

Das knallt: Farbige Wände und Säulen wirken inspirierend und geben zugleich Orientierung. Das quietschgelbe Sofa ist ein Eigenbau.

# LKW - eine neue Erfolgsformel für die Zukunft

Die Strukturen verknöchert, die Prozesse langsam:  
Die Otto Group schlitterte vor fünf Jahren in die Krise –  
und reagierte mit dem Start eines Kulturwandels.  
Die Bilanz seitdem lässt sich sehen.

Text: Martin Scheele Fotos: Axel Martens

# T



Ein leuchtendes Beispiel für intelligentes Upcycling: PET-Lamp aus PET-Kunststoffflaschen, gefertigt mit ausgewählten traditionellen Webtechniken. Designer Alvaro Catalán de Ocón. Mehr zum Projekt auf [www.petlamp.org](http://www.petlamp.org)

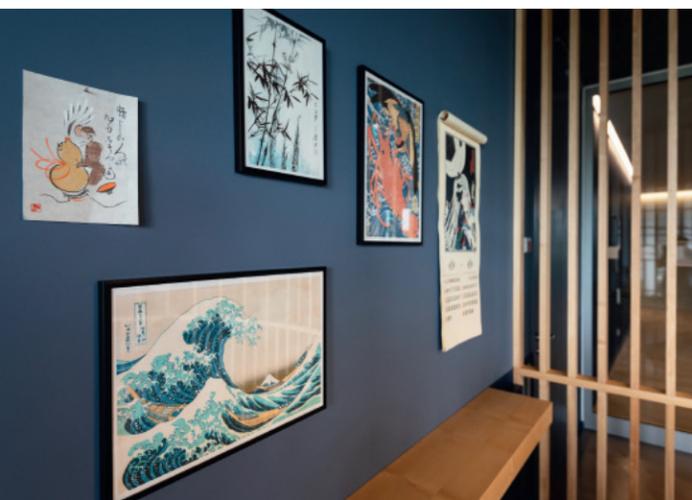
Tobias Krüger, zerzaustes Haar, Sweatshirt und Jeans, überlegt nicht lange, bevor er erzählt. Er wird im Gespräch viele Vokabeln einer modernen Arbeitswelt gebrauchen, wie Agilität, Digitalisierung, Transparenz. Begriffe, die heute inflationär durch die Gesellschaft sirren, wie früher das Vorschlagswesen, das Mikrofiche und der Paternoster. Der 38-Jährige ist derzeit einer der wichtigsten Männer im Konzern. Sein offizieller Titel: Bereichsleiter Kulturwandel 4.0. bei der Otto-Gruppe in Hamburg. Sein erstes Resümee nach vier Jahren harter Arbeit: „Wir haben rund zehn Prozent geschafft.“ Ist da was schief gelaufen?

Rückblende: Am 28. Februar 2015 endet im erfolgsverwöhnten Otto-Konzern ein Geschäftsjahr mit niederschmetterndem Ergebnis. Die Firmengruppe meldet zum ersten Mal seit ihrer Gründung 1949 Verluste. 196 Millionen Euro stehen mit einem Minus versehen in der Bilanz. Die Ursache dafür, das dümmert der Inhaberfamilie schnell, liegt in verkrusteten Strukturen, behäbigen Prozessen und einer fortschrittsarmen Digitalisierung.

Doch wie kann ein Firmengeflecht aus 30 Einzelfirmen mit insgesamt 52.500 Mitarbeitern, in 30 Ländern der Erde aktiv, schneller reagieren, was und wie können Einzelhändler wie Bonprix und Schwab von dem Forderungseintreiber Eos, der Hanseatic Bank und dem Paketauslieferer Hermes künftig lernen – und umgekehrt. Allein die Keimzelle der Gruppe, das Versandhaus Otto, mit ihren 6500 Mitarbeitern scheint komplex genug. Wie lässt sich jede einzelne Gesellschaft im Veränderungsprozess mitzunehmen?

Als wären die Herausforderungen innerbetrieblich nicht groß genug, soll der Kulturwandel in Zeiten einer Amazonisierung der Wirtschaft glücken. Der US-Konzern Amazon, einst gestartet als Bücherversender, durchpflügt derzeit alle Sphären des Handels. Der Angreifer gehört mittlerweile zu den fünf wertvollsten Unternehmen der Welt. Beängstigend aus deutscher Sicht: Fast 50 Prozent des deutschen E-Commerce-Umsatzes erwirtschaftet der US-Riese. Und zum Vergleich: Amazon macht umgerechnet 211 Milliarden Umsatz, Otto 13,4 Milliarden Euro.

