
2.1 Die Zalando-Story

2008 hatten zwei junge Männer die wagemutige Idee, Flipflops im Internet zu verkaufen. Mit dieser Idee begaben sie sich auf eine Reise, in deren Verlauf sie den Modemarkt in Europa maßgeblich veränderten.

So beginnt die Geschichte von Zalando, einem der führenden Online-Fashion-Anbieter Europas, welcher heute junge Mitarbeiter aus über 110 Nationen verbindet. Schon damals basierte die Idee der Gründer David Schneider und Robert Gentz auf der Erkenntnis, dass Kunden ein aktuelles Sortiment bekannter Marken und eine große Auswahl an Farben, Variationen und Größen suchen – eine Kombination, die in stationären Ladengeschäften kaum realisierbar ist. In einem Online-Shop allerdings können Kunden aus einem breit gefächerten Sortiment wählen und das an jedem Ort und zu jeder Tageszeit.

Da der Kauf von Mode vor allem ein emotionales Erlebnis ist, entscheidet der erste Eindruck. Zalando setzte von Anfang an auf eine hochwertige und einheitliche Präsentation aller Artikel und versteht den Kundenfokus als einen der zentralen Unternehmenswerte. Aus diesem Grund sind kostenloser Versand, kostenlose Retouren und ein verlängertes Rückgaberecht die zentralen Säulen eines kundenorientierten Angebots.

Wie Abb. 2.1 zeigt, ist Zalando innerhalb weniger Jahre rasant gewachsen und zu einem der führenden Anbieter im europäischen E-Commerce-Geschäft geworden (vgl. Abb. 2.1). Zalando startete in einem kleinen Büro, welches gleichzeitig als Lager diente. Heute betreiben wir mehrere Logistikstandorte in ganz Deutschland sowie ein Satelliten-Logistikcenter in Norditalien. Weitere Standorte sind nahe Paris (Frankreich) und Stettin (Polen) geplant. Mitte 2016 bediente Zalando fast 19 Mio. aktive Kunden in 15 europäischen Ländern und

Dieses Kapitel wurde von Matthias Kunze (Senior Business Process Manager bei Zalando SE) verfasst.

war Arbeitsplatz für rund 11.000 Mitarbeiter aus der ganzen Welt. Zalando ist heute weit mehr als ein Online-Fashion-Retailer.

