

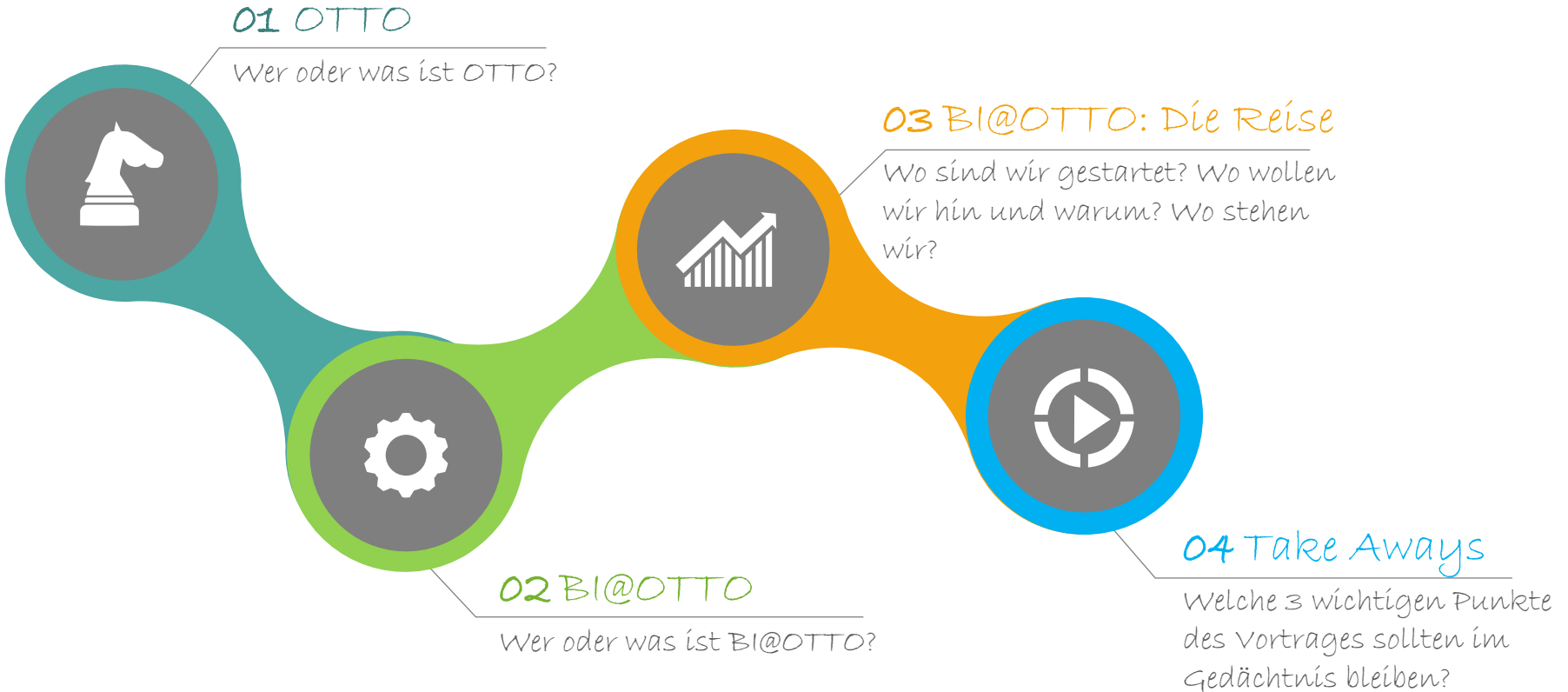
EIN BERICHT DER DIGITALEN REISE VON BI@OTTO