Müssen deutsche Händler wie Otto angesichts dieser Marktmacht einpacken? Oder umlernen? Wie lässt sich ein analoges Geschäftsmodell erfolgreich digitalisieren? Wie



Japanische Kunst: „Die große Welle vor Kanazawa“, Katsushika Hokusai, „Phoenix und Hummer“, „Bambus und Spatz“, u.a. über Etsy.

Social-Space „Japan“. Über dem Betontresen: Stoff-Pendelleuchte von Vibia „Curtain“. Gegenüber: Leuchten aus dunklem Glas von Resident „Bloom Pendant“, Neuseeland.



Alpen-Space statt Open-Space: Der Rückzugsort „Höhle“ sind mit alter Eiche verkleidet. Leuchten, Tische und Hocker: Tom Dixon. Bank: Hussli.

lässt sich mehr auf Kunden und ihre schnell ändernden Bedürfnisse einstellen? Und wie gelingt es, die Mitarbeiter für die Reise zu motivieren, damit sie künftig agil zusammenarbeiten, ergebnisorientierter und unternehmerischer?

Die Otto-Familie reagiert auf die aufstürmenden Verluste mit vielen Strategierunden. Beratschlagt sich mit dem Vorstand. Dieser konferiert immer wieder, ohne dass die Mitarbeiter davon wissen, wälzt Managementbücher, lugt in andere Unternehmen, die sich als agil bezeichnen. Formt dann „Leitplanken“ aus, wie es Kulturwandel-Chef Tobias Krüger, seit zehn Jahre bei dem Familienunternehmen, formuliert. Einen Rahmen gibt der Vorstand damit dem Kulturwandel vor, die Belegschaft soll diesen Rahmen mit Leben, mit Inhalt füllen.

Die zwei Welten, der Vorstand und die in Auftrag gegebene Graswurzelbewegung, trafen das erste Mal im Dezember 2015 zusammen. Damals stellten Aufsichtsratsvorsitzender Michael Otto gemeinsam mit Sohn Benjamin und dem Vorstand den Kulturwandel-Prozess in der Otto-Group-Zentrale vor rund 400 Mitarbeitern vor. Otto sagte: „Wir wollen das jetzt machen.“ Revolutionär daran: Mitarbeiter aus allen Bereichen wurden per Zufallsfaktor ausgewählt, alle anderen konnten per Livestream an dem Termin teilnehmen.

Eine Ankündigung ist das Eine, sie umzusetzen das Andere. Um möglichst viele Mitarbeiter mitzunehmen, für den Kulturwandel zu begeistern, orchestrierte Tobias Krüger mit seinen sieben Mitarbeitern einen Leitbild-Prozess. „Zu Beginn reicht es, wenn 10 bis 15 Prozent mit Herz und Seele dabei sind, die übertragen die Begeisterung auf die nächsten 60 Prozent“, sagt Krüger. Die restlichen 20 Prozent können oder wollen laut Krüger nicht mitmachen. Wer Hilfestellung brauche, der finde diese in der Otto Group. Sehr wenige möchten sich Krüger zufolge nicht auf den Wandel einlassen und würden von sich aus sukzessive die Gruppe verlassen. „Kulturwandel bewegt sich immer am Rande der Komfortzone. Am Ende geht es bei allem um Performance und Wirtschaftlichkeit“, sagt Krüger.

Im Zuge des Leitbild-Prozesses erhielten Krüger und sein Team 3000 Rückmeldungen. Krüger erinnert sich: „Am Anfang hat ein Kollege auf eine Karte geschrieben, dass er gar nicht weiß, wofür die Otto Group steht“. Zur Begründung hieß es dann, dass Michael Otto in seiner Zeit als Vorstandschef für eine

## Wandel ist immer am Rand von Komfortzone

**Spacig: Große Bullaugen öffnen die Flure und Denksellen, die Sichtschutzpunkte sorgen für Diskretion auf Augenhöhe.**

stärkere emotionale Verbindung zwischen Management und Mitarbeitern stand.

