

Petra  
Scharner-  
Wolff im  
Dialog  
mit Utz  
Schäffer



## „Wir müssen unsere Haltung ändern“

---

Um auf dem hart umkämpften Markt der Online-Händler zu bestehen, setzt die Otto Group auf Veränderung und Agilität. Auch der Planungsansatz unterstützt diese Strategie. Für Vorstandin Petra Scharner-Wolff ist die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen, dass alle Beteiligten bereit sind, ihre Haltung zu ändern.



Fotos: © Julia Berlin

### **Petra Scharner-Wolff**

Jahrgang 1971, ist seit dem 1. Juni 2015 im Konzern-Vorstand der Otto Group verantwortlich für Finanzen, Controlling und Personal. Nach Abschluss ihres Studiums an der Universität Göttingen war die Diplom-Kauffrau ab 1995 als Unternehmensberaterin bei der Gruppe Nymphenburg tätig. 1999 wechselte sie in das Controlling der Otto Group in Hamburg, wo sie ab 2002 als Direktorin Konzern-Controlling Beteiligungen für das Controlling aller Konzernfirmen weltweit verantwortlich war. Im Jahr 2007 wurde Scharner-Wolff in die Geschäftsführung der Schwab Gruppe in Hanau berufen und baute hier erfolgreich das Mode-Konzept Sheego auf. 2012 übernahm sie die Position als Otto-Bereichsvorstand in Hamburg.

**Frau Scharner-Wolff, Sie sind seit vier Jahren Vorständin der Otto Group und verantwortlich für Finanzen, Controlling und Personal. In einem Artikel, den Sie 2018 gemeinsam mit Ihrer Kollegin Eva Witte für diese Zeitschrift geschrieben haben, sprachen Sie von einem tief greifenden Wandel, den sich das Unternehmen selbst auferlegt hat. Ist dieser Wandel gelungen?**

Er ist gelungen, und er ist noch nicht abgeschlossen. Gewissermaßen ist der Wandel zum Programm geworden – man kann das auch Agilität nennen. Otto hat, wie Sie wissen, als einziger der großen Versandhändler in Deutschland den Markteintritt der Online-Händler aus Übersee überstanden und entwickelt sich als Gesamtunternehmen erfolgreich.

*„Wir haben unser Ökosystem geöffnet und neben den großen, tradierten Unternehmen auch viel Junges, Wildes zugelassen.“*

#### **Wie hat sich das Unternehmen verändert?**

Wir kommen aus einer Welt, in der wir als Familienunternehmen 70 Prozent unseres Umsatzes über unseren Hauptkatalog gemacht haben. Diesen Katalog gibt es heute nicht mehr. Um weiter bestehen zu können, mussten wir radikal auf die geänderten Bedingungen, die sich durch die Digitalisierung und den Markteintritt von Amazon, Alibaba und anderen Online-

Händlern ergaben, reagieren. Wir sind heute ein weltweit agierendes Unternehmen mit 52.000 Mitarbeitern und drei Geschäftsfeldern: dem schnelllebigem Handelsgeschäft, Finanzdienstleistungen und anderen Dienstleistungen wie beispielsweise unserem eigenen Logistikgeschäft. Seit mittlerweile 23 Jahren sind wir im E-Commerce aktiv.

#### **Warum hat die Veränderung in so kurzer Zeit funktioniert?**

Weil der dafür notwendige Kulturwandel zu gelingen scheint, und weil der Startschuss dazu von ganz oben kam. Ende 2015 traten die Familie und der Vorstand gemeinsam vor die Belegschaft, die weltweit online zugeschaltet war, und sagten: „Wir wollen das.“

#### **Otto blickt auf eine lange und stolze Tradition zurück. Hat es das nicht schwierig gemacht?**

Natürlich haben wir als Familienunternehmen in der Steuerung einen langfristigeren Horizont als börsennotierte Unternehmen, aber wir haben unser Ökosystem geöffnet und neben den großen, tradierten Unternehmen auch viel Junges, Wildes zugelassen. Diese jungen Unternehmenszweige brauchen einen anderen Ansatz und viel mehr Freiraum für kreative Gedanken. Sie müssen nicht alles so machen, wie es in der Branche bisher gut funktioniert hat. Dafür kapseln wir sie steuerungstechnisch ab. Wir sehen uns erst einmal an, wie sie in der Lage sind, Geschäft zu machen. Und wir fördern ganz bewusst konkurrierende Geschäftsmodelle innerhalb des Un-



ternehmens. Dadurch entstehen Innovationen und eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit.