Vom Projektportfolio- zum Produktmanagement

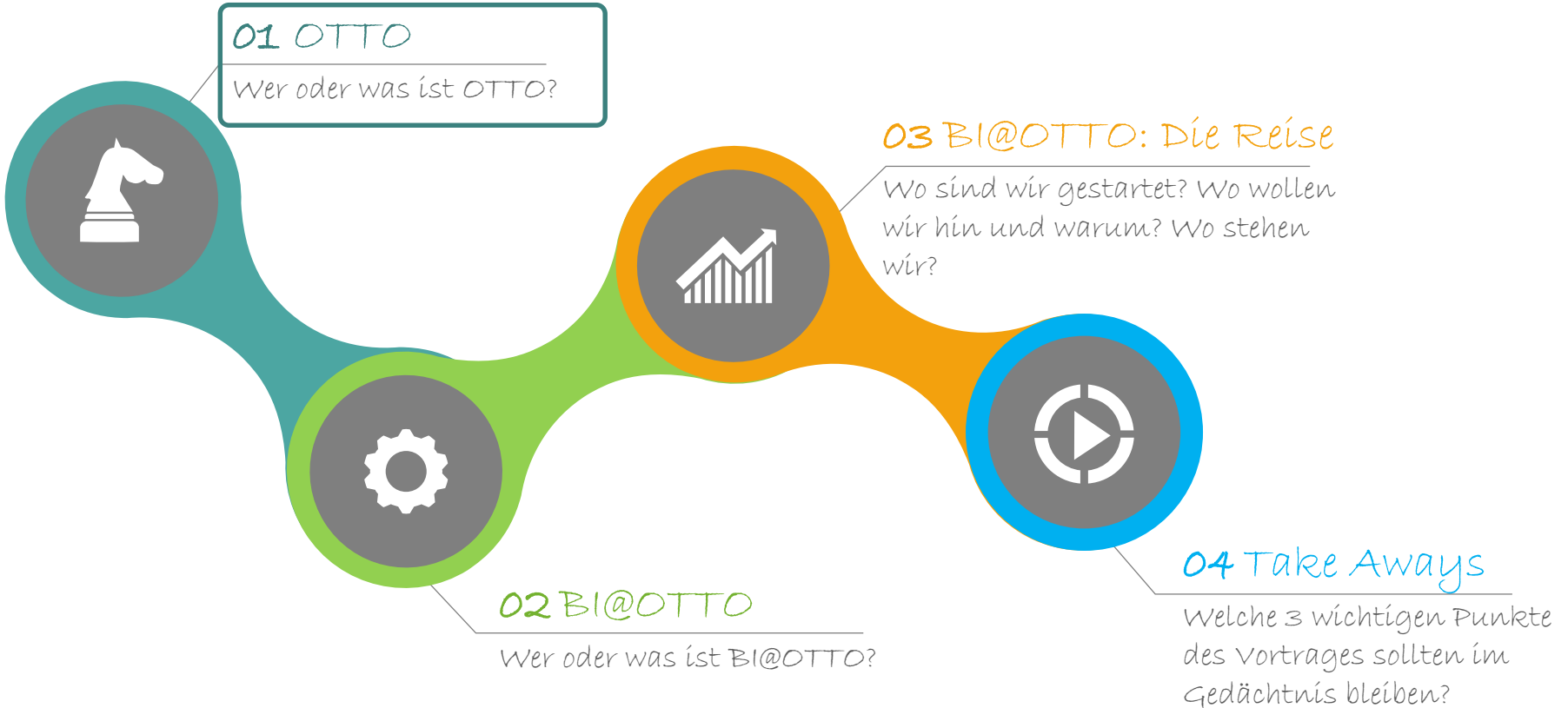
PM Welt 2018

München, 13. März 2018





Das Logbuch: Station 1



Über 65 Jahre OTTO: Vom Schuhversand zum Pionier im E-Commerce

OTTO



1949:
Gründung

1950:
Der erste, handgebundene OTTO-Katalog wird verschickt: Er präsentiert auf 14 Seiten 28 Paar Schuhe



Ab 1960:
Aufbau zum führenden Versandhändler für Mode und Einrichten

Der Hauptkatalog wird zum Markenzeichen



Ab 1995:
Verstärkter Ausbau zum Multichannel-Händler

otto.de geht online



Heute:
OTTO ist Treiber im Onlinehandel, das Unternehmen nutzt neueste Technologien und gestaltet den Markt aktiv mit

