nachfolgend dargestellten Sensitivitäten wird eine hypothetische Auf- bzw. Abwertung des Euro gegenüber allen Währungen zum 28. Februar 2017 um 10 % angenommen. Alle anderen Variablen bleiben unverändert. Unter diesen Bedingungen hätten sich folgende wesentliche Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern (EBT) und das Eigenkapital der Otto Group ergeben:

		EBT		Eigenkapital	
		2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
		in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Kurschwankung des USD	+ 10 %	12.586	9.617	-32.999	-37.979
	- 10 %	-20.941	-16.052	44.461	46.682
Kurschwankung des HKD	+ 10 %	1.457	1.722	46	351
	- 10 %	-1.239	-1.583	-46	-351
Kurschwankung des CHF	+ 10 %	-35	-3.377	15.716	23.255
	- 10 %	70	3.460	-15.675	-23.096
Gesamtauswirkung	+ 10 %	14.008	7.962	-17.237	-14.373
	- 10 %	-22.110	-14.175	28.740	23.235

Währungskurssicherungen werden in der Otto Group zum Teil als cash flow hedges nach IAS 39 bilanziert. Die Marktwertschwankungen des effektiven Teils werden in der oben stehenden Übersicht im Eigenkapital gezeigt.

Die ausgewiesenen Effekte auf das Ergebnis resultieren im Wesentlichen aus Bewertungsschwankungen von Derivaten, die zur Sicherung operativer Cashflows abgeschlossen wurden, jedoch nicht nach Hedge Accounting bilanziert werden. Diesen Derivaten stehen hauptsächlich geplante, noch nicht kontrahierte Kontrakte gegenüber, deren Währungskursrisiko sich gegenläufig entwickelt. In die Berechnungen der Ergebniseffekte wurden diese Cashflows der operativen Grundgeschäfte nicht einbezogen. Das tatsächliche Risiko der Nettoposition ist somit deutlich geringer.

Für die Otto Group ergeben sich weiterhin Zinsrisiken aus variabel verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten.

Bei einer hypothetischen Erhöhung bzw. Senkung des Marktzinsniveaus für alle Währungen um jeweils 50 Basispunkte (Parallelverschiebung der Zinskurven) und gleichzeitig unveränderten sonstigen Variablen hätten sich folgende Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern (EBT) und das Eigenkapital der Otto Group ergeben, die im Wesentlichen das Finanzergebnis beeinflussen:

		EBT		Eigenkapital	
		2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
		in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
Verschiebung des Zinsniveaus	+ 50 bp	174	301	4.463	5.842
	- 50 bp	-169	-305	-4.685	-6.042

Eine Risikokonzentration in Bezug auf die dargestellten Finanzrisiken besteht nicht.

(d) AUSFALLRISIKO

Für die Otto Group besteht das Risiko, dass Geschäftspartner ihren Verpflichtungen nicht nachkommen können. Zur Verminderung des Ausfallrisikos, dessen Maximalbetrag den bei den jeweiligen finanziellen Vermögenswerten bilanzierten Buchwerten entspricht, werden Bonitätsprüfungen vorgenommen. Für erkennbare Ausfallrisiken, insbesondere bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Finanzdienstleistungen, werden angemessene Wertberichtigungen gebildet. Für die in der Bilanz angesetzten Vermögenswerte entspricht der Buchwert dem maximalen Ausfallrisiko.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Finanzdienstleistungen bestehen im Wesentlichen gegenüber privaten Endkunden und sind in der Regel mit Ausnahme branchenüblicher Eigentumsvorbehalte im Einzelhandel nicht durch spezielle Instrumente gesichert. Durch die sehr hohe Streuung der Forderungen entfallen auf den einzelnen Kunden nur geringe Beträge. Das Risiko eines maximalen Ausfalls ist unwahrscheinlich.

Einlagen bei Banken und Finanzanlagen werden nur bei Partnern unterhalten, die eine einwandfreie Bonität nach dem Ranking einer anerkannten internationalen Ratingagentur aufweisen.

Nicht im Wert geminderte oder überfällige Kredite und Forderungen werden in den verschiedenen Geschäftsfeldern intensiv überwacht. Im Multichannel-Einzelhandel und bei den Finanzdienstleistungsgesellschaften ist das Debitorenmanagement ein wichtiger Baustein in den betrieblichen Prozessen.

Forderungen, die nur durch Nachverhandlung nicht wertgemindert oder überfällig sind, und überfällige Finanzinstrumente, die nicht wertgemindert sind, bestehen nur in sehr geringem Umfang mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr. Es liegen keine objektiven Hinweise vor, dass die Schuldner ihren Verpflichtungen nicht nachkommen können. Forderungen werden in einem standardisierten Verfahren automatisch wertberichtigt, sobald es zu einem Zahlungsverzug kommt.

