



Die vergangenen Wochen waren geprägt von Veränderungen und haben den Unternehmen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit abverlangt. Agilität wird hier zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Doch was machen agile Organisationen anders? Eine globale Studie zeigt unter anderem, worauf es im agilen Einzelhandel ankommt.

Die Fähigkeit, dank flexibler Prozesse und Strukturen schnell auf neue Chancen und Herausforderungen reagieren zu können, hat sich in der Welt des Einzelhandels schon immer ausgezahlt – die Auswirkungen einer globalen Krise haben diese Tendenzen zusätzlich verstärkt. Und ein Ende der Veränderungen in der Einzelhandelslandschaft ist noch nicht abzusehen; sich neuen Entwicklungen schnell anpassen zu können, ist für alle Organisationen der Schlüssel in einer sich wandelnden Welt.

Für die Studie „Unternehmensweite Agilität: Wichtiger Treiber des digitalen Wachstums“ haben wir 998 Führungskräfte in globalen Unternehmen befragt, wie sie selbst ihre

Fähigkeit einschätzen, Herausforderungen flexibel zu begegnen und neue Chancen zu nutzen. Im Zuge der Untersuchung zeigte sich, dass die Mehrheit die Entwicklung dynamischer Prozesse als Schlüssel für langfristiges Wachstum versteht – und, was vielleicht noch wichtiger ist – dass organisatorische Anpassungsfähigkeit in engem Zusammenhang mit digitalem Umsatzwachstum steht.

## Fünf Verhaltensweisen, die agile Unternehmen erfolgreicher machen

Im Rahmen der Erhebung konnten fünf Kategorien identifiziert werden, die entscheidend für die Dynamik von Unternehmen sind. Es zeigte sich, dass die Leader (rund 15 Prozent der Befragten) zu einem hohen Grad ihr Handeln in allen fünf Bereichen angepasst hatten und sie so in der Lage sind, schnell auf Veränderungen und unvorhergesehenen Marktentwicklungen zu reagieren. Rund 30 Prozent der Studienteilnehmer zeigten bereits gute Anpassungen in vier der fünf Bereiche und sind damit aufstrebende Erfolgskandidaten. Mehr als die Hälfte konnten nur in dreien oder weniger dieser Schlüsselbereiche Fortschritte aufweisen.

Für mehr Agilität im Unternehmen sind folgende Punkte wichtig:

**Kontinuierliche Planung:** Organisationen, die kontinuierlich und in Echtzeit planen, haben die notwendige Geschwindigkeit, Agilität und Dynamik, die sie benötigen, um erfolgreich auf Veränderungen zu reagieren.

**Fließende Strukturen und Prozesse:** Erfolgreiche Unternehmen bilden ineinander übergehende Organisationsstrukturen und -prozesse – etwa die Hälfte sind dadurch in der Lage, Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend innerhalb des Unternehmens schnell umzuverteilen.

**Entwicklung der Talente von Morgen:** Leader verfügen über eine Planung, wie sie die Mehrheit ihrer Mitarbeiter weiterbilden können und treiben Initiativen voran, die die Mitarbeitermotivation steigern.

**Fundierte und datenbasierte Entscheidungsfindung:** In 80 Prozent der Unternehmen, die als Leader definiert wurden, haben alle Mitarbeiter Zugang zu aktuellen sowie

relevanten Daten und werden somit befähigt, fundierte Entscheidungen zu treffen.

**Messung und Neuausrichtung:** Leader zeichnen sich durch eine „Fail Fast“-Mentalität aus. Sie haben digitale Tools und Kennzahlen in ihrem Unternehmen etabliert, die es ihnen ermöglichen, schnell Erfolg oder Misserfolg zu bewerten. 94 Prozent gaben an, dass sie in der Lage seien, erfolglose Projekte rasch (oder zeitnah) zu erkennen und Korrekturen herbeizuführen.

## So geht agiler Einzelhandel

Nach Branchen aufgeschlüsselt, ergab sich folgendes Bild: In der Einzelhandelsbranche wurden lediglich neun Prozent der Studienteilnehmer als Leader und 68 Prozent als Nachzügler bei der Umsetzung unternehmensweiter Agilität identifiziert. 23 Prozent befinden sich erfolgreich auf dem Weg zum agilen Unternehmen.

Die Schlüsselemente sind hier wie folgt:

**Eine flexible Belegschaft ist wichtig, aber mit Herausforderungen verbunden.** 58 Prozent der Befragten gaben an, sie seien bereit, Mitarbeiter je nach Bedarf umzuverteilen, wenn ihre Fähigkeiten anderswo gebraucht werden oder sich neue Möglichkeiten ergeben. Im Einzelhandel ist der Anteil der Führungskräfte, die dazu bereit sind, vergleichsweise gering.