OTTO: Zahlen-Daten-Fakten

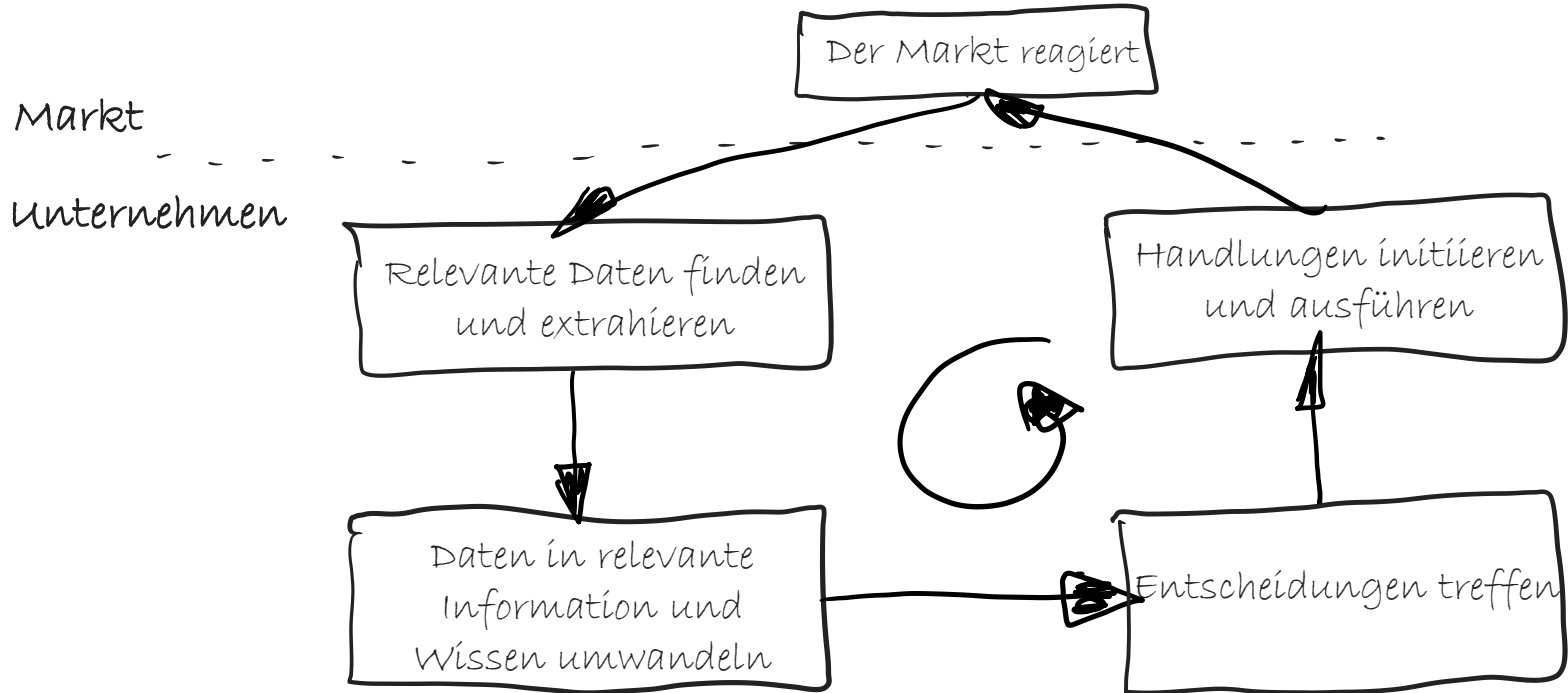


Der OTTO Campus in Hamburg

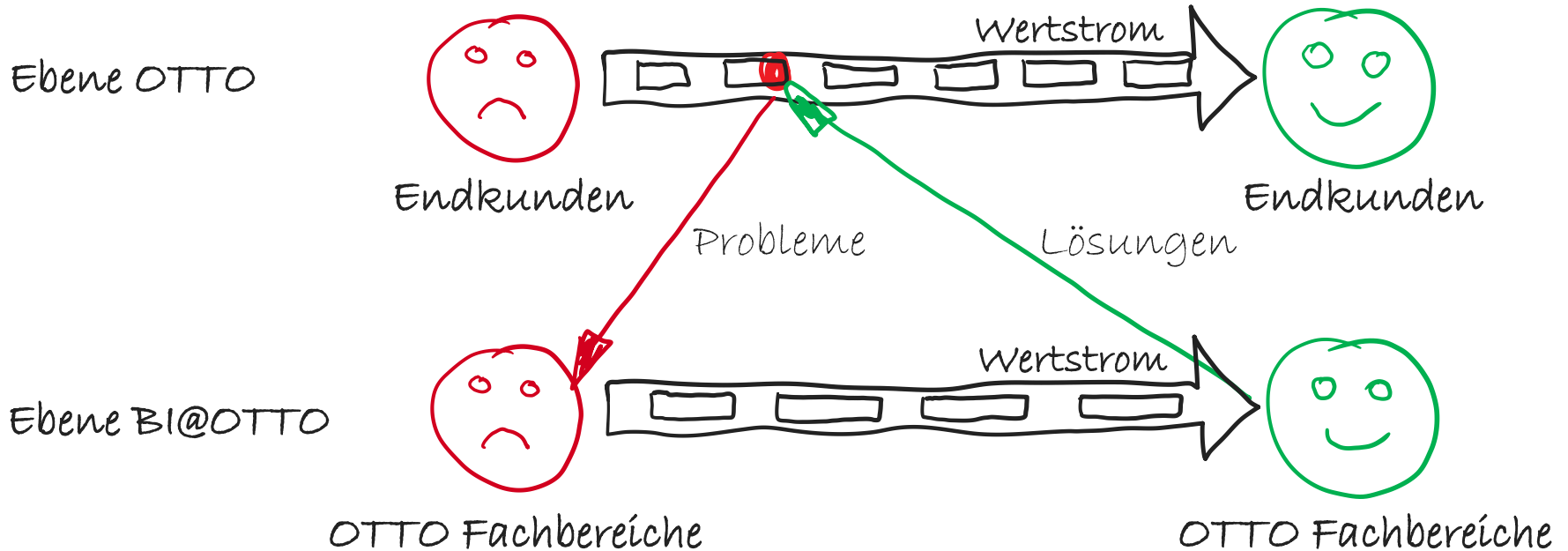
- Hauptsitz: Hamburg
- Mitarbeiter:
4.500 (standortunabhängig)
- Umsatz 2016/ 17:
2,724 Mrd. Euro
- Online-Anteil am Umsatz:
über 90%



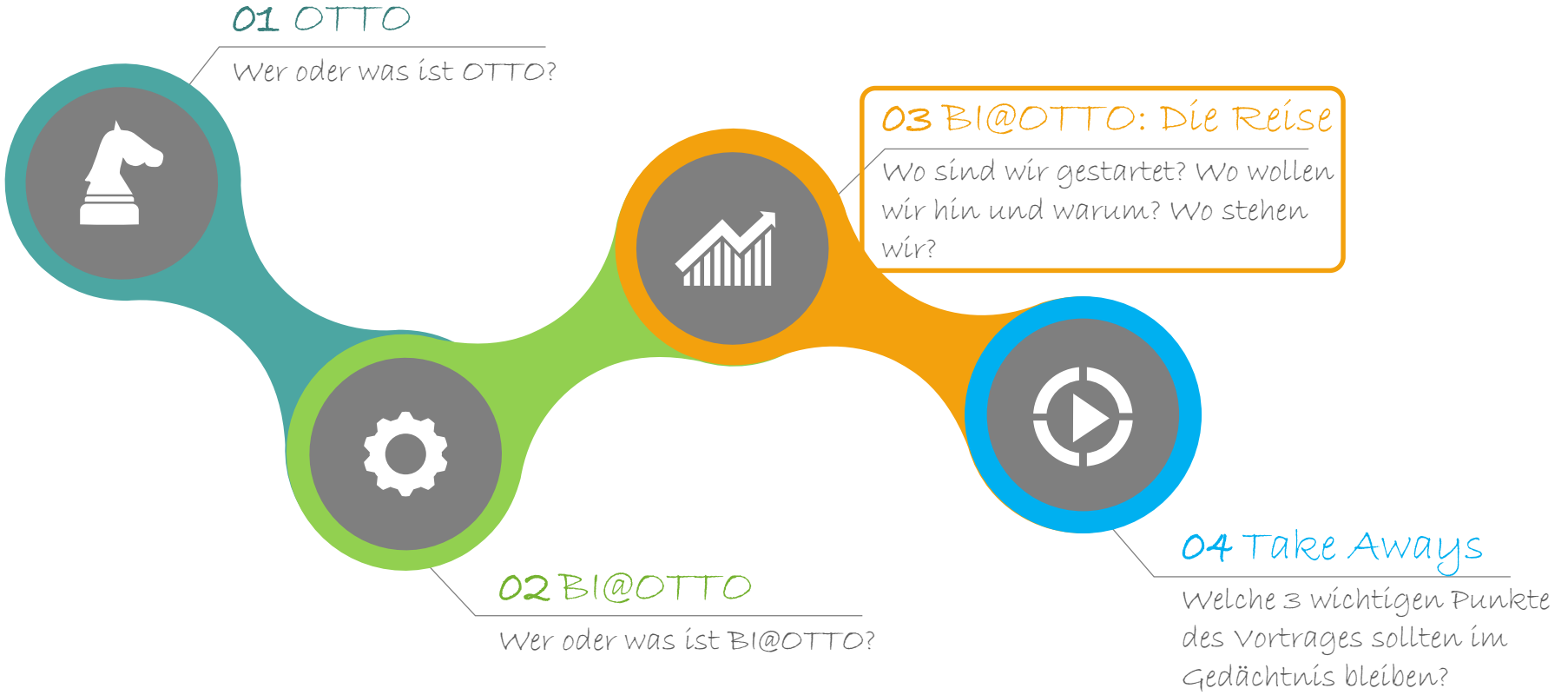
Die Aufgabe von Business Intelligence (BI) ist es, den Closed Loop am Laufen zu halten



Die Identität von BI@OTTO besteht darin, Problemlöser im Kontext Entscheidungen zu sein