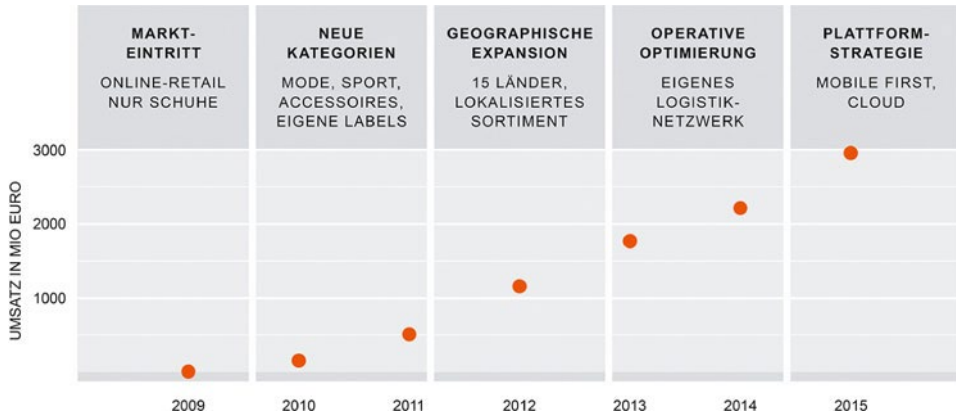


Abb. 2.1 Zalandos Entwicklung seit 2008

- **Spirit in Fashion:** Unsere Kunden erwarten ein auf sie ausgerichtetes Sortiment und eine umfassende Auswahl. Unsere Trend-Scouts und Einkäufer sind ständig auf der Suche nach den neuesten Trends in Modemetropolen und auf internationalen Messen. Wir passen unser Sortiment individuell für die verschiedenen Länder, in die wir liefern, an. Dafür verknüpfen wir Erfahrung und Wissenschaft: Unsere Trend-Scouts spüren die neuesten Trends auf, während wir uns aktuelle Erkenntnisse aus dem Bereich Data Science zunutze machen, um unser Angebot kontinuierlich auf die Wünsche unserer Kunden anzupassen.
- **Excellence in Operations:** Die Prozesse hinter dem Gesicht von Zalando, unseren Online-Shops und mobilen Fashion-Apps, bilden den Motor unseres Unternehmens. Wir betreiben mehrere Logistikstandorte mit mehreren Hunderttausend Quadratmetern Lagerfläche. Außerdem produzieren wir Fotos und Produktbeschreibungen, die in unserem Shop angezeigt werden, selbst und bieten unseren Kunden über 20 verschiedene Zahlarten und einen umfangreichen Kundenservice.
- **Mastermind in Technology:** Das Herz des Unternehmens bildet unsere Technologie-sparte: Zalando Technology entwickelt und betreibt den Großteil der Softwaresysteme, die unser Unternehmen erst möglich machen, vom Enterprise-Resource-Planning-System bis zur Lagerverwaltungssoftware und einer Vielzahl interner Anwendungen.

Zalando strebt an, zur ersten Anlaufstelle für alle Fragen rund um Mode zu avancieren und viele verschiedene Akteure der Modebranche in vielfältiger Art und Weise zusammenzubringen. Hierfür ist es in einem zunehmend digitalen Markt notwendig, ein führendes Technologieunternehmen zu werden und den Onlinehandel mit Mode vom Technologie-Ansatz her neu zu erfinden.

Abb. 2.2 zeigt, wie sich dies in den unterschiedlichen Teilen des Unternehmens widerspiegelt. An der Spitze der Pyramide stehen Zalandos Geschäftsprozesse (vgl. Abb. 2.2). Diese umfassen unsere operativen Aufgaben in allen Bereichen des Unternehmens, zum Beispiel Einkauf, Verkauf, Logistik und Zahlungsabwicklung. Unsere Geschäftsprozesse sind maßgeblich technologiegetrieben, die meisten der dafür eingesetzten Systeme und Technologien entwickeln und betreiben wir selbst. Dafür haben wir in Zalando Technology eine Unternehmenskultur etabliert, welche Agilität, Innovation und Effektivität fördert. Im weiteren Verlauf des Kapitels betrachten wir die Ebenen der Pyramide genauer und beleuchten das Zusammenspiel der einzelnen Teile.

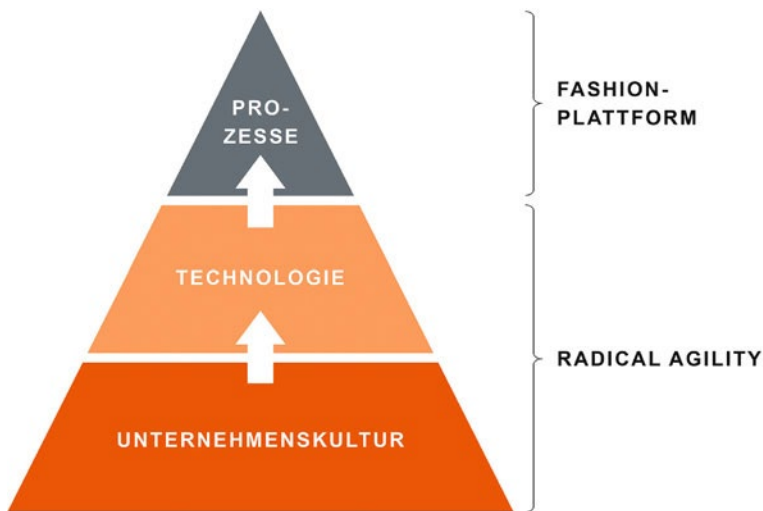


Abb. 2.2 Unternehmensarchitektur von Zalando

2.2 Fashion als Plattform

Um auf dem europäischen Modemarkt zu bestehen, können wir uns nicht nur auf ein bewährtes Geschäftsmodell, ein effizientes Logistiknetzwerk und technologische Kompetenz verlassen, sondern müssen fähig sein, unsere Angebote und Geschäftsprozesse immerfort neu zu erfinden.

Dies können wir nur erreichen, indem wir uns als Plattform verstehen. Der Grundgedanke einer Plattform besteht darin, modulare Einheiten zu schaffen, die unabhängig voneinander operieren. Diese Einheiten können dann entweder losgelöst neuen Kundengruppen angeboten werden oder in Kombination ganz neue Geschäftsprozesse realisieren. Dabei zieht sich die Transformation zur Plattform durch alle Ebenen des Unternehmens: der Geschäftsprozesse, der Technologie und der Unternehmenskultur.