**Die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln gewinnt an Bedeutung.** 72 Prozent der Befragten aus dem Einzelhandel gaben an, dass ihre Beschäftigten dazu ermutigt werden, durch Weiterbildung zu wachsen.

**Mitarbeiter im Kundenkontakt müssen zu Entscheidungen befähigt werden.** Nur 62 Prozent gaben an, dass ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt in der Lage seien, Entscheidungen zu treffen, die das Kundenerlebnis verbessern.

**Digitale Einnahmequellen könnten an Bedeutung gewinnen.** Der Umfrage zufolge, die Ende 2019 durchgeführt wurde, erwarteten nur 38 Prozent, dass die digitalen Einnahmen in den kommenden drei Jahren über die Hälfte ihres Einkommens ausmachen werden. Angesichts der derzeit vorherrschenden globalen Pandemie ist zu erwarten, dass sich der Anteil der digital erzielten Einnahmen noch weiter erhöht.

## Die Herausforderungen auf dem Weg zum agilen Unternehmen

Obwohl viele Einzelhändler bereits Fortschritte bei der Entwicklung flexibler Strukturen und Prozesse machen, sehen sich die meisten Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Befragt, was die häufigsten Hinderungsgründe für den Wechsel zu einer integrierten Planung in Echtzeit seien, nannten sie eine bürokratische Organisationskultur, das Fehlen von aufschlussreichen Daten und Marktinformationen sowie Defizite bei entsprechenden Mitarbeiterfähigkeiten.

Unternehmen im Einzelhandel arbeiten daran, den sich ändernden Geschäftsanforderungen durch verbesserte Prozesse zuvorzukommen, berichten jedoch von Schwierigkeiten mit der Bürokratie, unflexiblen Legacy-Technologien und ein geringes Maß an Motivation, die etablierten Prozesse durch flexiblere Lösungen zu ersetzen.

## Der Schlüssel zu einem agilen Einzelhandel

Die Studie zeigt, dass der Einzelhandel im Branchenvergleich die wenigsten agilen Unternehmen aufweist. Dieser Industriezweig ist aber im Wandel und Organisationen sind auf dem Weg zu mehr Agilität mit größeren Herausforderungen konfrontiert als andere Branchen. Wenn sie sich jedoch auf einige wenige Schlüsselbereiche konzentrieren, können sie hier schnell voranschreiten und sich erfolgreich an die sich stetig verändernde Welt des Einzelhandels anpassen.

Es ist daher von großer Bedeutung, dass der Einzelhandel seine Mitarbeiter zu mehr Beweglichkeit ermutigt und sie dort einsetzt, wo ihre Fähigkeiten gerade benötigt werden. Nur 56 Prozent der Einzelhändler sind dazu laut eigenen Aussagen derzeit in der Lage. Versäumen sie es, Prozesse hier entsprechend auszurichten, kann dieser Mangel an Dynamik Organisationen in ihrer Entwicklung ausbremsen.

Nur 29 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie ihren Mitarbeitern vollen Zugang zu den von ihnen benötigten Informationen zur Verfügung stellen können. Wenn die notwendigen Einsichten fehlen, um fundierte Entscheidungen zu treffen, können Firmen

oder Händler nicht flexibel auf Entwicklungen reagieren.

Für Agilität, die sich über alle Prozesse und Strukturen einer Organisation erstreckt, sollten sich Einzelhändler also darauf konzentrieren, ihre digitalen Strategien weiterzuentwickeln, ihrer Belegschaft Zugang zu Daten zu gewähren, die sie für ihre Aufgaben benötigen, und bereit sein, Beschäftigte flexibel dort einzusetzen, wo sie auch wirklich gebraucht werden – das begünstigt die Wachstumschancen aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Studie kann [hier kostenfrei, nach Registrierung](#) heruntergeladen werden.



**Über den Autor:** Laurent Homeyer ist als Strategic Industry Advisor bei Workday für die Handels- und Gastgewerbebranche in der EMEA-Region zuständig. Er kam 2018 zu Workday, um die Entwicklung dieser Wirtschaftszweige auf internationaler Ebene zu betreuen. Bevor Laurent zu Workday kam, hatte er die Position des Director, Innovation & Value, Retail & Wholesale bei SAP Frankreich inne. Darüber hinaus bekleidete er die Position des Product Director bei Symphony RetailAI.

*Beitragsbild: Stockfoto – Photon photo/Shutterstock*