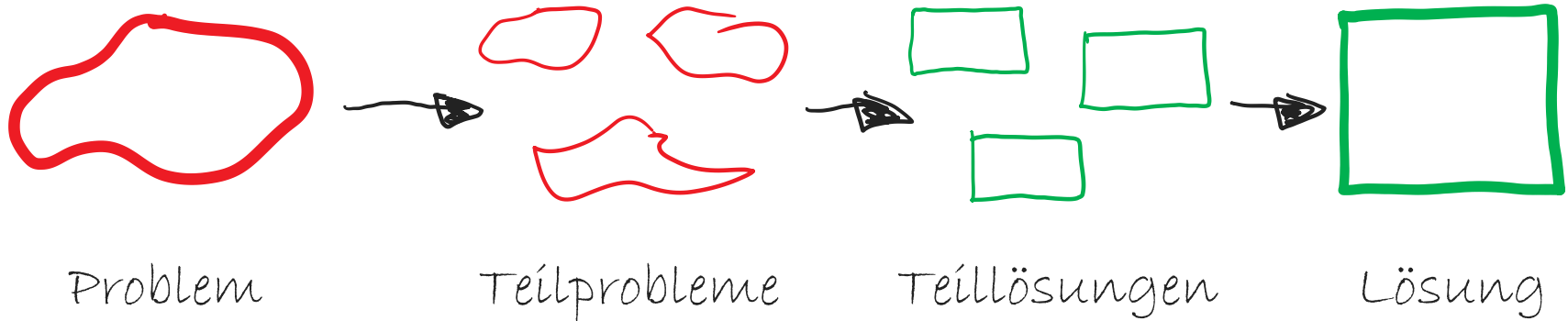


Das Logbuch: Station 3

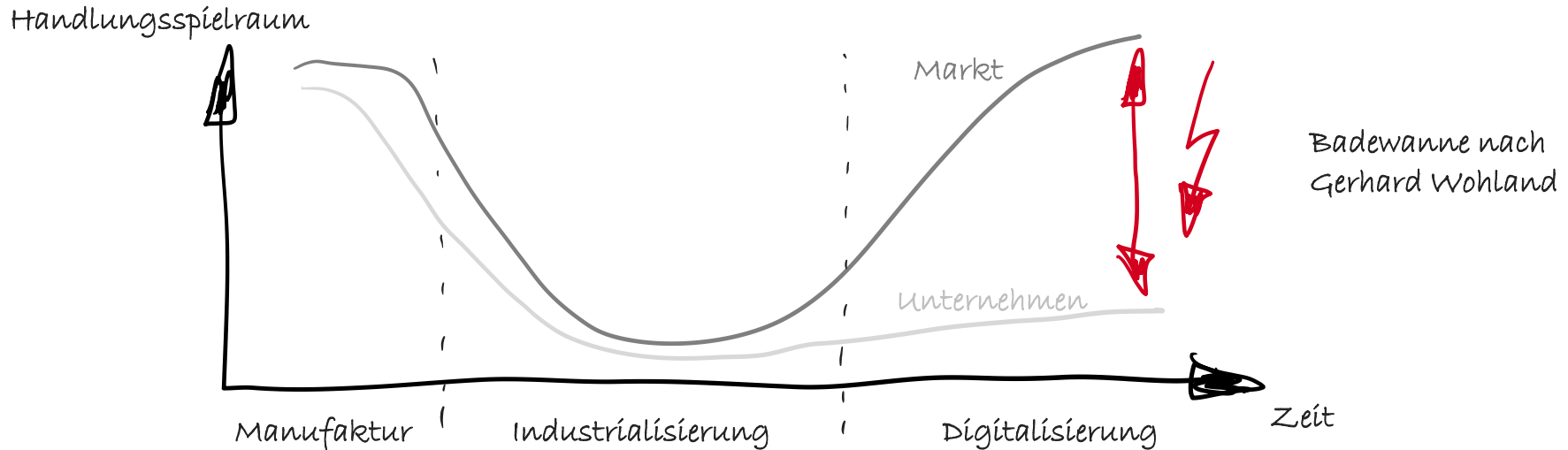


Beginn der Naturwissenschaften: Unser analytischer Denkrahmen wurde erschaffen

1. Gefundene Erkenntnisse müssen **reproduzierbar** sein.
2. Gefundene Erkenntnisse müssen **objektivierbar** sein. Egal wer ein Experiment ausführt, es kommt stets das gleiche Ergebnis heraus.
3. Gefundene Erkenntnisse müssen **quantitativ** abgelegt sein, sonst sind diese nicht ernst zu nehmen, da zu schwammig.
4. Gefundene Erkenntnisse müssen **kausal** über Ursache-Wirkung-Denken hergeleitet sein.

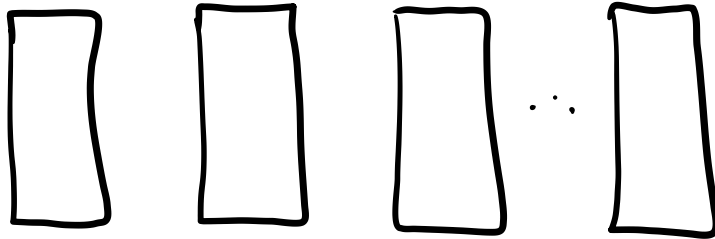


Taylorismus: Unsere Strukturen in den Unternehmen stammen aus einer Effizienzwelt, nun ist Effektivität gefragt.



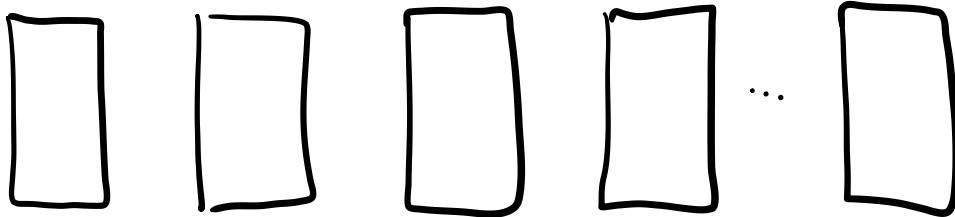
Menschen werden in der westlichen Gesellschaft auf **OTTO** Effizienz sozialisiert (Expertentum).