Das Konzept einer Fashion-Plattform lässt sich exemplarisch anhand eines vereinfachten Retail-Prozesses erläutern. Der klassische Prozess zur Abwicklung von Kundenbestellun-

gen verbindet zwei Partner, Markenanbieter und Endkunden, indem Modeartikel, welche vom Anbieter eingekauft wurden, an den Endkunden vertrieben werden, wie es in Abb. 2.3 skizziert ist (vgl. Abb. 2.3).

Abb. 2.3 Das Geschäftsmodell Retail



Der Prozess beginnt mit der Entgegennahme der Bestellung des Kunden, was die Prüfung der gewünschten Zahlart und die Reservierung der gewählten Artikel in unserem Inventar umfasst. Anschließend werden die bestellten Artikel verpackt und versendet. Falls sich nicht alle Artikel einer Bestellung am selben Logistikstandort befinden, müssen diese zuerst zusammengeführt werden. Abschließend wird die Zahlung mit der entsprechenden Zahlart abgewickelt. In der Praxis ist dieser Prozess sehr komplex und variantenreich.

Unser Verständnis davon, den Mode-Onlinehandel vom Technologieansatz neu zu denken und Zalando zur Fashion-Plattform zu transformieren, bedeutet, dass wir eine Vielfalt an Partnern miteinander verbinden und so ständig neue Verknüpfungen im Ökosystem des Modemarktes ermöglichen. Dies erfordert, dass wir bestehende Geschäftsprozesse aufbrechen und modularisieren, um so neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

Abb. 2.4 zeigt verschiedene Partner einer Plattform, welche miteinander interagieren und Teile des oben beschriebenen Geschäftsprozesses nutzen (vgl. Abb. 2.4). Darunter Stylisten, die über den Service Zalon der Zalando-Plattform Modekunden online beraten und ihnen auf Basis des Zalando-Sortiments Outfits zusammenstellen, oder lokale Kurierdienste, die Pakete in kürzester Zeit innerhalb von Ballungsräumen zustellen können.

Als Plattform nutzen wir unsere Erfahrung und bestehende Netzwerke zudem als modulare Einheiten und bieten diese extern an. Beispielsweise wissen wir viel über Kundentypen und Kundenverhalten und haben zudem langjährige Erfahrung im Marketing für Zalando. Beides verbinden wir im Bereich Media Solutions und unterstützen Werbepartner aus dem Mode- und Lifestyle-Bereich umfassend bei der Frage, wo und wie sie ihre (potenziellen) Kunden zielgerichtet erreichen; und das nicht nur innerhalb des Zalando-Shops sondern auch darüber hinaus, zum Beispiel in sozialen Netzwerken.

Im Zentrum unseres Plattformansatzes steht die Rekombination bestehender Einheiten zu ganz neuen Geschäftsmodellen. Durch die Modularisierung ergeben sich neue, innovative und kundenzentrierte Lösungen. Betrachten wir die Warenlogistik als Modul, welches in diversen Verkaufsprozessen involviert ist, fällt es nicht schwer auch andere Module, zum Beispiel Lagerbestände anderer Unternehmen wie stationäre Geschäfte, ebenfalls in diese Prozesse zu integrieren.

