



„DIE WELT RETTEN – DAS KANN NIEMAND ALLEINE“

77

Der Herr, der hier die Ärmel hochkrepelt, ist Dr. Tobias Wollermann. Er ist Musiker, Physiker und der neue Nachhaltigkeitschef der Otto Group. Seine Aufgabe: Er soll ein Unternehmen mit 52 000 Mitarbeitenden noch nachhaltiger machen. Wie fängt er das an? Und wie löst er den Konflikt zwischen Gewinnstreben und ethischem Konsum?

Mögen Sie die „Vier Jahreszeiten“ von Vivaldi? Sehr sogar. Wieso?

Das NDR Elbphilharmonie Orchester hat das Werk auf ungewöhnliche Art modernisiert: Die Partitur wurde mithilfe aktueller Wetterdaten so überarbeitet, dass der Klimawandel hörbar wird. Frühling und Sommer etwa fließen stärker ineinander, Herbst und Winter klingen brachialer, um die Zunahme von Naturkatastrophen zu verdeutlichen, an Vogelgezwitscher erinnernde Klänge wurden gestrichen, um das Artensterben musikalisch aufzugreifen. Wie klingt der Klimawandel für Sie?

Da poltert noch nichts. Zumindest nicht, wenn ich der Klimakrise durch die Ohren der Gesellschaft lausche. Da höre ich eher wabernde, leise, düstere Klänge. Wie ein Crescendo, das langsam anschwillt, sich aufschwingt, dominanter wird. Man erahnt, dass etwas bevorsteht, sich ein Paukenschlag ankündigt. Ein bisschen wie im Film, wenn die Musik sehr spannungsgeladen ist und eine düstere Vorahnung vermittelt: Bald passiert etwas.

Seit mehr als einem Jahr können Sie die Entwicklung mitdirigieren, sind Nachhaltigkeitschef eines weltweit agierenden Konzerns. Wie wird man das?

Da gibt es, glaube ich, kein Rezept. Mein langjähriger Vorgänger war Historiker und Politologe, ich habe Musik und Physik studiert und danach stets im Hochschul- und Kulturbereich gearbeitet. Allerdings immer mit Überschneidungen zur Wirtschaft. Mit der Otto Group etwa bin ich schon lange verbunden, weil ich mit The Young ClassX ihr größtes Kulturprojekt aufgebaut und betreut habe. Da lernt

Vita

Dr. Tobias Wollermann

Wollermann, Jahrgang 1975, studierte Musik und Physik an der Universität Osnabrück. Er spielt Klavier, Klarinette und Saxofon, Musik und die Vermittlung von Wissen prägten sein bisheriges Berufsleben: Nach dem Studium implementierte er am **Zentrum virtUOS** innovative Technologien in die Lehre und arbeitete an der Forschungsstelle für Musik- und Medientechnologie. Später wechselte er an die Popakademie Baden-Württemberg. Erste Kontakte zur **Otto Group** knüpfte er 2008 als Geschäftsführer des Jugendmusik-Projekts **The Young ClassX**. Seit 2020 verantwortet er den Bereich Corporate Responsibility bei der Otto Group und engagiert sich in Gremien wie dem Textilbündnis und der AVE (Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels) für branchenweite Nachhaltigkeitslösungen. Ganz ohne Musik geht es aber nicht: Er ist Vorsitzender des Musikgremiums im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, Vorstandsmitglied des Vereins The Young ClassX und Board Member der European Union Youth Orchestra Foundation. Zudem lehrt er als Honorarprofessor am Institut für Kultur- und Medienmanagement in Hamburg.

Wollermann glaubt, die Kundinnen und Kunden sind bereit für den Wandel.

Das bedeutet: auch bereit, mehr zu bezahlen für nachhaltig hergestellte Produkte.

man das Unternehmen und die Menschen sehr gut kennen. Inhaltlich ist das für mich aber in der Tat ein neues Gebiet. Als das Angebot kam, musste ich entscheiden, ob ich noch mal einen ganz anderen Weg im Leben einschlagen will. Es hat mich sehr gereizt, in einem so elementaren Bereich, in dem die ganzheitliche Betrachtung eine große Rolle spielt und Mensch und Natur im Fokus stehen, Verantwortung zu übernehmen. Und Menschen für ein Thema zu begeistern und mitzunehmen, das habe ich in den vorherigen Aufgaben gelernt.

Nachhaltigkeit ist aber auch ein großes Wort, hinter dem oft wenig steckt. Und etwas, das am Ende oft dem Profit geopfert wird. Ein undankbarer Job also?