Bildung



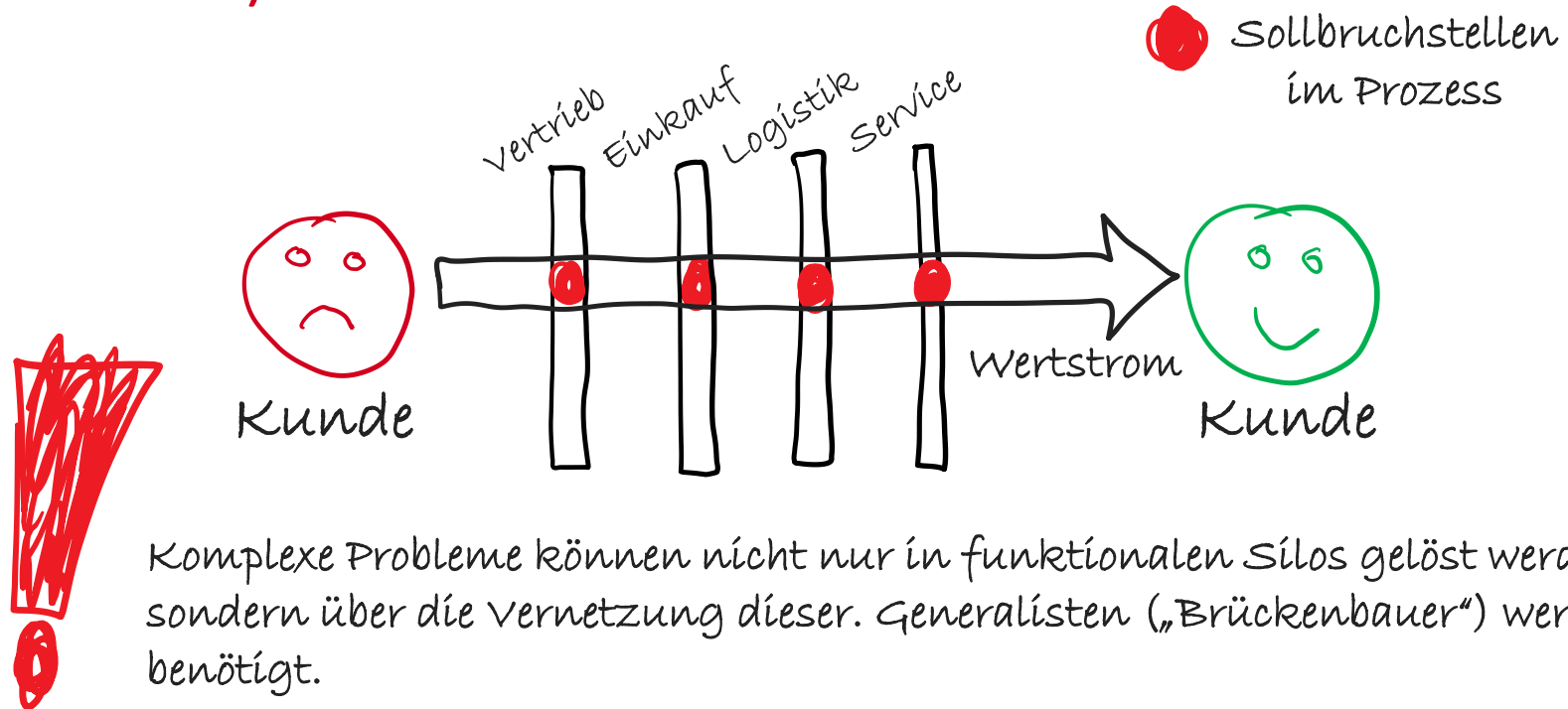
Fächer (Mathematik, Physik, Geographie, Geschichte, ...)

Wirtschaft



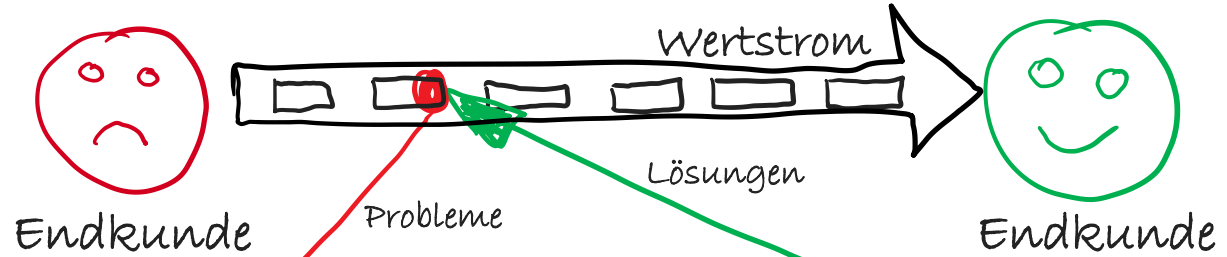
Bereiche (Vertrieb, Marketing, Einkauf, Logistik, Produktion, ...)

Unsere Strukturen in Unternehmen basieren auf dem Denkrahmen der Effizienz (► Ausrichtung nach Innen).

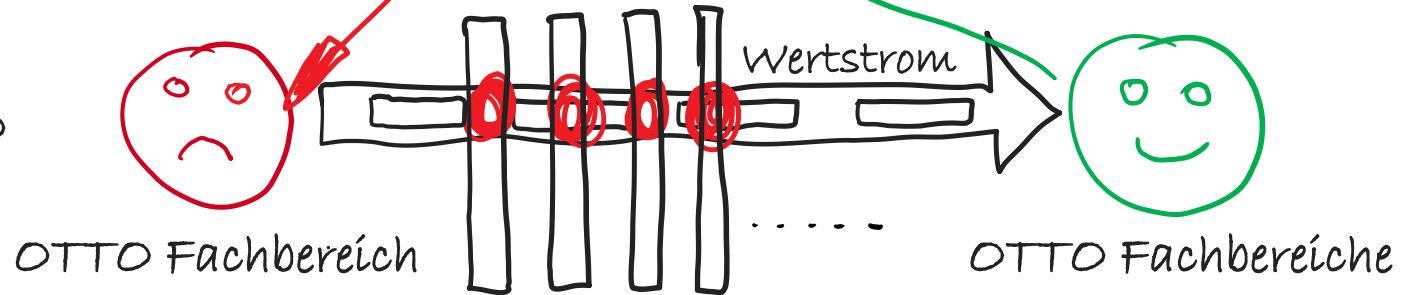


Mit welcher Struktur sind wir bei BI@OTTO gestartet und welche Probleme zogen diese nach sich?

