

**otto group**

# Otto Group IT schafft Neuausrichtung durch Transformation

HPE hilft, Veränderungen auf Organisations- und Prozessseite umzusetzen

## Ziel

Schnellere IT-Bereitstellung und bessere Service-Qualität für die Konzerngesellschaften

## Lösung

Komplette Transformation der Otto Group IT mit Hilfe von HPE Transformation Consulting, Etablierung einer hybriden IT

## Ergebnisse für die IT

- Zukunftsfähigkeit der Otto Group IT herstellen
- Strukturiertes Arbeiten als früher
- Mehr Zeit für Innovationen und Projekte durch hohen Standardisierungs- und Automationsgrad
- Neukunden innerhalb des Konzerns gewonnen durch marktfähige Service-Qualität und – Preise
- Gestiegene Attraktivität als Arbeitgeber

## Ergebnisse für das Business

- Beschleunigung von Business-Projekten durch Reduzierung der IT-Bereitstellungszeiten um bis zu 90%
- Höhere Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen der IT
- Bezug qualitäts- und kostenoptimierter IT-Services durch die Senkung der laufenden Kosten um 40% bei der Otto Group IT
- Endkunden der Konzerngesellschaften erleben innovatives Shopping, basierend auf verlässliche Lösungen der Otto Group IT



Mit Unterstützung von Hewlett Packard Enterprise hat die Otto Group IT ihre Organisation und Prozesse transformiert. Ein hybrides IT-Betriebsmodell aus traditioneller IT-Manufaktur und IT-Service-Fabrik sowie die Trennung von IT Demand und Delivery Management sorgen heute bei den Konzerngesellschaften für schnellere Business-Projekte – etwa im Bereich von digitalen Shopping-Erlebnissen.

## Herausforderung

### Die Otto Group

1949 in Deutschland gegründet, ist die Otto Group heute eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit knapp 50.000 Mitarbeitern. Die Gruppe ist mit 123 Unternehmen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent. Ihre Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die drei Segmente Multichannel-Einzelhandel (dazu gehören unter anderem die Handelsunternehmen Otto Group, Bonprix, Baur Versand und SportScheck) Finanzdienstleistungen (wie zum Beispiel das Inkasso-Unternehmen EOS, die Hanseatic Bank oder der E-Payment-Spezialist RatePAY) und Service (Logistikdienstleister Hermes und der Predictive-Analytics-Anbieter blueyonder). Im Geschäftsjahr 2015/16 (29. Februar) erwirtschaftete die Otto Group einen Umsatz von 12,1 Milliarden Euro.

„Durch die kürzeren IT-Bereitstellungszeiten können die Gesellschaften in der Otto Group eigene Business-Projekte und damit auch Innovationen deutlich schneller realisieren. Dazu gehören viele Projekte, welche die digitale Transformation im Konzern vorantreiben. Dieses Thema steht in der Otto Group ganz oben auf der Agenda.“

— Frank Borchard, Bereichsleiter IT, Otto Group IT

### **Zu lange IT-Bereitstellungszeiten**

Mit einem Onlineumsatz von 6,5 Milliarden Euro gehört sie zu den weltweit größten Onlinehändlern. E-Commerce mit über 100 Webshops weltweit, Kataloggeschäft und der stationäre Einzelhandel bilden die drei Säulen des Multichannel-Einzelhandels.

Die Otto Group IT ist mit etwa 300 Mitarbeitern der wichtigste IT-Dienstleister für die Unternehmensgruppe. Ihr Service-Portfolio erstreckt sich auf die drei Bereiche Anwendungen, Arbeitsplatz und Rechenzentrum. Insgesamt betreibt sie vier aktive Rechenzentren, die unter anderem Basis für eine Private Cloud mit rund 700 Systemen sind. Traditionell ist die IT der Unternehmensgruppe dezentral aufgestellt. Für die einzelnen Gesellschaften besteht kein Kontrahierungszwang, ihre IT-Dienstleistungen bei der Otto Group IT zu beziehen. „Dadurch stehen wir im direkten Wettbewerb zum externen Dienstleistern und müssen uns mit ihnen messen“, sagt Alexander Hauser, Vice President der Otto Group IT. „In der Vergangenheit haben wir bei diesen Vergleichen zunehmend schlechter abgeschnitten. Die Bereitstellung von Hardware sowie Services etwa im Datenbank- oder Netzwerk-Bereich dauerte einfach zu lange. Die Gesellschaften der Otto Group wollen ihren Kunden neue Services wie etwa Webshops schnell bereitstellen. In der heutigen Zeit geht es einfach nicht an, dass man für die Bereitstellung etwa neuer Server für solche Anforderungen zwei Monate benötigt.“

