



Die Digitalisierung setzt auch Handelsunternehmen unter Druck, die eigenen Geschäftsfelder zu hinterfragen und ihre Organisationsformen an die neuen Herausforderungen anzupassen. Die Beraterszene ist mit vielen neuen Buzzwords unterwegs, von Selbstorganisation, Agilität, VUCA bis Holokratie. Nun mag einer abwinken und das Beratergeklänge für unnützlich halten, doch es beißt ja die Maus keinen Faden ab, Organisationen müssen sich verändern, um in einer sich verändernden Umwelt überleben zu können.

Der stationäre Handel ist bei der Digitalisierung in weiten Teilen eher ein Schlusslicht und hinkt vielen anderen Branchen hinter her. Auch das Tempo, in dem die Digitalisierung in Teilen des Handels voranschreitet, ist noch zu niedrig, oftmals fehlt es nach wie vor an Strategien für die digitale Transformation.

Gerade kleine Händler setzen die Anforderungen in besonderem Maße unter Druck, müssen sie doch einen höheren Umsatzanteil für die Digitalisierung aufbringen. Und der Weg von einer klassischen zu einer agilen Organisation ist steinig.

## Von der klassischen zur agilen Organisation

Den Umfang, in dem ein Unternehmen digitalisiert und agil ist, nennt man den digitalen Reifegrad einer Organisation.

Heute herrscht oft noch der **klassische Organisationsaufbau** vor, digitale Technologien fehlen, es gibt bei vielen kleinen Händlern noch nicht einmal eine digitale Warenwirtschaft, das Herzstück jedes Handelsunternehmens. Die Touchpoints zum Kunden sind ebenso wenig durch digitale Lösungen erweitert worden.

Die nächste Stufe, die **hybride Organisation**, hat immer noch einen klassischen Organisationsaufbau, aber schon verschiedene digitale Lösungen im Einsatz. Meist in einzelnen Bereichen und oft nicht miteinander koordiniert oder vernetzt. Datensilos entstehen, es gibt keine klare Verantwortung für „Digitales“ und es fehlt an einer umfassenden Digitalstrategie.

Die **digitale Organisation** ist einen Schritt weiter. Hier sind die Kundenschnittstellen und Geschäftsprozesse digitalisiert, agile Entwicklungsmethoden sind gelernt und verinnerlicht, es gibt eine Digitalstrategie, die von einer CDO oder LeiterIn-Digital verantwortet wird.

Eine **agile Organisation** ist ein Netzwerk, das proaktiv und antizipativ auf Veränderungen reagiert. In einem umfangreichen Netzwerk aus Kooperationspartnern ist ein digitales Ökosystem geworden, in dem eine moderne Unternehmenskultur mit flexiblen Arbeitsmodellen, z.B. New Work, alltäglich sind.

## Agil? Das ist doch nur was für große Organisationen

Schauen wir zunächst, was „agil“ eigentlich bedeutet. Der Duden sagt dazu: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. In der Natur stehen diese Begriffe eher für kleine Organismen, als für große. Die Evolution hat bereits mehrfach gezeigt, dass kleine Organismen Katastrophen besser überstehen als große. Als die Dinosaurier ausstarben machten sie Platz für Säugetiere und Vögel, die die Naturkatastrophe überlebt hatten.

Sich als Unternehmen möglichst agil zu verhalten, ist nichts Neues. Die

Veränderungsdynamik wird in erster Linie durch den Konkurrenzdruck ausgelöst und den gab es schon immer. Kein Unternehmer würde von sich sagen, dass er lieber möglichst spät Entwicklungen antizipieren und dann nichts verändern möchte. Agilität ist für alle Unternehmen, egal welcher Größe, Ausrichtung oder Kultur einer der zentralen Bestandteile.

Was heute anders ist als in den vorherigen industriellen Revolutionen, ist das Tempo, in dem die Veränderungen heute stattfinden. Hier haben digitale Technologien die Zyklen kürzer werden lassen. Das Ziel ist also, die Organisation so beweglich zu machen, dass sie nicht ständig von diesem Tempo überfordert und unter Stress ist.

## Vom Silo zum Netzwerk

Um nun tatsächlich flexibel, beweglich und konkurrenzfähig zu sein, bietet es sich an, weg von den klassischen, hierarchischen Organisationsstrukturen zu gehen und flach organisierte und adaptive Strukturen im Unternehmen zu etablieren. Silo-Strukturen und das damit häufig verbundene Silo-Denken („Erst meine Abteilung/Filiale/Produktlinie, dann die anderen“) müssen aufgelöst werden und cross-funktionalen Teams Platz machen. Diese Teams entscheiden weitgehend allein und es kommt zu einer Beschleunigung von Entscheidungsprozessen.

Den Führungskräften kommt nun eine völlig andere, viel eher dienende Rolle zu. Sie sind Coach und werden von den Teams hinzu gezogen, wenn sie benötigt werden. Viele Führungskräfte haben mit dieser Veränderung ihres Selbstverständnisses große Probleme.

Eine agile oder digitale Organisation wird zu einem Netzwerk mit verschiedenen großen Netzwerkknoten und wechselnden Zugehörigkeiten, je nach Aufgabenstellung. In welchem Ausmaß Hierarchien abgebaut werden oder sogar ganz verschwinden (Holokratie), hängt von der Umwelt und der strategischen Ausrichtung ab. Es gibt keinen Zwang, alle Hierarchien abzubauen und einige Unternehmen, die sich an der Selbstorganisation versucht haben, gingen zurück zu den Hierarchien.

Der ganze Prozess von einer klassischen zu einer digitalen oder agilen Organisation ist nicht

sprunghaft, sondern Unternehmen entwickeln sich eher evolutionär. Studien zeigen, dass z.B. der Auf- und Abbau von Hierarchiestufen oftmals in Wellen erfolgt, es also nicht nur eine Richtung dafür gibt.

## Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Welchen digitalen Reifegrad weist Ihr Unternehmen heute auf und sind Sie damit zukunftsfähig?
2. Hemmen Hierarchien, Spielregeln und Gewohnheiten Ihre Organisation und wie flexibel/agil kann sie reagieren?
3. Haben Sie eine Digitaleinheit, die sich übergreifend um die digitale Transformation kümmert?
4. Ist die digitale Transformation in Ihrem Haus Chefsache und stehen ausreichende Ressourcen zur Verfügung?

## Digitalisierung verändert die DNA der Unternehmen

Wie sehr die Digitalisierung die bekannten Strukturen, Prozesse, Herangehensweisen und Denkmuster von Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen beeinflusst und verändert, möchten wir mit dieser siebenteiligen Serie zeigen:

### Einleitung: Digitalisierung ist kein IT Projekt

1. (Markt-)Perspektive
2. Unternehmenskultur
3. Organisation
4. Planung
5. Angebot
6. Kommunikation
7. Menschen

Abschließend werden wir die Beiträge in einem Whitepaper zusammen fassen und zum kostenfreien Download in unserem Download-Bereich zur Verfügung stellen.

*Beitragsbild: Dinosaurier - Stock Photo - MK photorap55/Shutterstock*