Ebene OTTO



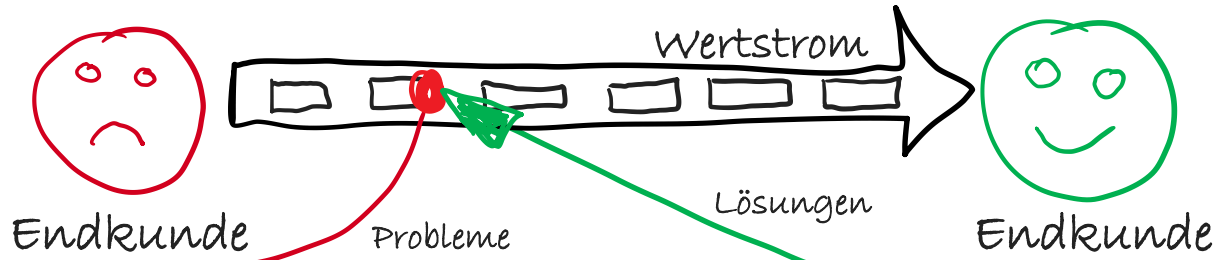
Ebene BI@OTTO



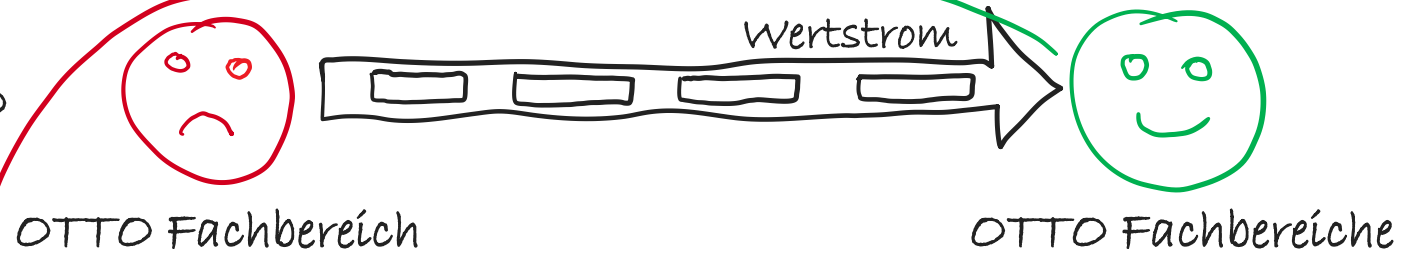
Sollbruchstellen

Für unsere Probleme waren Projekte keine Lösung.

Ebene OTTO



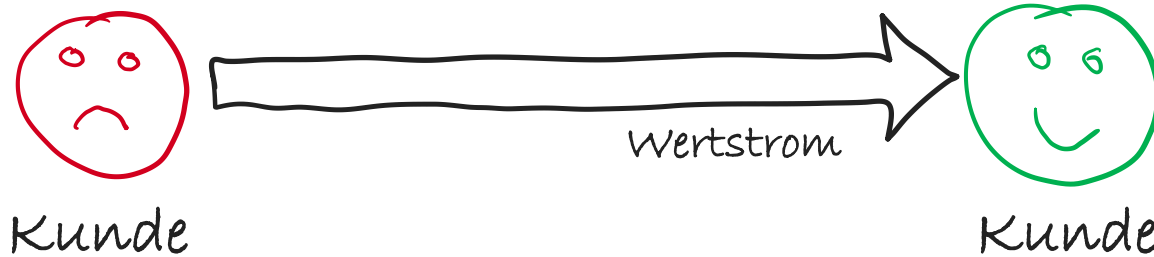
Ebene BI@OTTO



- 1. Viel Aufwand in der Anbahnung ohne Wert.
- 2. Fehlende ganzheitliche Betreuung unserer „Kunden“ im Kontext unserer Lösungen.
- 3. Nachlässigkeit bei der Erstellung der Lösungen im Kontext Qualität.



Wir haben das Buzzword “Agil” entmystifiziert.



Ein Team, Bereich, Unternehmen ist **agil**, wenn folgende Fähigkeiten ausgebildet sind.

1. Der Kunde, die Kunden sind bekannt.
2. Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Kunden sind bekannt.
3. Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Kunden besser als von anderen gelöst bzw. bedient.
4. Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Kunden werden stetig neu generiert.
5. Im Rahmen der Punkte 1 bis 4 besteht eine stete Weiterentwicklung.

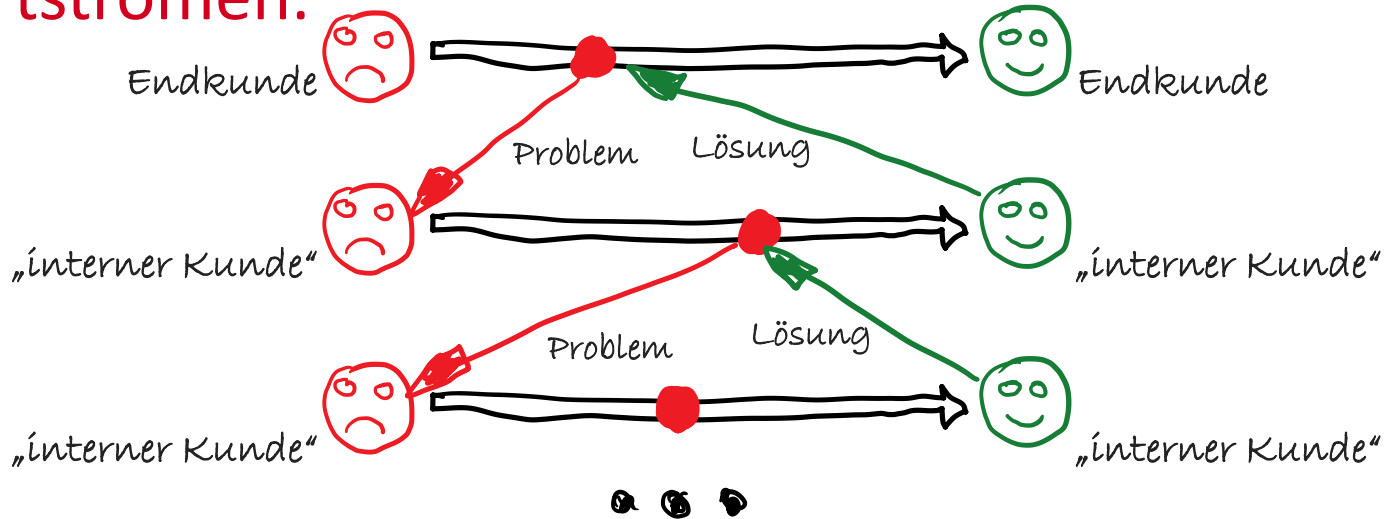
Wir haben das Buzzword "Lean" entmystifiziert.