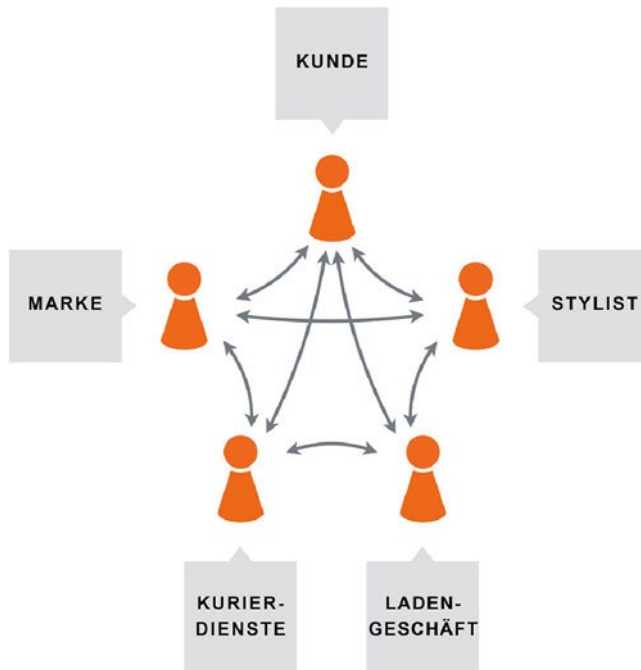


Abb. 2.4 Das Geschäftsmodell Fashion-Plattform

Stellen wir uns einen Kunden vor, der sehr kurzfristig einen neuen Anzug benötigt, zum Beispiel für einen spontanen Theaterbesuch. Falls der gewünschte Artikel in so kurzer Zeit nicht aus unseren Lagerstandorten lieferbar ist, könnten wir den Kunden darauf hinweisen, dass der Artikel in einem Ladengeschäft in derselben Stadt, in der sich der Kunde befindet, verfügbar ist. Dieses Ladengeschäft muss dabei gar nicht unbedingt zum Unternehmen Zalando gehören, sondern lediglich Partner unserer Plattform sein. Folglich kann ein Kurier aus Zalandos Logistiknetzwerk beauftragt werden, den Artikel im Ladengeschäft abzuholen und innerhalb kürzester Zeit direkt zum Kunden bringen. Die Zahlung des Artikels erfolgt dann transparent und komfortabel über das Zalando-Konto des Kunden an den Betreiber des Ladengeschäfts. Dieses Szenario wird in Berlin bereits mit ersten Pilotprojekten getestet.

Dies sind Beispiele, wie wir bereits etablierte Prozesse neu kombinieren. Auf unserer Fashion-Plattform sind Partnern und Ideen dabei keine Grenzen gesetzt.

2.3 Radical Agility

Das Geschäftsmodell einer Fashion-Plattform lässt sich nur umsetzen, wenn die zugrundeliegende Architektur des Unternehmens flexibel genug ist, neue Geschäftsideen vollständig und dabei rasch zu implementieren. Um dies zu erreichen, hat Zalando 2015 ein

grundlegend neues Konzept für eine Unternehmensarchitektur entwickelt, welches sich an verschiedenen verhaltens- und systemtheoretischen Ansätzen orientiert und Technologie und Unternehmenskultur miteinander verbindet (vgl. Abb. 2.5).



Abb. 2.5 Radical Agility verbindet Technologie und Unternehmenskultur

Dieses Konzept heißt „Radical Agility“ und ist die Essenz unserer Bestrebungen, trotz rasantem Unternehmenswachstum agil und innovativ zu bleiben.

Radical Agility fördert maßgeblich die Flexibilität und Kreativität unserer Mitarbeiter und ist damit wichtiger Treiber für Zalandos Innovationskraft, Resilienz und Wachstum. (Eric Bowman, SVP Engineering Zalando SE).

Radical Agility verknüpft soziale Strukturen, selbstorganisierte Teams, mit technologischen Strukturen und einer serviceorientierten Architektur. So können sich über beide Ebenen, Unternehmenskultur und Technologie, unabhängige Einheiten bilden. Dabei werden Module innerhalb der jeweiligen Ebenen entkoppelt, um ein möglichst hohes Maß an Flexibilität zu erreichen.

Technologie

Um unser Geschäftsmodell als Plattform zu realisieren und organisieren, ist es notwendig, auch die zugrundeliegende, technologische Infrastruktur so zu organisieren, dass funktionale Einheiten unabhängig voneinander agieren und neue Szenarien einfach durch Kombination bestehender Einheiten umgesetzt werden können.

Zalandos IT-Systeme sind organisch gewachsen. Zunächst haben wir Systeme von Drittanbietern gekauft oder gemietet und innerhalb unserer Geschäftsprozesse eingesetzt. Mit zunehmendem Wachstum stiegen auch die Komplexität und der Variantenreichtum unserer Prozesse und damit die Anforderungen an Skalierung und Flexibilität unserer Systeme. Oft konnten diese Anforderungen nicht mehr von externen Lösungen erfüllt werden, so dass wir bereits früh begonnen haben, passende Lösungen selbst zu entwickeln. Inzwischen entwickeln und betreiben wir fast alle unserer Kernsysteme selbst.

Dem evolutionären Wachstum folgend waren auch diese Systeme eng miteinander gekoppelt und als Gesamtsystem innerhalb von Rechenzentren angesiedelt, so dass es nicht ohne weiteres möglich war, Geschäftsmodule auch technisch funktional herauszulösen und unabhängig anzubieten. Eine Fashion-Plattform kann aber nur auf einer technologischen Plattform aufgestellt werden, die unser rapides Wachstum auch in die Zukunft tragen kann und dabei dynamisch skalierbar und zuverlässig ist.