(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 2017 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	387.746	720.197	262.500	1.370.443
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	555.584	442.586	194.115	1.192.285
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.335.904	39.707	0	1.375.611
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	615.827	268.570	13.385	897.782
davon derivative Finanzinstrumente	16.717	18.189	555	35.461

Zum 29. Februar 2016 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	31.412	861.084	45.684	938.180
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	584.688	458.120	200.072	1.242.880
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.086.014	41.756	0	1.127.770
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	578.391	167.396	17.715	763.502
davon derivative Finanzinstrumente	25.101	19.976	1.797	46.874

(38) 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 2017 um eine zusätzliche Betrachtungsweise erweitert.

Hierbei werden Vermögenswerte, Schulden, Aufwendungen und Erträge der Konzernunternehmen des Segments Finanzdienstleistungen aus dem IFRS-Konzernabschluss eliminiert und stattdessen die Anteile an den Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nach der Equity-Methode bilanziert. Die Bilanzierung der Anteile an den Konzerngesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nach der Equity-Methode erfolgt dabei auf der Grundlage der durchgerechneten Kapitalanteile auf Ebene der jeweiligen Muttergesellschaften, die nicht dem Segment Finanzdienstleistungen zugeordnet sind. Insofern werden Anteile anderer Gesellschafter am anteiligen Ergebnis bzw. dem anteiligen Nettovermögen der Konzerngesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen nur dann ausgewiesen, wenn diese Anteile durch außenstehende Gesellschafter an Muttergesellschaften in anderen Segmenten gehalten werden. Darüber hinaus werden für Zwecke der Bilanzdarstellung Finanzverbindlichkeiten mit Forderungen gegen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen saldiert, die aus der zentralisierten Finanzierung des Segments Finanzdienstleistungen resultieren.

Bei der hier beschriebenen Vorgehensweise wird insofern von den IFRS abgewichen, als auf die Vollkonsolidierung der Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen, wie sie aufgrund der Beherrschungsmöglichkeit der Otto Group nach IFRS 10 erfolgen müsste und im IFRS-Konzernabschluss abgebildet ist, verzichtet wird. Darüber hinaus werden Finanzverbindlichkeiten mit Forderungen gegen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen saldiert, die aus der zentralisierten Finanzierung des Segments Finanzdienstleistungen resultieren.

Die Darstellung aller übrigen Sachverhalte erfolgte in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedeten und veröffentlichten, am Abschlussstichtag verpflichtend anzuwendenden International Financial Reporting Standards (IFRS) und deren Auslegung durch das International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC).

Gewinn- und Verlustrechnung Konzern FDL at Equity vom 1. März 2016 bis zum 28. Februar 2017

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Umsatzerlöse	11.780.409	11.427.340
Sonstige betriebliche Erträge	749.156	722.697
Summe der betrieblichen Erträge	12.529.565	12.150.037
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	42.517	54.638
Materialaufwand	-6.519.335	-6.266.881
Personalaufwand	-1.896.092	-1.916.433
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.737.526	-3.614.765
Beteiligungsergebnis	300.278	190.690
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	297.947	187.952
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2.331	2.738
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	719.406	597.287
Planmäßige Abschreibungen	-256.320	-270.650
Außerplanmäßige Abschreibungen	-85.399	-79.078
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	377.687	247.559
Zinsen und ähnliche Erträge	39.028	34.463
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-120.715	-135.438
Sonstiges Finanzergebnis	-72.987	5.877
Ergebnis vor Steuern (EBT)	223.013	152.462
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-68.648	-71.741
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	154.365	80.721
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-122.873	-279.646
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	31.492	-198.925
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-33.998	-218.617
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag	62.164	19.692
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag	3.326	0

Bilanz Konzern FDL at Equity zum 28. Februar 2017

	28.02.2017	29.02.2016*	01.03.2015*
	in TEUR	in TEUR	in TEUR
AKTIVA			
Langfristige Vermögenswerte			
Anlagevermögen	3.673.085	3.512.400	3.563.526
Immaterielle Vermögenswerte	629.593	623.272	677.962
Sachanlagen	1.442.798	1.493.507	1.625.812
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	1.319.534	1.075.708	998.775
Sonstige Finanzanlagen	281.160	319.912	260.977
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	155.996	152.966	154.164
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	1.054	12.531	15.188
Sonstige Vermögenswerte	62.933	80.974	77.377
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	43.519	48.030	70.069
Sonstige übrige Vermögenswerte	19.414	32.945	7.308
	3.893.069	3.758.871	3.810.255
Latente Steuern	129.724	127.498	135.728
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	1.359.934	1.226.175	1.387.859
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.055.369	1.019.364	1.020.595
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	29.482	24.838	69.978
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	32.153	33.678	66.332
Sonstige Vermögenswerte	357.492	338.536	424.249
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	108.398	125.447	207.595
Sonstige übrige Vermögenswerte	249.095	213.089	216.655
Wertpapiere	852	39	39
Flüssige Mittel	286.807	157.984	178.322
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	146.535	151.911
	3.122.089	2.947.149	3.299.286
Bilanzsumme	7.144.882	6.833.518	7.245.269