| Fokus im Denkrahmen „Lean“ | Fokus im Denkrahmen „Agil“ |
|--|--|
| Prozess vor Ergebnis | Ergebnis vor Prozess |
| Effizienz vor Effektivität | Effektivität vor Effizienz |
| Standardisierung vor Flexibilisierung | Flexibilisierung vor Standardisierung |
| Automatisierung vor Individualisierung | Individualisierung vor Automatisierung |



„Lean“ und „Agil“ müssen stets zusammen gedacht werden!

Wir haben das Buzzword "Produkt" entmystifiziert. Unternehmen als Geflecht aus Wertströmen.

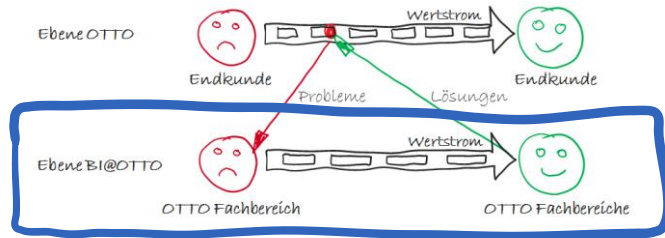


1. Ohne „Kunde“ kein Problem!
2. Ohne Problem keine Lösung!
3. Ohne Lösung kein Produkt!

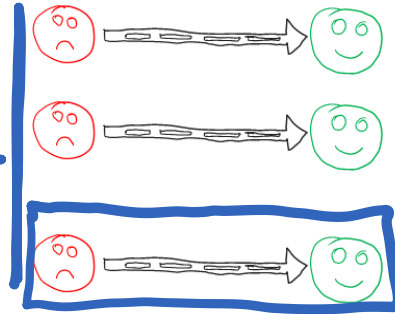


Produkte stellen Lösungen für Probleme dar und erzeugen deshalb einen Nutzen für den „Kunden“

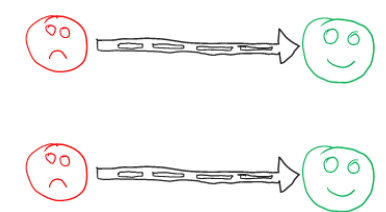
Wir haben Projekte als Strukturelement abgeschafft und Produktmanagement eingeführt (Denkrahmen VSM).



7 OTTO Fachbereiche =
7 BI Business Services



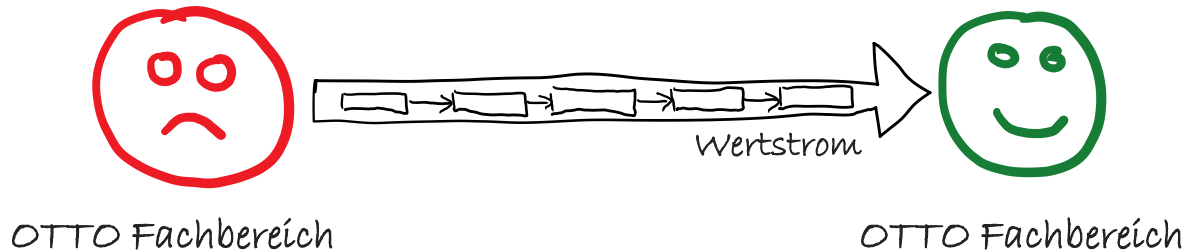
BI Value Streams



1. BI Value Streams sind cross-funktionale Teams aus BI Experten (Produktmanager, Data Scientists, Reportentwickler, Datenmodellierer, ...)
2. Denkrahmen des viable System Models (VSM): Jeder BI Business Service und jeder BI Value Stream muss lebensfähig sein
 1. Ausbilden einer eigenständigen Identität vs.
 2. Integration zu anderen Streams zu einem großen Ganzen

Wir haben Projekte als Strukturelement abgeschafft und Produktmanagement eingeführt (Denkrahmen ToC).

Ebene BI Value Stream

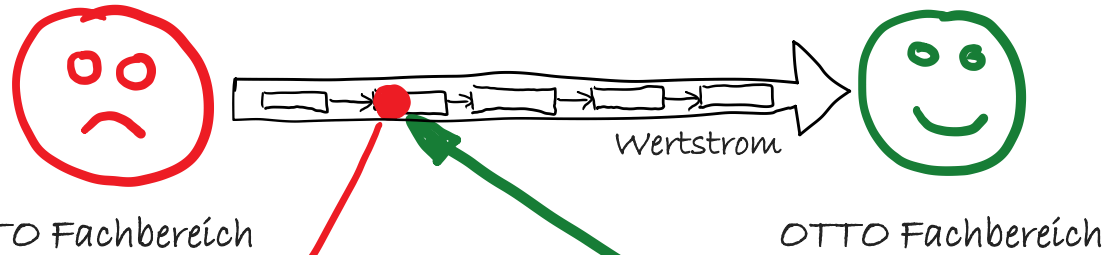


Erkenntnisse nach Theory of Constraints (ToC)

1. Jeder BI Value Stream ist eine Kette von einander abhängigen Aktivitäten (Wertstrom).
2. Das schwächste Glied dieser Kette (der Engpass) bestimmt die Performance der gesamten Kette. Es gibt immer genau ein Engpass je Wertstrom. Fokus auf diesen Engpass um besser zu werden.
3. Gleiche Steuerungsmechanismen (KPIs) über alle BI Value Streams hinweg
 1. **Durchsatz** an fertigen Lösungen, die Outcome generieren
 2. **Bestand** an unfertigen Lösungen innerhalb des Wertstroms
 3. **Betriebskosten** für die Erstellung der Lösungen