Anschließend lud die Zentrale Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen ein, die Rückmeldungen zu verdichten und zu sortieren. Und wieder folgte ein Aufruf an die ganze Belegschaft, die Ergebnisse anzureichern und zu verfeinern. Wieder wurde anschließend verdichtet.

**Auf einem Vorstands-Workshop** Anfang 2017 flossen die Inhalte in die Form einer Pyramide. „Dieser gemeinschaftliche Prozess hat die Akzeptanz sehr erhöht. Das Leitbild ist nun wie ein Fixstern für uns“, sagt Krüger. In dem Leitbild heißt es unter anderem: „Wir sind enthusiastische Vernetzer, wir nutzen die Größe unserer Gruppe und teilen Kompetenzen“. Und: „Wir nutzen leidenschaftlich die Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben.“ Weiter unten ist die Rede von „Rahmenbedingungen, die es uns erlauben, die besten Talente zu rekrutieren,

zu fördern und zu binden.“ Alles nur wohlfeile Worte? Oder Werte, die mehr als Lippenbekenntnisse sind?

Von positiven Veränderungen weiß Peter Unger zu berichten. Er heißt eigentlich anders, möchte trotz der gepriesenen Vertrauenskultur bei Otto aber nicht mit seinem richtigen Namen in der Zeitung stehen – „weil mir Selbstdarstellung zuwider ist“, wie er sagt. Unger ist seit über 20 Jahren im Einkauf von Otto tätig. Er sagt: „Meine Chefs leben die neue Kultur. Man wird nicht an den Pranger gestellt, wenn man Fehler macht. Und wir machen lieber etwas zu 80 Prozent zügig als zu 150 Prozent und dafür langsam.“ Der Mitfünfziger sagt: „Wer heute nach Informationen nachfragt, der bekommt auch nicht mehr wie früher zu hören: Warum willst Du das wissen.“ Die Mitarbeiterbefragung in seinem Bereich sei deshalb auch sehr gut ausgefallen.

Auch befürwortet der Einkäufer viele

der konkreten Änderungen, etwa das Prinzip des Flex-Office, dem zufolge, kein Mitarbeiter mehr einen festen Arbeitsplatz hat, sondern sich jeden Morgen einen passenden sucht. Eine Art Reise nach Jerusalem – nur mit positivem Ausgang. „So lernt man immer wieder neue Kollegen kennen“, sagt Einkäufer Unger.

**Flex-Office** ist nur ein Baustein von gefühlt tausend Neuerungen der Otto Group. Beispiel Zentrale: Ein Großteil der Bürofläche wurde modernisiert. Lounges wechseln sich nun mit Großbüros ab, Besprechungsräume und Einzelbüros für das fokussierte Arbeiten gibt es mit viel Glas und bunten Farben an den Wänden. Damit jeder von überall arbeiten kann, erhielt jeder Angestellte einen Laptop und ein Smartphone. Zusätzlich wurde Office 365 angeschafft, damit mit Software auf Chatbasis direkter kommuniziert wird. „Das Bauliche“, sagt Kulturwandel-Chef

Krüger, „ist wichtig, es verleiht der inneren Haltung eine äußerliche Form.“

Außerdem verordnete die Geschäftsführung dem Konzern eine Duz-Kultur und schnitt Führungsrollen neu zu. Unter „People Lead, Content Lead, Project Lead“ definiert die Gruppe das Führungsverständnis. „Veränderung ist auf allen Ebenen möglich. Wer in der Vergangenheit nicht glücklich damit war, Menschen auch disziplinarisch zu führen, muss das nun nicht mehr“, sagt Krüger.

Zudem hat Krügers Team diverse Austausch-Formate geschaffen, allen voran die sogenannten lokalen Kulturwandelteams, kurz: Lkws. „Die Lkws haben geholfen, Change-Prozesse in die Breite, also in die zahlreichen, unterschiedlichen Firmen der Otto Group, zu tragen.“ Den Anfang hätte der Hermes Einrichtungsservice (HES) gemacht. „Die beiden Geschäftsführer waren bereit, sich auf das „Experiment“ Kulturwandel einzulassen. Die HES hat zum

Beispiel direkt ein lokales Kulturwandelteam gegründet, die Kollegen eingeladen an dem sehr offen und partizipativ Veränderungsprozess teilzunehmen“, sagt Krüger. Mittlerweile gebe es 30 lokale Kulturwandelteams. Bis heute lieferten diese Teams 400 Best Practices. Die Graswurzelbewegung bestätigte zugleich eine Otto-Tradition: Dezentralität ist in der Otto-Gruppe weiter Trumpf, eine Vereinnahmung der Tochterfirmen durch die Zentrale kommt nicht infrage.