* Vorjahr angepasst

	28.02.2017	29.02.2016*	01.03.2015*
	in TEUR	in TEUR	in TEUR
PASSIVA			
Eigenkapital			
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	434.121	680.750	851.126
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	820.000	820.000	770.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	353.839	429.388	663.166
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	-217.097	-222.948	-173.565
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-537.903	-360.931	-423.911
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	15.282	15.241	15.436
Anteile anderer Gesellschafter	743.175	708.477	698.718
Genussscheine	71.590	70.000	0
	1.248.886	1.459.227	1.549.845
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten			
Genussrechte	23.900	26.287	35.754
Rückstellungen für Pensionen	1.297.288	1.114.833	1.188.771
Sonstige Rückstellungen	137.099	113.953	101.017
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	622.100	602.045	656.433
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	323.203	359.045	419.777
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	49.821	45.175	41.036
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	39.707	41.126	45.226
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	464	467	2.206
Sonstige Verbindlichkeiten	354.709	322.509	332.232
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	233.131	198.470	198.285
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	121.578	124.039	133.947
	2.848.292	2.625.440	2.822.452
Latente Steuern	64.299	73.322	74.013
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten			
Genussrechte	3.476	4.944	1.684
Sonstige Rückstellungen	113.946	117.273	174.500
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	258.333	9.794	51.962
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	354.816	354.775	432.979
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	111.836	103.979	99.119
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.265.238	1.026.837	1.048.948
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	15.926	12.502	77.049
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	31.223	33.202	29.113
Sonstige Verbindlichkeiten	794.196	777.089	822.862
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	353.775	363.712	410.859
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	440.421	413.377	412.003
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	34.414	235.132	60.744
	2.983.405	2.675.528	2.798.959
Bilanzsumme	7.144.882	6.833.518	7.245.269

* Vorjahr angepasst

Kapitalflussrechnung Konzern FDL at Equity vom 1. März 2016 bis zum 28. Februar 2017

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	377.687	247.559
Ab-/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	334.088	334.762
Gewinne (-)/Verluste (+) von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	-297.947	-187.952
Ausschüttungen von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	136.352	157.875
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Wertberichtigungen auf Ausleihungen, Forderungen und Vorräte	115.666	100.799
Gewinne (-)/Verluste (+) aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-15.901	19.573
Pensionszahlungen, die den Aufwand für Pensionen übersteigen (-)/ unterschreiten (+)	-16.096	-26.397
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	356	280
Brutto-Cashflow	634.205	646.499
Abnahme (+)/Zunahme (-) des Working Capital	-74.076	-76.736
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Vorräte (brutto)	-114.186	20.960
Abnahme (+)/Zunahme (-) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (brutto)	-100.185	-200.378
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Rückstellungen	6.907	27.710
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	189.298	86.511
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	-2.312	-35.278
Veränderungen der übrigen Aktiva/Passiva	-53.598	23.739
Aus laufendem Geschäft erwirtschaftete Zahlungsmittel	560.129	569.763
Gezahlte Ertragsteuern	-64.013	-31.476
Erhaltene Zinsen	19.771	15.203
Zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren	3.221	568
Ein-/Auszahlungen aus fortgeführten Geschäftsbereichen	519.108	554.057
Ein-/Auszahlungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-125.929	-101.818
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	393.179	452.238

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	393.179	452.238
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen	-273.378	-255.362
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	-16.869	-3.445
Auszahlungen für Investitionen in das übrige Finanzanlagevermögen	-313.569	-238.668
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten sowie Sachanlagen	77.310	30.343
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	21.180	152.357
Einzahlungen aus Abgängen des übrigen Finanzanlagevermögens	99.292	146.258
Investitions-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen	-406.033	-168.516
Investitions-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-28.213	-9.587
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-434.247	-178.103
Free Cashflow	-41.068	274.135
Ausschüttungen	-56.473	-30.839
Gezahlte Zinsen und Bankspesen	-130.932	-144.545
Ein-/Auszahlungen aus Eigenkapitalzuführungen/-herabsetzungen	0	120.000
Auszahlungen für sukzessive Erwerbe von Anteilen an vollkonsolidierten Unternehmen	0	-22.274
Ein-/Auszahlungen (netto) aus der Gewährung/dem Rückkauf von Genussrechten	-4.221	-6.378
Auszahlungen für die Tilgung von finance lease	-15.308	-11.935
Einzahlungen aus der Aufnahme von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	560.226	104.072
Auszahlungen aus der Tilgung von sonstigen Finanzverbindlichkeiten	-187.497	-266.544
Finanzierungs-Cashflow aus fortgeführten Geschäftsbereichen	165.794	-258.442
Finanzierungs-Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	9	-2.274
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	165.804	-260.716
Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	158.023	178.362
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	124.736	13.419
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelfonds	4.087	-6.177
Umgliederung im Zusammenhang mit Veräußerungsgruppen	0	-27.581
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	286.846	158.023