Technisch bedeutet dies, dass wir große Teile unserer Systeme in die Cloud verlagern. Cloud Computing ist einer der zentralen Innovationstreiber der Informationstechnik zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Statt selbst Rechenkapazitäten zu betreiben, mietet man Ressourcen – Rechenleistung, Speicher- und Netzwerkkapazität – von einem dritten Anbieter. Moderne Cloud-Lösungen virtualisieren diese Ressourcen. Der Vorteil besteht darin, dass je nach benötigtem Bedarf beliebig viele weitere Ressourcen hinzugenommen werden können. Benötigt man zu einem bestimmten Zeitpunkt deutlich mehr Rechenkapazität, so kann diese binnen Minuten bereitgestellt und genutzt werden. Dies nennt man dynamische Skalierung. Als Kunde einer Cloud-Lösung zahlt man dann nur für die tatsächlich benötigten Ressourcen, was häufig kosteneffizienter ist, als ständig eigene Kapazitäten für Spitzenauslastungen bereitzuhalten. Ebenso fällt das technische Management der Server-Infrastruktur auf den Cloud-Anbieter.

Allerdings lassen sich große, eng integrierte Systeme nicht einfach in der Cloud betreiben. Daher überarbeiten wir unsere Systeme, um sie „cloud-ready“ zu machen. Dies erfordert bestimmte Prinzipien, um sicherzustellen, dass unsere Plattform funktioniert und alle Vorteile der Cloud effektiv einsetzen kann.

- **Micro-Services:** Sämtliche unserer Anwendungen sind serviceorientiert. Das ist die Grundlage, um sie innerhalb einer Plattform als Teil verschiedener Geschäftsprozesse einsetzen zu können. Die Bezeichnung Micro-Service unterstreicht dabei das Paradigma, dass jeder Service nur genau eine Funktion erfüllen soll. Komplexe, universelle Services gibt es nicht. Dies macht es möglich, dass diese Funktion unabhängig von anderen Funktionen angeboten werden kann. Außerdem können bestimmte Funktionen so viel schneller und unkomplizierter ausgetauscht werden, was für disruptive Innovation unabdingbar ist.
- **REST:** Alle Micro-Services kommunizieren über eine programmiersprachenunabhängige Schnittstelle, was es erlaubt, die Services in unterschiedlichen Programmiersprachen zu implementieren, zum Beispiel Java, Python, Ruby oder Scala – je nachdem, welche Sprache für einen bestimmten Zweck am besten geeignet ist. Es können sogar komplett unterschiedliche Frameworks, Datenbanken und Technologie-Stacks verwendet werden. Representational State Transfer (REST) ist ein Architekturstil für verteilte Systeme, der eine lose Kopplung der einzelnen Services ermöglicht. Da das Internet-Protokoll HTTP bereits viele Anforderungen von REST erfüllt, hat sich REST bereits heute für den Einsatz in Cloud-Anwendungen etabliert.
- **API-First:** Bei der Entwicklung eines Micro-Services gilt das Prinzip, dass dessen Kommunikationsschnittstelle (API) spezifiziert wird, bevor dieser überhaupt implementiert wird. Dies erlaubt es, Micro-Services modularer zu gestalten und bereits frühzeitig die Qualität der Schnittstelle zu sichern, indem Code-Reviews bereits auf Schnittstellenebene durchgeführt werden.

Bei der Umsetzung unserer Plattformarchitektur setzen wir auf eine hybride Strategie. Statt zunächst alle betroffenen Systeme umzubauen oder komplett neu zu entwickeln, was unsere

Innovationskraft lähmen würde, betreiben wir gleichzeitig Komponenten in der Cloud und in bestehenden Rechenzentren. Alle neu entwickelten Systeme werden direkt für die Cloud nach Maßgabe der obigen Prinzipien entwickelt, während bestimmte Systeme nach und nach durch Neuentwicklungen ersetzt werden.

Unternehmenskultur

Um eine Plattform für eine ganze Branche zu entwickeln, benötigt man hunderte exzellente Mitarbeiter: Entwickler, Designer, Architekten und viele mehr. Mit wachsender Mitarbeiterzahl wächst auch die Herausforderung, allen jederzeit wichtige Informationen zugänglich zu machen und agil sowie innovativ zu bleiben.