Krüger erwähnt zudem als weiteres Format Work-Streams. Diese gruppen- und hierarchieübergreifenden Think Tanks diskutieren etwa darüber, wie man Kunden mehr in den Mittelpunkt stellen kann. „Da sitzen Lagerarbeiter neben Rechtsanwälten“, sagt Krüger. Außerdem veranstaltet die Otto-Gruppe Fuckup-Nights, in denen Angestellte von ihren Pleiten erzählen. „Man kann sich also nicht mehr der Kommunikation entziehen“, sagt Krüger.



**Angesichts dieser Fülle** von Formaten wird Yvonne Lott, Soziologin von der gewerkschaftsnahen Heinrich-Böckler-Stiftung, misstrauisch. „Das klingt danach, als wenn die Arbeit mehr geworden ist“, sagt sie. Kulturwandel-Treiber Krüger sagt: „Ich würde sagen die Arbeit ist anders geworden. Die Aufgaben und Tätigkeiten haben sich an vielen Stellen nicht geändert, sondern viel mehr wie die einzelnen Kollegen zusammen arbeiten.“ Ob und wenn ja wie sich der Krankenstand und die Fluktuationsquote verändert haben, möchte Ottos Pressestelle nicht preisgeben.

Für Arbeitsweltexperten wie Martin Klaffke wirkt das Vorgehen der Otto Group insgesamt plausibel. Klaffke, der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, lehrt, betrachtet das Büro als Kommunikationsinstrument: „Organisationen, die digitaler werden wollen, brauche moderne Arbeitswelten“, sagt er. Studien würden zeigen, dass wer mehr als 20 Meter zum Kollegen gehe müsse, maile im Zweifel. Damit finde aber der gewünschte Austausch nicht statt. „Wer Wissen teilen, es in die Breite der Firma tragen möchte, und es letztendlich als Lösungsansätze für ein Problem des Kunden neu konfiguriert, muss kommunizieren“, sagt Klaffke. Dazu müsse Kontakt zwischen Beschäftigten direkt, ungehindert und auch zufällig möglich sein.“ Klaffke nennt das Beispiel der norwegischen Telefongesellschaft Telenor, die aus den Büros die Kaffeemaschinen entfernt und eine

zentrale Bar geschaffen hat.

In jedem Unternehmen haben Revolutionen ihre Grenzen. Bei Otto sitzt der Vorstand noch weitgehend für sich auf einer eigenen Etage. Beim Wohnungsvermittler Airbnb dagegen hat der Vorstandschef seinen Schreibtisch inmitten der Angestellten. Andere Unternehmen heften Sensoren an ihre Sitzgruppen, um zu erforschen, welche Möbel am häufigsten genutzt werden und bilden damit Kommunikationsströme nach. Otto-Mann Krüger sagt: „Wir halten es nicht für notwendig, mit Sensorik zu messen.“

**Woher weiß nun die Inhaberfamilie**, ob sich Otto zum Besseren gewandelt hat – abseits der wirtschaftlichen Kennziffern? Kulturwandel-Chef Krüger zufolge misst Otto viel, führt Mitarbeiterumfragen durch und zählt zum Beispiel, wie viele Mitarbeiter gerade an einer Sitzung eines lokalen Kulturwandelteams teilgenommen hätten. Krüger, der die konkreten Ergebnisse nicht preisgeben mag, sagt aber auch: „Der Anspruch in den Umfragen wächst mit dem Kulturwandel. Du kannst gar nicht genug transparent sein.“ Die Zahlen seien mit früheren Umfragen auch nicht vergleichbar, da die Mitarbeiter heute viel ehrlicher antworten und kritisch Feedback geben würden. Hochschulprofessor Klaffke stimmt in einem Punkt zu: „Wer lange in einer Firma ist, registriert positive Veränderungen oftmals nicht in dem Maße wie Außenstehende.“