(b) ERLÄUTERUNGEN ZUR ÜBERLEITUNGSRECHNUNG DER KONZERN-GEWINN- UND -VERLUSTRECHNUNG

Als Ausgangspunkt der Überleitungsrechnung der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung enthält Spalte 1 die Daten der Otto Group einschließlich der im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Gesellschaften des Segments Finanzdienstleistungen.

Spalte 2 zeigt die Gewinn- und Verlustrechnung des Segments Finanzdienstleistungen, die an dieser Stelle aus der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung herausgelöst wird. Die hier gezeigte Gewinn- und Verlustrechnung des Segments Finanzdienstleistungen enthält sämtliche Leistungsbeziehungen zu den Handels- und Servicegesellschaften der Otto Group.

Mit der Spalte 3 leben die GuV-wirksamen Beziehungen zwischen den Handels- und Servicegesellschaften der Otto Group und dem Segment Finanzdienstleistungen, die beim Übergang in den Gesamtkonzern eliminiert worden sind, wieder auf.

Mit der Spalte 4 wird das anteilige Periodenergebnis des Segments Finanzdienstleistungen zugefügt.

Spalte 5 zeigt den Abschluss der Otto Group FDL at Equity.

Überleitungsrechnung Gewinn- und Verlustrechnung (FDL at Equity)

2016/17

	Otto Konzern (1) in TEUR	Segment Finanzdienstleistungen (2) in TEUR	A/E-Konsolidierung (3) in TEUR	Sonstiges (4) in TEUR	Otto Konzern FDL at Equity (5) in TEUR
Umsatzerlöse	12.511.770	-766.242	34.881	0	11.780.409
Sonstige betriebliche Erträge	759.945	-14.730	3.941	0	749.156
Summe der betrieblichen Erträge	13.271.715	-780.971	38.822	0	12.529.565
Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	48.538	-6.021	0	0	42.517
Materialaufwand	-6.519.242	0	-93	0	-6.519.335
Personalaufwand	-2.153.257	257.165	0	0	-1.896.092
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.004.814	306.016	-38.729	0	-3.737.527
Beteiligungsergebnis	87.483	-96.432	0	309.227	300.278
Ergebnis von assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	85.145	-96.425	0	309.227	297.947
Sonstiges Beteiligungsergebnis	2.338	-7	0	0	2.331
Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	730.423	-320.243	0	309.227	719.406
Planmäßige Abschreibungen	-274.876	18.556	0	0	-256.320
Außerplanmäßige Abschreibungen	-90.091	4.692	0	0	-85.399
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	365.456	-296.995	0	309.227	377.687
Zinsen und ähnliche Erträge	38.156	-12.607	13.479	0	39.028
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-127.620	20.384	-13.479	0	-120.715
Sonstiges Finanzergebnis	-14.111	-49.986	0	-8.891	-72.987
Ergebnis vor Steuern (EBT)	261.881	-339.204	0	300.336	223.013
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-98.311	29.663	0	0	-68.648
Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen	163.570	-309.541	0	300.336	154.365
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-122.873	0	0	0	-122.873
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	40.697	-309.541	0	300.336	31.492
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-33.998	-232.791	0	232.791	-33.998
Auf andere Gesellschafter entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag	68.923	-74.304	0	67.545	62.164
Auf Genussscheine entfallender Anteil am Jahresüberschuss/-fehlbetrag	5.772	-2.446	0	0	3.326

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

(c) ERLÄUTERUNGEN ZUR ÜBERLEITUNGSRECHNUNG KONZERN-BILANZ

Überleitungsrechnung Bilanz (FDL at Equity)