#### Braucht es dafür auch ein neues Mindset?

Ja. Dafür braucht es eine tief greifende kulturelle Transformation, die natürlich vor allem die Mitarbeiter betrifft. Wir müssen unsere Haltung ändern, wir brauchen mehr Flexibilität, und wir müssen wirksam sein. Beispielsweise arbeiten wir heute viel stärker hierarchieübergreifend als früher. Und wir haben viel mehr Mut, einem größeren Kreis von Mitarbeitern zu erzählen, wo das Unternehmen wirklich steht. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter und Führungskräfte wirklich mitdenken können, wir wollen, dass sie stärker selbstverantwortlich arbeiten, und wir haben das Vertrauen, dass sie selbst wissen, wo sie ihre eigenen Ressourcen am besten einsetzen. Es kommt sehr darauf an, wie man Mitarbeiter ermutigt, ihre Fähigkeiten einzubringen. Wenn das gelingt, steigt automatisch auch die Akzeptanz von Veränderungen.

#### Und wie machen Sie das?

Wir versuchen, den Fokus zu verändern. Früher dachte man sehr stark in der Kategorie „Das ist meins“. Man achtete sehr darauf, dass man selbst, dass der eigene Bereich erfolgreich war, und betrachtete Kollegen oder andere Bereiche viel zu oft als „Feinde“. Das war der Grund, warum die Ressourcen im Gesamtkonzern nicht optimal allokiert wurden, denn jeder wollte natürlich möglichst viel für sich haben. Heute fragen



wir uns: „Wer kann was? Und wo würde er dem Unternehmen damit den größten Nutzen bringen?“ Der Erfolg des großen Ganzen steht immer im Vordergrund.

#### Was bedeutet das für Controller bei Otto?

Das bedeutet, dass nicht mehr ein Controller für eine bestimmte Firma arbeitet, sondern dass wir überlegen, was ein bestimmter Controller am besten kann, und ihn dann dort einsetzt, wo diese Fähigkeit am dringendsten gebraucht wird. Der Controller muss also lernen, mit unterschiedlichen Teams und mit unterschiedlichen Fachbereichen zusammenzuarbeiten.

*„Wir müssen unsere Haltung ändern, wir brauchen mehr Flexibilität, und wir müssen wirksam sein.“*

**Ich finde es bemerkenswert, dass Sie den Kulturwandel viel stärker in den Mittelpunkt stellen als technische Themen. Vermutlich war die Veränderung für viele Führungskräfte nicht einfach.**

Das ist richtig. Man muss sich als Führungskraft jetzt vernetzen, man muss wissen, wer was kann, und man muss die Ressourcen gezielt einsetzen. Ein solcher Ansatz erfordert Toleranz und Wertschätzung und vor allem Transparenz. Informationen müssen für möglichst alle zugänglich sein, die sich zu einem bestimmten Thema einbringen können. Es ist ge-



wünscht, dass die Leute sich gegenseitig kopieren. Sie sollen sich austauschen und sagen: „Guck mal, da hat ein anderes Team bei einem Projekt mit dieser Technologie oder mit jenem Ansatz gearbeitet. Warum machen wir das nicht genauso?“ Sie sollen voneinander lernen.

**Sie sagten vorhin, dass Sie auch stärker hierarchieübergreifend arbeiten. Was bedeutet das konkret?**

Das bedeutet, dass ein Controller auch schon mal eine Sache direkt mit dem Vorstand besprechen kann – weil es nämlich nicht mehr so ein Formalakt ist, viel Zeit und Manpower spart, und weil das einen direkten, ungefilterten Informationsfluss ermöglicht. Sonst würden wir gar nicht so flexibel und schnell agieren können.

*„Heute haben wir nicht mehr den Anspruch, dass wir in den Reports immer die gleichen Themen abdecken müssen.“*

**Gibt es dann überhaupt noch genügend Anreize, Karriere zu machen?**

Viele junge Mitarbeiter sind heute anders sozialisiert, als sie das vielleicht früher waren. Incentivierung funktioniert bei ihnen nicht mehr unbedingt über einen Firmenwagen, ein größeres Büro oder auch die Hierarchiestufe, die sie erreichen können.