Hinzu kam, dass die Zahl der Projekte bei der Otto Group IT kontinuierlich gestiegen ist. Die Zeit und die Ressourcen dafür fehlten – nicht zuletzt wegen des traditionellen IT-Liefermodells, das einer IT-Manufaktur glich: Aus den individuellen Anforderungen aus dem Business entstanden Projektpläne für die IT; beide Seiten verhandelten die Kosten; dann wurde die Lösung von der Otto Group IT designt und implementiert. Gut 80% der Services wurden nach diesem Vorgehen erbracht.

Zwar hatte die Otto Group IT mit der sogenannten SPICE-Plattform die technische Infrastruktur für eine standardisierte, automatisierte und flexible Service-Bereitstellung gelegt, doch fehlte das geeignete Betriebsmodell dafür.

### **Lösung**

#### **Transformation Consulting durch HPE**

„Uns war daher klar, dass wir unser traditionelles IT-Liefermodell grundlegend modernisieren mussten. Doch wir wussten nicht, wie wir diese Aufgabe in der Praxis angehen sollten. Uns fehlten die entscheidenden Ideen sowie die notwendigen Skills und Ressourcen für eine solche Transformation. Wir brauchten externe Berater mit entsprechender Expertise, weil sie unangenehme Wahrheiten deutlicher aussprechen können als interne Mitarbeiter“, erinnert sich Frank Borchard, Bereichsleiter IT bei der Otto Group IT.



Eine Ausschreibung brachte Klarheit, dass Hewlett Packard Enterprise der geeignete Partner für diese Transformation der IT war. „Letztlich haben uns das Know-how, die hohe Strukturiertheit und das Methodenwissen der HPE-Experten überzeugt“, erklärt Hauser. „Wir waren uns sicher, dass uns HPE dabei am besten unterstützen kann, unsere Ziele nachhaltig umzusetzen – und dass dieser Transformationsprozess auch nicht auf halber Strecke versanden würde“, ergänzt Borchard. „Für die Planung und Durchführung der Transformation der Otto Group IT nutzten wir unser standardisiertes Vorgehensmodell auf Basis des HPE Unified Transformation Framework (UTF), das wir bei HPE Consulting auf der Basis unserer breiten Erfahrung in unzähligen erfolgreichen Transformationsprogrammen entwickelt haben“, merkt Christian Reichenbach, HPE Transformation Consulting, an. „Dabei steht neben der Architektur und Technologie vor allem auch das Service Portfolio, die Organisation und Kultur, Betriebs- und Softwareentwicklungsabläufe und Governance, ergo das gesamte IT-Betriebsmodell, im Vordergrund.“

Zu Beginn der Transformation stand ein zweitägiger HPE Transformation Workshop, in dem die Otto Group IT gemeinsam mit HPE festhielt: Wo stehen wir heute? Wohin wollen wir? Wo besteht Handlungsbedarf? Dabei ging es sowohl um die Business- als auch um die IT-Sicht, um die IT-Architektur als auch um die Einflüsse auf die Organisation.

„Es wurde uns dabei klar, dass wir auf technischer Seite mit der Private Cloud Plattform SPICE als Grundlage der neuen IT-Service-Fabrik auf einem guten Weg waren, aber auf Seiten der Organisation, im Bereich unsers Serviceportfolio und der Betriebsprozesse noch viel zu tun hatten“, betont Hauser.

Auf dieser Basis folgte der HPE Future State Definition Workshop, in dem gemeinsam die Vision des hybriden Liefermodells entstand. „Dabei kam heraus, dass wir künftig ein hybrides IT-Liefermodell mit einem Anteil von mindestens 50% standardisierter und hochautomatisierter IT-Services haben wollten“, sagt Borchard. „Wir hätten dieses Ziel sicher noch weiter nach oben schrauben können, doch ist das für uns bereits ein Riesenfortschritt. Man muss dabei auch sehen, dass wir innerhalb der Otto Group einen sehr hohen Anteil an eigenentwickelter Software haben. Dies erschwert die Standardisierung und Automatisierung natürlich.“

Kern der neuen Organisationsstruktur ist heute ein Mix aus Services, die einerseits automatisiert und standardisiert aus der Private Cloud der Otto Group IT erbracht werden und andererseits nach dem traditionellen Modell in individuellen Projekten für das Business erbracht werden. Dabei steht den Kunden für die standardisierten Services ein Service-Katalog mit festen Preisen zur Verfügung. Auch für den internen Gebrauch nutzt die Otto Group IT einen Service-Katalog, aus dem heraus die Mitarbeiter wiederum standardisierte Service-Bausteine für Projekte nutzen.