28.02.2017

	Otto Konzern (1) in TEUR	Segment Finanzdienst- leistungen (2) in TEUR	Schulden- konsolidie- rung (3) in TEUR	Sonstiges (4) in TEUR	Otto Konzern FDL at Equity (5) in TEUR
AKTIVA					
Langfristige Vermögenswerte					
Anlagevermögen	3.146.293	-734.038	0	1.260.829	3.673.085
Immaterielle Vermögenswerte	799.812	-170.312	0	93	629.593
Sachanlagen	1.467.602	-24.804	0	0	1.442.798
Anteile an assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	582.184	-523.372	0	1.260.721	1.319.534
Sonstige Finanzanlagen	296.695	-15.550	0	15	281.160
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	155.996	0	0	0	155.996
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	677.148	-677.148	0	0	0
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	60.751	-13.159	94.556	-141.095	1.054
Sonstige Vermögenswerte	85.290	-22.356	0	0	62.933
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	64.903	-21.383	0	0	43.519
Sonstige übrige Vermögenswerte	20.387	-973	0	0	19.414
	4.125.478	-1.446.701	94.556	1.119.734	3.893.069
Latente Steuern	118.155	-8.313	19.882	0	129.724
Kurzfristige Vermögenswerte					
Vorräte	1.403.377	-43.442	0	0	1.359.934
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.187.563	-132.194	0	0	1.055.369
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	406.714	-406.714	0	0	0
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	45.491	-197.560	744.803	-563.252	29.482
Forderungen aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	36.028	-3.875	0	0	32.153
Sonstige Vermögenswerte	763.606	-406.132	18	0	357.492
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	435.402	-327.005	0	0	108.398
Sonstige übrige Vermögenswerte	328.204	-79.127	18	0	249.095
Wertpapiere	942	-90	0	0	852
Flüssige Mittel	379.042	-92.236	0	0	286.807
	4.222.762	-1.282.242	744.821	-563.251	3.122.089
Bilanzsumme	8.466.395	-2.737.256	859.259	556.483	7.144.882

28.02.2017

	Otto Konzern (1)	Segment Finanzdienstleistungen (2)	Schuldenkonsolidierung (3)	Sonstiges (4)	Otto Konzern FDL at Equity (5)
	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR	in TEUR
PASSIVA					
Eigenkapital					
Auf die Gesellschafter der Otto (GmbH & Co KG) entfallender Anteil am Eigenkapital	434.121	-266.873	0	266.873	434.121
Kommanditkapital der Otto (GmbH & Co KG)	820.000	0	0	0	820.000
Erwirtschaftetes Konzern-Eigenkapital	353.839	-123.617	0	123.617	353.839
Ausgleichsposten aus sukzessiven Erwerben	-217.097	-155.053	0	155.053	-217.097
Kumulierte erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	-537.903	12.761	0	-12.761	-537.903
Kumuliertes sonstiges Eigenkapital	15.282	-964	0	964	15.282
Anteile anderer Gesellschafter	756.832	-601.380	0	587.722	743.175
Kapitalmarktnotiertes Eigenkapital und Genussscheine	116.984	-45.394	0	0	71.590
	1.307.937	-913.647	0	854.595	1.248.886
Finanzierung segmentfremder Beteiligungsbuchwerte	0	-406.235	0	406.235	0
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten					
Genussrechte	23.900	0	0	0	23.900
Rückstellungen für Pensionen	1.357.436	-60.148	0	0	1.297.288
Sonstige Rückstellungen	141.452	-4.352	0	0	137.099
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	884.238	0	0	-262.137	622.100
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	569.593	-110.200	0	-136.190	323.203
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	114.821	-65.000	0	0	49.821
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	39.707	0	0	0	39.707
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	16.441	-107.412	94.555	-3.120	464
Sonstige Verbindlichkeiten	356.958	-2.249	0	0	354.709
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	235.339	-2.208	0	0	233.131
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	121.619	-41	0	0	121.578
	3.504.546	-349.361	94.555	-401.447	2.848.292
Latente Steuern	84.626	-40.209	19.882	0	64.299
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten					
Genussrechte	3.476	0	0	0	3.476
Sonstige Rückstellungen	142.158	-28.212	0	0	113.946
Verbindlichkeiten aus Anleihen und sonstigen Schuldverschreibungen	367.188	0	0	-108.855	258.333
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	539.435	-35.109	0	-149.510	354.816
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	205.151	-93.314	0	0	111.836
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.335.904	-70.985	319	0	1.265.238
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	17.093	-703.545	746.913	-44.535	15.926
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	47.564	-16.341	0	0	31.223
Sonstige Verbindlichkeiten	876.904	-80.297	-2.411	0	794.196
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	414.989	-58.802	-2.411	0	353.775
Sonstige übrige Verbindlichkeiten	461.916	-21.495	0	0	440.421
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	34.414	0	0	0	34.414
	3.569.286	-1.027.804	744.822	-302.900	2.983.405
Bilanzsumme	8.466.395	-2.737.256	859.259	556.483	7.144.882

Konzernlagebericht

Konzernabschluss

Konzernanhang

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.