Sie wollen etwas bewirken können, sie wollen neue Technologien nutzen können, sie wollen neue Wege gehen, sie wollen Freiräume haben. Deshalb braucht man auch neue Karrierepfade.

**Um bei den Controllern zu bleiben: Hat sich im Rahmen der Digitalisierung bei Ihnen auch das Handwerkszeug des Controllers geändert?**

Ehrlich gesagt kann ich nicht erkennen, dass sich die Tools besonders stark verändert hätten. Otto war durch den Versandhandel immer schon ein datengetriebenes Unternehmen, und wir haben immer schon mit Kundendaten aus dem Warenkorb gearbeitet. Das macht ja auch die Steuerung spannend und lässt das Controller-Herz höher schlagen. Wir haben also immer noch eine Investitionsrechnung, und wir messen immer noch die Kundenaktivitäten und die Kundenwirksamkeit. Was sich verändern musste, ist die Arbeitsweise.

**Können Sie mir dafür ein Beispiel geben?**

Als ich vor vier Jahren meine Position als Vorständin antrat, hatte ich eine große Erkenntnis: Die Berichte, die ich früher mit viel Aufwand und Einsatz selbst geschrieben hatte, reichen bei Weitem nicht. Heute haben wir nicht mehr den Anspruch, dass wir in den Reports immer die gleichen Themen abdecken müssen. Wir definieren Schwerpunktthemen, bei denen wir in die Tiefe gehen, und treffen damit besser den Bedarf der Unternehmensführung. Wir berichten aber nicht mehr in der gleichen Breite wie früher.

### Wie wichtig ist Ihnen die Integration der Systemlandschaft bei Otto?

Früher dachten wir, viele Themen nur über eine Integration der vielen unterschiedlichen Systeme lösen zu können. Heute sehen wir das etwas differenzierter, denn durch APIs, die ja mittlerweile wirklich funktionieren, lassen sich Systembrüche auch automatisiert und ohne eine komplette Integration gut überbrücken. Das gibt uns natürlich eine wesentlich größere Veränderungsflexibilität. Wir haben uns, ehrlich gesagt, auch schon mehrmals bewusst gegen eine vollständige Standardisierung der Daten entschieden.

*„Die Kunst ist, das richtige Niveau zu finden, damit die Planung trotzdem noch aussagekräftig ist.“*

### Warum?

Weil der Aufwand, die gesamte Systemlandschaft in der operativen Vernetzung entsprechend umzubauen, so groß und der Nutzen einer kompletten Vergleichbarkeit der Daten nach unserer Einschätzung nicht so groß wäre. Wir vermuten sogar, dass das die Weiterentwicklung der Geschäfte eher behindern würde, weil sich die Einheiten dann nämlich an striktere Vorgaben halten müssten. Wir legen Wert auf eine übergreifende Steuerung, nicht aber auf große Granularität.

### Auch im Planungsprozess?

Historisch war unsere Planung auf drei beziehungsweise fünf Jahre ausgelegt – in der gleichen Detailtiefe. Im ersten Jahr lagen wir damit immer ganz gut, aber wir mussten uns irgendwann eingestehen, dass ab dem zweiten Jahr vieles aus der Planung hinfällig war, weil sich zu viele Dinge anders entwickelten. Wir planen heute zwar immer noch auf drei Jahre, allerdings für die hinteren Jahre wesentlich gröber. Die Kunst ist, das richtige Niveau zu finden, damit die Planung trotzdem noch aussagekräftig ist. Seit einiger Zeit haben wir auf den regulären Planungsprozess auch einen Top-down-Planungsprozess aufgesetzt, der zentral aus dem Vorstand kommt. Im Prinzip wird dabei der Trend, der sich aus den Datenpunkten abzeichnet, fortgeschrieben. Damit werden die Gesellschaften konfrontiert. Sie planen dann auf dieser Basis.

### Welche Bedeutung haben Forecasts für Sie?

Forecasts sind für uns immer noch ein Instrument, um den Blick auf das Geschäft zu schärfen und um Chancen und Ri-

siken auszubalancieren. In letzter Zeit gewinnen sämtliche Arten von Forecasts bei uns zunehmend an Bedeutung, denn Forecasts geben uns die Möglichkeit, unternehmerische Chancen wahrzunehmen. Es ist allgemein akzeptiert, dass in einem Forecast immer eine gewisse unternehmerische Unsicherheit steckt. Wir sind mittlerweile fähig, mit mehreren unterschiedlichen Szenarien umzugehen. Und wir wollen das auch.