## Die Kundenlösung auf einen Blick

### HPE services

- HPE Transformation Consulting
- HPE Transformation Workshop
- HPE Strategic Roadmap Service
- HPE Unified Transformation Framework

Basis dieser Service-Kataloge sind zwei Unterkataloge; der erste mit allen verfügbaren IT-Assets und der zweite mit Services externer Dienstleister wie etwa von Managed oder Public Clouds.

Danach ging es an die Feinarbeit: Neue organisatorische Themen wurden in weiteren Workshops, Trainings und zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Kunden der Otto Group IT adressiert – und HPE stand während des kompletten Veränderungsprozess beratend zur Seite. Dabei wurde die Transformation auf mehrere Domänen heruntergebrochen. So ging es zum Beispiel um die Institutionalisierung von Governance, Risk und Compliance: Hier führte die Otto Group IT das Reporting der Service Level Agreements als neues Instrument ein. Ein anderer Bereich war das IT Service Management mit seinen Prozessen: Hier ging es um die Details der Umsetzung des Demand Managements von Ende zu Ende sowie um die Angebotserstellung im Projektbereich. Und auch das Service-Portfolio und -Design wurde ausgearbeitet: Welche Services wünschen die Kunden – und was konkret bietet die Otto Group IT an?

Parallel dazu schauten sich die Projektverantwortlichen an, welche Mitarbeiter mit welchen Skills in der neuen Organisation am besten positioniert sind. Alle Themen wurden in einer strategischen Transformations-Roadmap verankert und in einzelnen Sprints abgearbeitet, um schnelle Erfolge zu sehen.

## Vorteile

### Schnellere Bereitstellung, besserer Service, niedrigere Kosten

„Die Methodik von HPE war exzellent und hat uns unglaublich schnell in die Lage versetzt zu verstehen, wo eigentlich unsere Knackpunkte sind, wie wir künftig anders arbeiten wollen und wie wir dies alles auch unseren Mitarbeitern mitgeben können“, sagt Hauser.

„Wir haben durch den Transformationsprozess einen Kulturwandel angestoßen, der die gesamte Organisation und unserer Prozesse betrifft“, sagt Hauser. „Dabei sind wir noch nicht am Ende unserer Reise angekommen.“

Auf die Frage, was heute besser läuft als in der Vergangenheit, antwortet Hauser ohne zu zögern: „Einfach alles. Früher wurden IT-Administratoren von Kunden auf Veränderungen der IT-Infrastruktur oder neue Projekte angesprochen. Heute läuft das Demand Management strukturiert ab – bei Standard-Services über den Service-Katalog und ansonsten über unser Angebotsmanagement.“

Die Ergebnisse einer ersten Umfrage zur Kundenzufriedenheit zeigen der Otto Group IT, dass sie den richtigen Weg eingeschlagen hat.

Für die Bereitstellung neuer Infrastruktur-Services benötigt die Otto Group IT heute ca. Neunzig Prozent weniger Zeit als zuvor. „Dadurch können die Gesellschaften in der Otto Group eigene Business-Projekte und damit auch Innovationen deutlich schneller realisieren“, sagt Borchard. „Dazu gehören viele Projekte, welche die digitale Transformation im Konzern vorantreiben. Dieses Thema steht bei Otto ganz oben auf der Agenda.“

Hinzu kommt, dass durch die Transformation die laufenden Kosten der Otto Group IT um rund 40% gesunken sind – und diese Kostenvorteile werden an die Kunden weitergegeben. „Wenn wir diesen Transformationsprozess mit Hilfe von HPE nicht so konsequent umgesetzt hätten, würde uns das im Wettbewerb spürbar zurückwerfen“, stellt Hauser klar. „Mehr noch: Aufgrund unserer schnelleren Lieferfähigkeit und der besseren Service-Qualität haben wir mit Gesellschaften der Otto Group neue Verträge abschließen können, die vorher nicht unserer Kunden waren.“

Learn more at  
[hpe.com/services/consulting](https://hpe.com/services/consulting)



Sign up for updates