(39) BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Als nahe stehende Personen und Unternehmen gemäß IAS 24 gelten für die Otto Group die Personen und Unternehmen, die die Otto Group beherrschen bzw. einen maßgeblichen Einfluss auf diese ausüben oder durch die Otto Group beherrscht bzw. maßgeblich beeinflusst werden. Dementsprechend werden die Mitglieder der Familie Otto und die Michael Otto Stiftung, die durch diese Familie und die Stiftung beherrscht bzw. maßgeblich beeinflusst werden, die Mitglieder der Geschäftsführung der Otto (GmbH & Co KG) sowie die Tochter-, assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen der Otto Group als nahe stehende Personen und Unternehmen definiert. Neben den Geschäftsbeziehungen zu den in den Konzernabschluss im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Tochterunternehmen bestanden die folgenden Geschäftsbeziehungen mit nahe stehenden Personen und Unternehmen:

	2016/17	2015/16
	in TEUR	in TEUR
Gewinn- und Verlustrechnung		
Umsatzerlöse	22.245	30.160
Sonstige betriebliche Erträge	52.882	46.669
Materialaufwand	3.928	2.202
Personalaufwand	13.085	12.314
Sonstige betriebliche Aufwendungen	15.412	18.878
Finanzergebnis	-12.301	10.721
	28.02.2017	29.02.2016
	in TEUR	in TEUR
Bilanz		
Forderungen gegen nahe stehende Personen und Unternehmen	106.242	100.090
Flüssige Mittel	7.246	8.469
Pensionsverpflichtungen gegenüber nahe stehenden Personen	55.733	50.806
Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen	33.535	27.530

(a) BEZIEHUNGEN ZU ASSOZIIERTEN UND GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN

Die Umsatzerlöse mit assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen betragen im Geschäftsjahr 2016/17 10.428 TEUR (2015/16: 6.313 TEUR) und resultieren im Wesentlichen aus Erträgen aus Forderungsinkasso mit der Cofidis-Gruppe in Höhe von 9.518 TEUR (2015/16: 4.927 TEUR).

Die sonstigen betrieblichen Erträge betragen im Geschäftsjahr 2016/17 43.541 TEUR (2015/16: 37.887 TEUR) und resultieren in Höhe von 41.266 TEUR (2015/16: 36.458 TEUR) aus Erträgen aus Factoring-Abrechnungen mit der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg, sowie in Höhe von 1.103 TEUR (2015/16: 332 TEUR) aus Finanzbeziehungen mit der Cofidis-Gruppe, im Wesentlichen bestehend aus Provisionserträgen aus der Vermarktung von Kreditkarten und aus Erträgen aus Vermietung und Verpachtung.

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 2016/17 wurden Forderungen im Gesamtwert von 1.504.956 TEUR (2015/16: 1.400.224 TEUR) verkauft. Zum 28. Februar 2017 betragen die flüssigen Mittel bei der Hanseatic Bank GmbH & Co KG, Hamburg, 7.246 TEUR (29. Februar 2016: 8.469 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 2017 noch zum 29. Februar 2016 Darlehensbeziehungen.

(c) BEZIEHUNGEN ZU SONSTIGEN NAHE STEHENDEN UNTERNEHMEN

Gesellschaften der Otto Group haben zu marktüblichen Konditionen diverse Verträge über die Anmietung von Immobilien geschlossen, die sich im Eigentum von Tochtergesellschaften der ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG, Hamburg, befinden bzw. von dieser verwaltet werden.

Es bestanden im Geschäftsjahr keine weiteren wesentlichen Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen.

(d) BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN PERSONEN

Die Gesamtbezüge der Geschäftsführung der Otto (GmbH & Co KG) betragen im Geschäftsjahr 2016/17 7.541 TEUR (2015/16: 8.807 TEUR) und sind jeweils kurzfristig fällig. Davon entfallen 4.325 TEUR (2015/16: 4.185 TEUR) auf fixe Bestandteile sowie 3.216 TEUR (2015/16: 4.622 TEUR) auf variable Bestandteile. Die Pensionsverpflichtungen gegenüber Mitgliedern der Geschäftsführung belaufen sich auf 15.039 TEUR (29. Februar 2016: 15.217 TEUR). Die Zuführungen zu Pensionsrückstellungen betragen 3.266 TEUR (2015/16: 1.205 TEUR).

Bezüge früherer Mitglieder der Geschäftsführung und ihrer Hinterbliebenen belaufen sich auf 2.278 TEUR (2015/16: 2.302 TEUR). Für die Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern der Geschäftsführung und deren Hinterbliebenen sind 40.694 TEUR (29. Februar 2016: 35.589 TEUR) zurückgestellt.

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats der Otto (GmbH & Co KG) beträgt im Geschäftsjahr 2016/17 280 TEUR (2015/16: 277 TEUR).