Führung als Dienstleistung für die BI Value Streams (OTTO Strategie, Finanzielle Mittel, "Politik")

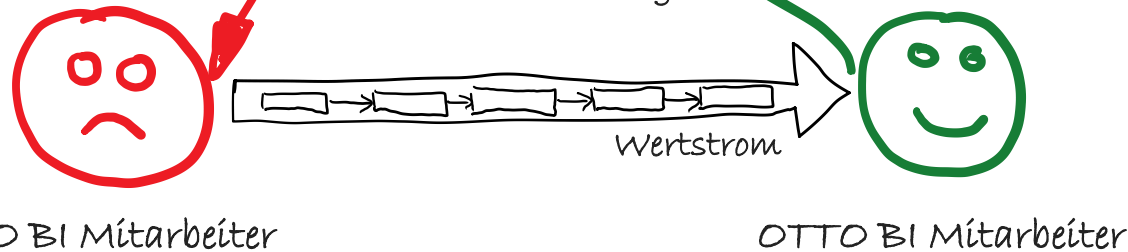
Ebene BI Value Stream



OTTO Fachbereich

OTTO Fachbereich

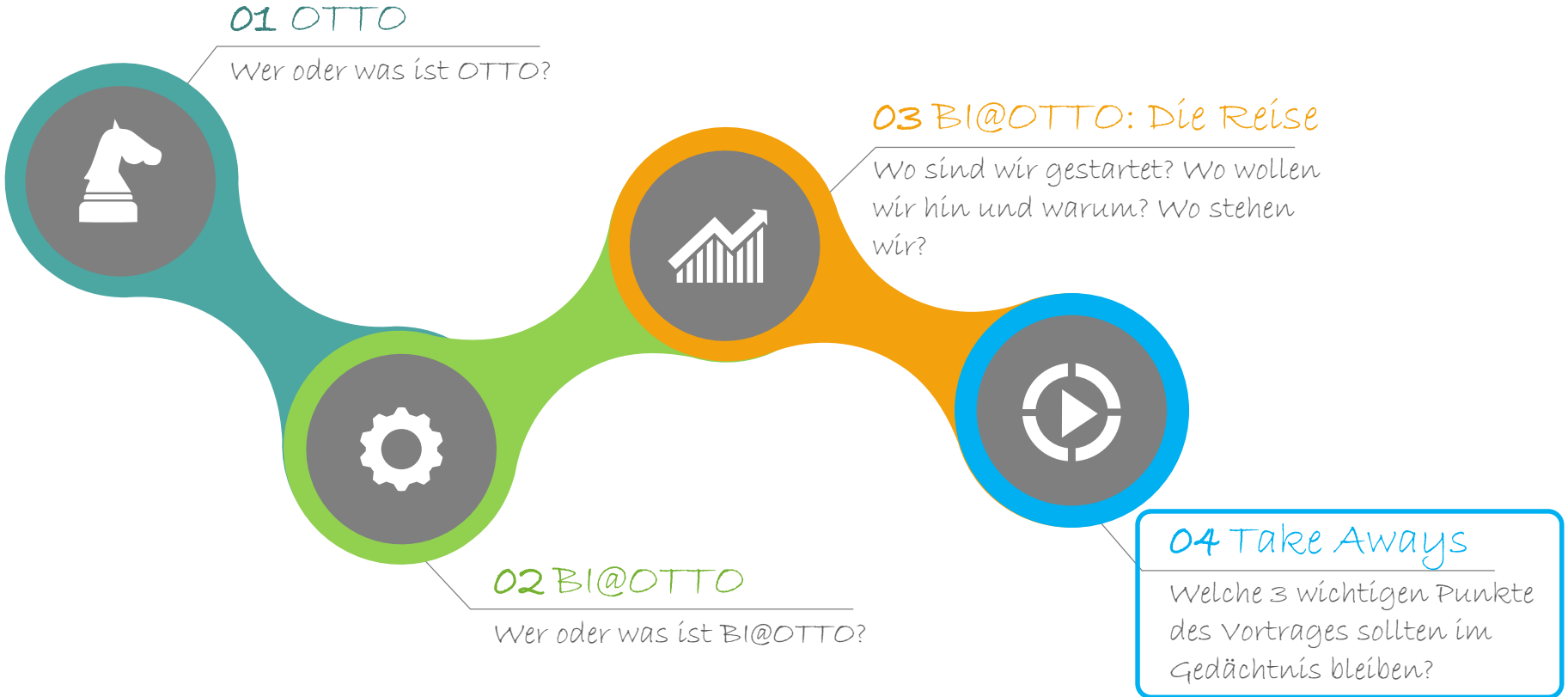
Ebene BI Führung



OTTO BI Mitarbeiter

OTTO BI Mitarbeiter

Das Logbuch: Station 4



Diese 3 Thesen sollten Sie in einem Jahr von diesem Vortrag noch mindestens wissen.

1. Projekte sind kein Naturgesetz, taugen sie als Strukturierungselement nicht mehr um Wert zu generieren, kann man sie durch etwas Anderes ersetzen.
2. Ein Unternehmen konsequent in Wertströmen denken und aufbauen, weg vom funktionalen Aufbau.
3. 2 Denkraum genutzt, die leider nicht bekannt sind: Viable System Model (VSM) von Stafford Beer und Theory of Constraints (TOC) von Eliyahu Goldratt.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



<http://blog-conny-dethloff.de/>

<http://www.unternehmensdemokraten.de/blog/>

<http://www.lean-knowledge-base.de/>



<https://www.facebook.com/profile.php?id=100005443939448>



http://www.xing.com/profile/Conny_Dethloff



<https://twitter.com/condet020274>



<http://de.linkedin.com/pub/conny-dethloff/42/b09/6b9>



<https://www.youtube.com/channel/UCmCmAtPBq8Rt4AN0tYPh6KA>

Conny Dethloff



**Bereichsleiter Agile Product and
Datamanagement**

Telefon: +49 40 64614208

Mobil: +49 151 171 53115

Mail: conny.dethloff@otto.de