Nach kurzer Diskussion hatte der Otto-Vorstand von der Idee, ein einheitliches Messinstrument im gesamten Konzern auszurollen, Abschied genommen. Das sei Betriebsratszustimmungspflichtig und damit zu komplex in der Einführung, überdies seien die Systeme sehr teuer und auch mit unserer Vertrauenskultur nicht vereinbar. „Im Kulturwandel 4.0. geht es an vielen Stellen, um die Beziehungsqualität einzelner Akteure zueinander. Das ist per se hochgradig subjektiv“, sagt Krüger. „Und ein Niveau, was für uns beide sehr relevant ist, kann für einen Außenstehenden total rudimentär erscheinen.“ Krüger sagt weiter: „Man kann es eben auch viel einfacher lösen. In dem man in Kontakt mit der Organisation ist. Zuhört, beobachtet, viel fragt und spürt was los ist.“

Kürzlich zog ein Team von zehn Bonprix-Mitarbeitern für ein paar Wochen bei der Schwesterfirma Schwab ein, um sie vor Ort zu unterstützen. „Früher waren die jeweiligen Chefs der Tochterfirmen Halbgötter und haben sich lieber Beratung von außen geholt, als von jemanden anderen aus der Otto Group zu lernen“, sagt Krüger.

Dennoch liegt ein großer Teil der Wegstrecke noch vor ihnen, weiß Krüger. „Kulturwandel ist ein Prozess, praktisch ohne Anfang und Ende. Und die ersten zehn Prozent im Wandel sind die Schwersten.“



## 6 FRAGEN AN: Ulrich Störk, PwC

### Blinde Headline

#### **Oval: Warum müssen sich große Unternehmen verändern?**

Ulrich Störk: Wir leben in einer Welt, die volatil, unsicher, hochkomplex und mehrdeutig ist. Veränderungen gehören zur Tagesordnung. Um darin zukünftig zu bestehen, um wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu bleiben, muss sich Wandel in den Köpfen von uns Unternehmern als Haltung festigen. Das gilt für alle und nicht nur für große Unternehmen.

#### **Oval: Wie groß sind die Herausforderungen in der Transformation für ein Unternehmen?**

Ulrich Störk: Dr. Ulrich Störk: Rein quantitatives Wachstumsdenken gehört der Vergangenheit

an. Permanenter Wandel sollte der Wesenskern eines jeden Unternehmens sein. Der Schlüssel dazu ist strategische Identität. Es ist meiner Meinung nach eine große Herausforderung, dass diese sich in einem agilen Mindset manifestiert. Um in unserer heutigen Welt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen strategische Identität anstreben. Damit meine ich konkret, die selbstbestimmte und selbstbewusste Handlungsfähigkeit in einem sich immer schneller drehenden Innovationskosmos.

**Oval: Menschlichkeit oder Rendite? Was kommt an erster Stelle bei der Transformation?**  
Ulrich Störk: Menschlichkeit.

#### **a) Was sind die Vorteile von Menschlichkeit?**

Ulrich Störk: Unsere Kolleginnen und Kollegen sind der Motor für erfolgreiche Transformation. Wenn wir als CEOs ihre Sorgen und Bedürfnisse berücksichtigen, zahlt sich das letztendlich wirtschaftlich aus. Der Mensch muss im Fokus stehen.

#### **b) Was passiert wenn die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund steht?**

Ulrich Störk: In diesem Fall besteht das Risiko, dass unser Motor seine Antriebskraft verliert.

#### **Oval: Ist ein Transformationsprozess irgendwann abgeschlossen?**

Ulrich Störk: Wie bereits erwähnt,

Ulrich Störk,  
PwC, Deutschland



muss Wandel eine Haltung darstellen. Daher lautet die Antwort nein.

#### **Oval: Wie sieht Ihr Arbeitsplatz aus? Einzelbüro oder Open Space?**

Ulrich Störk: Weder noch. Aktuell bauen wir als PwC unsere Standorte Schritt für Schritt nach dem Prinzip des aktivitätsbezogenen Arbeitens um. Ich selbst habe kein eigenes Büro im eigentlichen Sinne. Ziel ist es, dass unsere Kolleginnen und Kollegen flexible räumliche Lösungen für unterschiedliche Tätigkeiten nutzen können. Zum Beispiel ruhige Zonen, um konzentriert zu arbeiten, Teamräume für die Zusammenarbeit sowie Treffpunkte für den informellen Austausch zwischendurch.