(40) EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Eventualverbindlichkeiten der Otto Group setzen sich aus Bürgschaften und sonstigen Verpflichtungen in Höhe von 16.277 TEUR (29. Februar 2016: 14.758 TEUR) zusammen.

(41) OPERATING LEASINGVERHÄLTNISSE

Die im Berichtsjahr gezahlten Leasingraten aus Operating Leasingverhältnissen in Höhe von 360.057 TEUR (2015/16: 357.218 TEUR) wurden erfolgswirksam erfasst. Davon entfallen 3.196 TEUR (2015/16: 2.918 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 in TEUR	Restlaufzeit von mehr als einem bis zu fünf Jahren in TEUR	Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren in TEUR	Summe in TEUR
Künftige Zahlungen für operating lease	320.052	872.100	502.507	1.694.659

Aus Untermietverträgen werden 358 TEUR (2015/16: 623 TEUR) an Zahlungen erwartet.

Zukünftige Leasingzahlungen für operating lease in Höhe von 1.577.377 TEUR (2015/16: 1.597.776 TEUR) entfallen auf die Anmietung von Immobilien.

Der Barwert der zukünftigen Zahlungen für operating lease beträgt 1.464.157 TEUR. Für die Berechnung des Barwerts wurde ein laufzeit- und länderspezifischer Grenzfremdkapitalzinssatz zwischen 1,40 % und 3,89 % zum Abschlussstichtag verwendet.

Operating Leasingverhältnisse, die im Vorjahr auf aufgegebenen Geschäftsbereiche entfielen, sind in Ziffer (5)(c) erläutert.

(42) ABSCHLUSSPRÜFERHONORARE

Das Gesamthonorar des Abschlussprüfers der Otto Group setzt sich wie folgt zusammen:

	2016/17 in TEUR	2015/16 in TEUR
Honorar für die Abschlussprüfungen	2.146	2.165
Honorar für andere Bestätigungsleistungen	52	50
Honorar für Steuerberatungsleistungen	371	400
Honorar für sonstige Leistungen	152	1.262
Abschlussprüferhonorare	2.721	3.877

Im Berichtsjahr entfallen von den sonstigen Leistungen 74 TEUR (2015/16: 440 TEUR) auf das Vorjahr.

(43) ANTEILSBESITZLISTE

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes der Otto Group zum 28. Februar 2017 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.

(44) 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

Dr. Michael Otto, Hamburg	Vorsitzender, Kaufmann
Alexander Otto, Hamburg	Vorsitzender der Geschäftsführung ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG
Benjamin Otto, Hamburg	Gesellschafter
Karl-Heinz Grussendorf, Hamburg*	stv. Vorsitzender, Betriebsratsvorsitzender bis 22.03.2017, Betriebsratsmitglied ab 23.03.2017, Otto (GmbH & Co KG)
Annette Adam, Kahl/Main*	stv. Betriebsratsvorsitzende, SCHWAB VERSAND GmbH
Thomas Armbrust, Reinbek	Geschäftsführer Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Anita Beermann, Ahrensburg	Mitarbeiterin Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Horst Bergmann, Michelau*	Betriebsratsvorsitzender Baur Versand (GmbH & Co KG)
Olaf Brendel, Hamburg*	Betriebsratsvorsitzender, Hermes Fulfilment GmbH
Dr. Michael E. Crüsemann, Hamburg	Geschäftsführer i. R., bis 28.02.2017
Dr. Thomas Finne, Hamburg	Geschäftsführer Kommanditgesellschaft CURA Vermögensverwaltung G.m.b.H. & Co.
Petra Finner, Jesteburg*	Betriebsratsvorsitzende, EOS Region Deutschland
Dr. Richard Gottwald, Hamburg*	Leitender Angestellter/Vertrieb, bis 30.09.2016
Herta Heuberger, Sauerlach/Arget*	Gesamtbetriebsratsvorsitzende, SportScheck GmbH, bis 31.03.2016
Heike Lattekamp, Hamburg*	Landesfachbereichsleiterin ver.di Handel
Dr. Wolfgang Linder, Hamburg	Geschäftsführer i. R.
Anja Marreck, Holzkirchen*	Betriebsratsmitglied SportScheck GmbH, ab 01.04.2016, bis 28.02.2017
Stefan Najda, Glienicke*	Gewerkschaftssekretär ver.di Bundesverwaltung
Lars-Uwe Rieck, Hamburg*	Landesfachbereichsleiter Postdienste und Logistik ver.di
Hans-Otto Schrader, Hamburg	Geschäftsführer i. R., ab 01.03.2017
Dr. Winfried Steeger, Hamburg	Rechtsanwalt
Monika Vietheer-Grupe, Barsbüttel*	Betriebsratsvorsitzende, bonprix Handelsgesellschaft mbH, ab 12.04.2017
Sandra Widmaier-Gebauer, Hamburg*	Leitende Angestellte/Personal, ab 01.10.2016
Prof. Dr. Peer Witten, Hamburg	Ehrenvorsitzender der BVL, Bundesvereinigung Logistik e.V.