Das Thema ist in der Tat schwer greifbar – und vor allem sehr komplex, denn es geht im Kern immer darum, das Verhältnis zwischen Werten und Wirtschaftlichkeit abzuwägen. Man muss es mit Leben füllen, ernst nehmen und konsequent denken. Manche Unternehmen werben ja zum Beispiel damit, dass sie klimaneutral sind – dabei kaufen sie sich in erster Linie mit Zertifikaten frei. Solche Äußerungen sind natürlich kontraproduktiv und verwirren den Konsumenten. Emissionen vermeiden und reduzieren ist viel wirkungsvoller und sollte an erster Stelle stehen. Aber das kostet eben auch Geld. Ich bin überzeugt, dass Nachhaltigkeit für die Mehrheit der Menschen ein großes Anliegen ist. Es ist die Kernfrage unserer Zeit und ein Katalysator für neue, zirkuläre Geschäftsmodelle. Die wird es zwingend brauchen, denn unsere planetaren Grenzen sind überschritten und die natürlichen Ressourcen neigen sich dem Ende zu. Unternehmen, die nicht auf Nachhaltigkeit setzen, werden künftig nicht bestehen. Ich bin der Meinung, dass Profit zunehmend an nachhaltiges Wirtschaften gekoppelt sein wird. Für mich ist es eine sinnvolle und dankbare Aufgabe, diese Entwicklung voranzutreiben.

Wie genau machen Sie das?

Indem wir uns unserer Tradition versichern. Seit 2006 haben wir zum Beispiel schon über 50 Prozent CO₂ bei unseren Standorten und Transporten eingespart und bei unseren eigenen Produkten beträgt der Anteil nachhaltiger Baumwolle nahezu 100 Prozent. Wir springen bei dem Thema also nicht auf einen fahrenden Zug auf – im Gegenteil, wir gehören zu den Pionieren des nachhaltigen Wirtschaftens. Junge Leute kommen gerade deswegen zu uns und wollen bei uns arbeiten, weil unser Engagement glaubwürdig ist. Zweiter Punkt: Indem wir uns öffentlich messbare Ziele setzen. Wir begeben uns mit unseren Konzernunternehmen zurzeit in eine grundlegende Transformation, die durch unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie angestoßen und begleitet wird. Sie umfasst sieben Themenfelder: Klimaschutz, Lieferkette, Materialien, Kreislaufwirtschaft, Mitarbeiterinnen >



**„NACHHALTIGKEIT
MUSS IN ALLE
PROZESSE WANDERN,
IN ALLE ABTEILUNGEN
DIFFUNDIEREN.“**

Der Wandel tut dort am meisten weh, wo **Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit** kollidieren.

80

und Mitarbeiter, Konsumentinnen und Konsumenten und Digitale Verantwortung. Für jedes Feld gibt es langfristige Ziele, beispielsweise vollständige Klimaneutralität bis 2030, und kurzfristige Ziele, etwa 100 Prozent Ökostrom an allen Standorten.

Und drittens, indem wir alle Kolleginnen und Kollegen beteiligen. Nachhaltigkeit muss in all unsere Prozesse wandern, in alle Abteilungen diffundieren, integraler Teil unserer täglichen Arbeit werden. Von der Führungsebene bis zum Auszubildenden. Deshalb haben uns unsere Gesellschafter eine Vision für die gesamte Otto Group mit auf den Weg gegeben: Responsible commerce that inspires. Zum Leben erwecken wir diese Vision auch mithilfe unseres Code of Ethics, einem Wertekompass, den wir gemeinsam mit zahlreichen Kolleginnen und Kollegen entwickelt haben und mit dem wir in den Diskurs gehen wollen. Mir persönlich ist besonders wichtig, dass unsere rund 52 000 Kolleginnen und Kollegen sich kritisch einbringen und dabei die richtigen Fragen stellen: Behandeln wir unsere Lieferanten fair? Können wir beim Färben von Textilien mehr Wasser sparen? Wer etwas verändern will, darf keine Angst vor schmerzhaften Diskussionen haben.

Wo tut der Wandel am meisten weh?

Dort wo Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit kollidieren. Wer zum Beispiel einen klimaneutralen Versand will, muss sich auch fragen: Bin ich bereit, Mehrkosten pro Sendung in Kauf zu nehmen? Wie summiert sich das bei Millionen von Sendungen? Was bedeutet das fürs Ergebnis? Oder wenn man stärker auf Secondhand-Mode setzen will, aber die Nachfrage noch nicht groß ist. Im Zweifel dauert es in vielen Bereichen noch ein paar Jahre, bis nachhaltige Angebote von den Konsumentinnen und Konsumenten angenommen werden.

Nachhaltigkeit kostet zunächst viel Geld. Und es geht fast immer um langfristige Investments, die sich nicht sofort auszahlen. Stellt man jedoch die Chancen den Risiken gegenüber und preist beispielsweise die ökologischen und sozialen Auswirkungen innerhalb der Lieferkette als wahre Kosten mit ein, sollte die Entscheidung für ein nachhaltiges Wirtschaften nicht schwerfallen.