### Arbeiten Sie auch mit Algorithmen? Als datengetriebenes Unternehmen sind Sie ja prädestiniert dafür, die Automatisierung von Forecasts und Predictive Analytics voranzutreiben.

Diesen Schritt sind wir noch nicht gegangen. Die Frage ist ja: Was will man eigentlich mit einem Forecast erreichen? Wir in der Zentrale erlauben uns einen eigenen Blick auf die Forecasts, der sich oftmals von dem der dezentralen Einheiten unterscheidet. Das schafft ein Spannungsfeld, aus dem wiederum interessante Dialoge entstehen. Wenn wir die Forecasts sozusagen über das System vereinheitlichen würden, würde dieses Ritual wegfallen.

### Planen Sie dennoch, diesen Schritt irgendwann zu gehen?

Wir sind nun seit zwei Jahren dabei, das System zu konzipieren und weiterzuentwickeln. Das kostet natürlich Kraft, weil die Teams die handwerkliche Arbeit machen und die dezentralen Einheiten an das System angebunden werden müssen. Ich habe den Eindruck, dass wir nun erst einmal eine Pause brauchen, um alles zu konsolidieren und es wirklich zu beherrschen. Dann machen wir den nächsten Schritt.

### Otto Group

1949 in Deutschland gegründet, ist die Otto Group heute eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit rund 52.560 Mitarbeitern in 30 wesentlichen Unternehmensgruppen und mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens. Ihre Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die drei Segmente Multi-Channel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service. Im Geschäftsjahr 2018/19 (zum 28. Februar 2019) erwirtschaftete die Otto Group einen Umsatz von 13,4 Milliarden Euro. Sie gehört mit einem Online-Umsatz von rund 7,7 Milliarden Euro zu den weltweit größten Online-Händlern.

### Welche Vision haben Sie für die Steuerung von Otto?

Ich denke, wir sollten noch mehr Flexibilität in der Steuerung bekommen, um neue unternehmerische Themen anzugehen. Wir müssen noch stärker an der Allokation der Ressourcen arbeiten und die Mittel so umschichten, dass sie dort eingesetzt werden, wo es gerade eine gute Marktdynamik gibt. Insbesondere möchte ich die Kompetenzen der verschiedenen Geschäftsführer für die Allokation nutzen. Das heißt, dass wir uns öffnen, ihnen unsere Überlegungen vorstellen und ihr Feedback dazu einholen beziehungsweise uns mit ihrem Gegendruck auseinandersetzen. Wir würden damit die Breite ihres Wissens nicht nur für ihren eigenen Verantwortungsbereich, sondern auch für das große Ganze heranziehen und sie auch da mitdenken und mitgestalten lassen. Ich würde erwarten, dass dadurch auch ihre Identifikation mit dem Gesamtkonzern und ihre Bereitschaft, einen Beitrag zu leisten, noch größer werden.

*„Forecasts geben uns die Möglichkeit, unternehmerische Chancen wahrzunehmen.“*

### Was würden Sie sich von den Hochschulen wünschen? Was können wir besser machen?

Ich sehe die große Gefahr, dass wir zu spezifisch ausbilden. Ich habe im Laufe meines Arbeitslebens gesehen, wie viel man sich selbst weiterentwickeln muss, wie offen und wie neugierig man sein muss. In einem spezialisierten Studiengang wird man darauf nicht wirklich vorbereitet. Ich persönlich habe zum Beispiel aus reiner Lust und Laune neben meinem BWL-Studium auch noch Psychologie und Politik studiert. Was ich als Studentin niemals gedacht hätte, ist, dass mich das später im Berufsleben viel mehr weiterbringen würde als die harte Methodenkompetenz aus der BWL.

Das ist spannend. Frau Scharner-Wolff, ich bedanke mich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)

Lesen Sie auch:  
Scharner-Wolff, P./Witte, E. (2018): Agiles Controlling – Veränderung als Chance, in: Controlling & Management Review 62 (4), S. 24-32.  
[www.springerprofessional.de/link/15729954](http://www.springerprofessional.de/link/15729954)