* Vertreter der Arbeitnehmer

Geschäftsführung

Alexander Birken, Hamburg	Vorstandsvorsitzender, ab 01.01.2017 Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel, Sprecher OTTO, bis 31.12.2016
Hans-Otto Schrader, Hamburg	Vorstandsvorsitzender, bis 31.12.2016
Dr. Rainer Hillebrand, Hamburg	stv. Vorstandsvorsitzender, Konzern-Vorstand Konzernstrategie, E-Commerce und Business Intelligence
Dr. Marcus Ackermann, Hamburg	Konzern-Vorstand Multichannel Distanzhandel, ab 01.01.2017
Neela Montgomery, Hamburg	Konzern-Vorstand Multichannel Retail
Petra Scharner-Wolff, Hamburg	Konzern-Vorstand Finanzen, Controlling, Personal
Hanjo Schneider, Hamburg	Konzern-Vorstand Service
Dr. Winfried Zimmermann, Hamburg	Konzern-Vorstand Projekte, Corporate Audit, Transformation und IT

(45) EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Die Otto Group hat im März 2017 mit den Private-Equity-Gesellschaften Advent International und Bain Capital Private Equity einen Vertrag zum Verkauf sämtlicher Anteile an der RatePAY GmbH, Berlin, Deutschland, unterzeichnet. Der Verkauf steht unter dem Vorbehalt der Genehmigung durch die Aufsichtsbehörden.

Weitere Ereignisse, die für die Otto Group von wesentlicher Bedeutung sind, sind nach dem Bilanzstichtag zum 28. Februar 2017 nicht eingetreten.

Hamburg, den 26. April 2017

Die Geschäftsführung

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Wir haben den von der Otto (GmbH & Co KG), Hamburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Bilanz, Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals, Konzern-Kapitalflussrechnung und Konzernanhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. März 2016 bis 28. Februar 2017 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

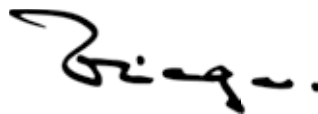
Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Hamburg, den 27. April 2017

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Becker
Wirtschaftsprüfer



Prof. Dr. Zieger
Wirtschaftsprüfer

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

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

VERANTWORTLICH

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

REDAKTION IMAGEBERICHT

Robert Hägelen, Jennifer Buchholz,
Kristina Drews, Maren Liesegang

REDAKTION

NACHHALTIGKEITSBERICHT

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

REDAKTION FINANZBERICHT

Peter Krohn, Direktor Konzern-Rechnungswesen Otto Group,
Andre Karowski, Doris Büch, Petra Grote, Tom Klimkeit

KONZEPT UND KREATIVE UMSETZUNG

Strichpunkt GmbH, Stuttgart/Berlin

LEKTORAT

Katja Strube, Hamburg

FOTOGRAFIE

Anna Thut, Berlin
Isadora Tast, Hamburg

Haftungsausschluss

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung beruhen. Obwohl die Unternehmensleitung annimmt, dass die Erwartungen dieser vorausschauenden Aussagen realistisch sind, kann sie nicht dafür garantieren, dass die Erwartungen sich auch als richtig erweisen. Die Annahmen können Risiken und Unsicherheiten bergen, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den vorausschauenden Aussagen abweichen. Falls der Geschäftsbericht redaktionelle Fehler enthält oder aus einigen Gesichtspunkten unvollständig ist, übernimmt die Otto (GmbH & Co KG) dafür keine Haftung oder Garantie. Eine Aktualisierung der vorausschauenden Aussagen oder eine Korrektur bzw. Ergänzung des Geschäftsberichts ist weder geplant noch übernimmt die Otto (GmbH & Co KG) die Verpflichtung dafür. Die Otto (GmbH & Co KG) behält sich jedoch vor, den Geschäftsbericht jederzeit ohne besondere Ankündigung zu aktualisieren. Bei Widersprüchen zwischen der deutschen und englischen Version des Geschäftsberichts geht die deutsche Version vor.

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



ottogroupunterwegs.com

[instagram.com/ottogroupcom](https://www.instagram.com/ottogroupcom)

[facebook.com/ottogroupcom](https://www.facebook.com/ottogroupcom)

[xing.com/
companies/
ottogroup](https://www.xing.com/companies/ottogroup)



jobfinder.ottogroup.com

ottogroup.com

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



[youtube.com/c/
ottogroup_com](https://www.youtube.com/c/ottogroup_com)

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

[linkedin.com/
company/ottogroup](https://www.linkedin.com/company/ottogroup)