Man braucht dafür Mut, einen langen Atem und darf eben nicht auf halber Strecke sagen: Wir lassen es wieder. Gleichzeitig muss man erkennen, wenn sich eine Idee überhaupt nicht trägt. Das Ziel eines Unternehmens ist und bleibt ja auch, Geld zu verdienen, sonst nutzen alle hehren Ziele nichts.

Eine aktuelle Trendstudie der Otto Group zum ethischen Konsum macht diesbezüglich ja Hoffnung.

Und wie! Die Studie zeigt, dass sich die Einstellung der Konsumentinnen und Konsumenten fundamental verändert.



Für 70 Prozent der Deutschen sind zum Beispiel ethische Kriterien mittlerweile ein fester Bestandteil ihrer Kaufentscheidung geworden. 60 Prozent können sich vorstellen, bei einem Produkt die Kosten für Umweltbelastung und Klimawandel mitzubezahlen. Und über 80 Prozent wollen den Sprung von der Wegwerf- in die Kreislaufwirtschaft schaffen. Die Coronakrise befeuert diesen Wandel sogar noch, weil sie auf brutale Art und Weise die Zusammenhänge und Abhängigkeiten in der Wirtschaft aufgezeigt hat.

Nun ist ein Trend aber noch keine Trendwende ...

Man muss natürlich berücksichtigen, dass es häufig ein Say-Do-Gap bei Umfragen gibt. Dass Menschen also einer bestimmten Aussage zwar auf dem Papier zustimmen, vor dem Regal im Laden aber eine andere Kaufentscheidung fällen. Ich bin trotzdem zuversichtlich, dass es gerade ein gesellschaftliches Momentum gibt, das wir nutzen können – und dass das Potenzial für einen echten Paradigmenwechsel hat.

Die Studie zeigt auch, dass viele Menschen weniger konsumieren wollen. Das sind gute Nachrichten für den Planeten, aber doch nicht fürs Geschäft?

Es kommt darauf an, wie man Geschäft definiert. Auch wir wollen weg von der Take-Make-Waste-Mentalität und hin zu einem zirkulären, qualitätsorientierten Wirtschaften. Wir legen großen Wert darauf, dass die von uns gehandelten Waren nachhaltigen Kriterien entsprechen. Zugleich setzen wir auf neue Formen von Miet-, Tausch- und Abo-Modellen. Wir testen derzeit viele neue Geschäftsmodelle und Ideen. Bonprix etwa entwickelt gemeinsam mit zwei Lieferanten Cradle-to-Cradle-zertifizierte Produkte, die noch dieses Jahr vermarktet werden. About You handelt mit gebrauchter Kleidung, Manufactum setzt auf langlebige und reparaturfähige Produkte, Limango arbeitet an einem Pilotprojekt zur Kreislaufwirtschaft. Daneben testen wir ökologische Ansätze in der Produktion, zum Beispiel wasserloses Färben für unsere Textilprodukte oder Fasern, die nicht als Dämmmaterial und Putzlappen enden müssen, sondern aus denen man wieder Kleidung machen kann.

Wenn ich jetzt auf Otto.de shoppen gehe, gibt es dort aber trotzdem viele Produkte, die weder fair noch ökologisch sind.

Moment! Alle von uns gehandelten Waren müssen bestimmten Sozial- und Umweltanforderungen entsprechen.

„ES GIBT GERADE EIN MOMENTUM MIT POTENZIAL FÜR EINEN ECHTEN PARADIGMENWECHSEL.“

Richtig ist aber auch: Wir sind längst noch nicht am Ziel, sondern auf dem Weg. Als sehr großer, heterogener Mischkonzern stehen wir vor besonderen Herausforderungen: OTTO, Hermes, Bonprix, MyToys, Witt, Baur, Manufactum – zur Otto Group gehören insgesamt 30 wesentliche Unternehmensgruppen und rund 100 Onlineshops. Hätten wir nur Eigenmarken, könnten wir weiter sein. Aber wir vertreiben eben auch Produkte von Partnern, das macht es komplizierter. Denn auch hier setzen wir uns für mehr nachhaltige Produkte ein. Es ist insbesondere herausfordernd, wenn man nicht nur an der Oberfläche kratzen will, Stichwort Lieferketten. An einem Kühlschrank zum Beispiel sind um die 50 Produzenten beteiligt, wir haben aber nur mit einem Lieferanten eine Vertragsbeziehung. Ähnlich ist es mit Textilien, die wir von einem Lieferanten bekommen, der sie in einer Endfertigungs-Fabrik hat fertigen lassen, die aber wiederum in anderen Fabriken gefärbt, bedruckt und mit einem Reißverschluss versehen wurden. Unter welchen Bedingungen? Dabei die ganze Lieferkette bis hin zum Vorlieferanten im Blick zu haben, Umwelt- und Arbeitsdaten zu erfassen und zu analysieren, stellt uns vor Herausforderungen. Vor allem auch, weil es branchenweit keine einheitlichen Standards für alle Themen gibt. Da gibt es also durchaus noch Probleme, und wir setzen intensiv auf branchenweite Lösungen, auch um unsere Lieferanten nicht zu überfordern und möglichst wirkungsvoll zu sein. Das sprechen wir aber auch ganz offen an, denn wir wollen vor allem eins: Transparenz und Glaubwürdigkeit.

Apropos Glaubwürdigkeit: Vor einem Jahr hat die Klimaaktivistin Luisa Neubauer Siemens mit einem Job-Angebot abblitzen lassen. Wäre es der Otto Group genauso ergangen?

Glücklicherweise haben wir viele ökologisch bewusste, blitzgescheite junge Menschen bei uns im Konzern, darunter viele Frauen. Wir beschäftigen uns mit den Themen Nachhaltigkeit, Ökologie und Umwelt schon seit mehr als 30 Jahren. Da haben wir also eine lange Historie, auf der wir aufbauen können und die wir mit Fakten, Zahlen und KPI (Anm. d. Red.: „Key Performance Indicators“) belegen können.

Die Aktivistinnen und Aktivisten von Fridays for Future fordern mit Blick auf den Klimaschutz strengere Gesetze. Sie hingegen haben einmal gesagt, dass „Menschen und Unternehmen von der Politik motiviert statt gegängelt werden sollten“. Ist die Weltrettung bei Unternehmen wirklich gut aufgehoben?

Die Welt retten kann niemand alleine, auch nicht Unternehmen. Wir haben sehr positive Erfahrungen mit Bündnissen und Initiativen gemacht, in denen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik zusammenarbeiten.

Wir gehören zu den Mitbegründern der BSC-Initiative, sind aktiv im Textilbündnis vertreten und Unterzeichner des Gebäude- und Brandschutzabkommens für Textilfabriken in Bangladesch. Zudem engagieren wir uns mit der Aid by Trade Foundation für die Initiative Cotton made in Africa sowie im Rahmen der Stiftung 2° – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz, deren Mitbegründer Prof. Dr. Otto ist. Mit diesen Bündnissen kommt man oft weiter als mit gesetzlichen Vorgaben. Einerseits weil die Branchen ihre Prozesse am besten kennen. Andererseits weil es bei gesetzlichen Vorgaben viele bürokratische Hürden gibt. Aber natürlich braucht es auch gesetzliche Regelungen, die für ein faires und einheitliches „Spiel-feld“ aller Marktteilnehmer sorgen. Diese gesetzlichen Regelungen sollten dabei nicht nur deutschlandweit gelten. Kurz: Wir brauchen weltweite Lösungen, alles andere ist zum Scheitern verurteilt.

Wäre Ihr 14-jähriges Ich eigentlich bei Fridays for Future auf die Straße gegangen?

Auf jeden Fall.

Dann die Gretchen-Frage:

Wie nachhaltig leben Sie selbst?

Heutzutage ist das ja eher eine Greta-Frage. Seit ich den Job mache, interessiert das viele Menschen. Wird der Typ seinen Ansprüchen im Konzern auch privat gerecht? Zumindest bemühe ich mich seit Langem darum, nutze zum Beispiel Ökostrom und öffentliche Verkehrsmittel, fliege nicht innerhalb Deutschlands und kaufe regional und saisonal ein, vor allem in Hofläden und auf Wochenmärkten. Und ich bin wahrlich kein Modejunkie – fragen Sie meine Frau!

Die würde ich lieber fragen, wo es noch hakt.

Das verrate ich auch: Ich könnte zum Beispiel weniger Fisch und Fleisch essen und beim Einkauf noch konsequenter auf die Qualität und Herkunft achten. Und das mit dem Dienstwagen ist auch so eine Sache. Immerhin ein E-Kennzeichen ...

Auch nicht gerade unstrittig.

Elektroautos sind nur ein Zwischenschritt. Aber ein wichtiger, denn erst mal müssen wir weg vom Verbrennungsmotor. Gut möglich, dass schon in fünf Jahren andere Lösungen die Nase vorn haben, Wasserstoff etwa. Die Automobil-industrie befindet sich da – wie alle anderen auch – in einer Test- und Experimentierphase. Manches wird sich durchsetzen, anderes nicht. Aber erst mal braucht man Mut, um es einfach zu tun. ●



Mehr zur Trendstudie über ethischen Konsum erfahren Sie auf www.ottogroup.com
Stichwort: Fünfte Trendstudie.