Radical Agility umfasst zu großen Teilen eine generelle Unternehmenskultur, welche sich an etablierten Praktiken des Entrepreneurships und der Agile-Bewegung orientiert, aber an die Bedürfnisse eines großen Unternehmens angepasst wurde. Im Ergebnis findet sich eine Organisationsstruktur für Zalando Technology, welche in höchstem Maße auf Selbstorganisation und Vertrauen in die Mitarbeiter setzt.



Abb. 2.6 Prinzipien von Zalandos Radical Agility

Abb. 2.6 zeigt die vier Grundpfeiler von Radical Agility – Purpose, Autonomy, Mastery und Trust –, welche für Zalando Technology als Ganzes, für jedes Team und den einzelnen Mitarbeiter individuell gelten (vgl. Abb. 2.6).

- **Purpose:** Alle Aufgaben und Aktivitäten dienen einem übergeordneten Ziel, werden geleitet von einer motivierenden Mission: dem Purpose (Bestimmung, Ziel). Unser Purpose ist unser Antrieb; er beinhaltet, was wir gemeinsam erreichen wollen. Jedes Team von Zalando hat seinen eigenen Purpose (auch über den Technology-Bereich hinaus), an dem es seine tägliche Arbeit ausrichtet. Der Purpose dient allen Teams dazu, sich zu koordinieren und gemeinsame Ziele miteinander abzustimmen.
- **Autonomy:** Teams in Zalando Technology sind autonom in der Art, wie sie sich selbst organisieren, wie sie Software entwickeln und welche Werkzeuge und Technologien sie verwenden, um den Purpose zu erreichen. Es gibt keine klassischen Team-Leads. Teams tragen die Verantwortung für ihre Anwendung selbst, was technisch durch die Entkopplung unserer Systeme in Micro-Services ermöglicht wird. Früher waren die Pha-

sen Design, Entwicklung und Qualitätssicherung des Software-Entwicklungsprozesses organisatorisch getrennt; heute ist jedes Team für den gesamten Entwicklungsprozess und den Betrieb der von ihm entwickelten Micro-Services verantwortlich.

- **Mastery:** Jeder Mitarbeiter soll sein Bestes geben, aber auch sein Bestes geben können. Dafür ermöglichen wir unseren Mitarbeitern weitgehende und individuelle Unterstützung in der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Das Management versteht sich hierbei als Coach. Außerdem leben wir eine offene und konstruktive Feedback-Kultur.
- **Trust:** Statt auf Mikromanagement setzt Zalando auf Vertrauen. Wir vertrauen darauf, dass alle Zalando-Mitarbeiter ihr Bestes geben, intelligente Entscheidungen treffen und aus Fehlern lernen. Als Unternehmen muss Zalando wiederum dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter und jedes Team hierzu befähigt wird und alle nötigen Informationen und Werkzeuge zur Verfügung stellen.

Wie kommen Technologie und Unternehmenskultur zusammen, um effektive Einheiten zu schaffen? Im Allgemeinen besteht Zalando Technology aus drei Bereichen: Produkt¹, Entwicklung und interdisziplinären Teams (vgl. Abb. 2.7).

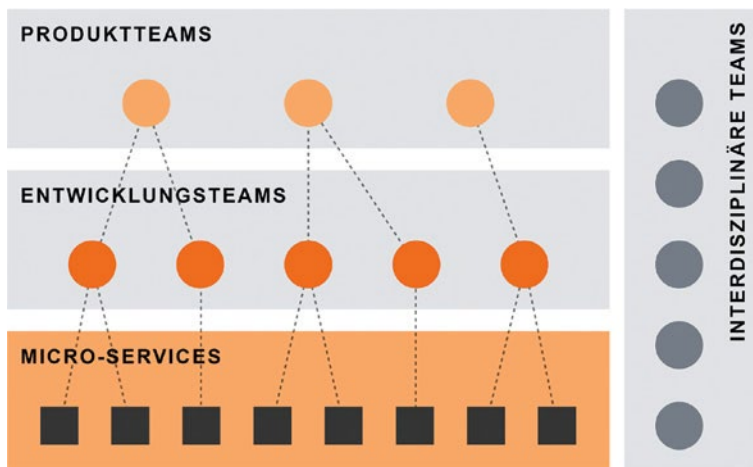


Abb. 2.7 Organisationsstruktur von Zalando Technology

Die Produktteams erarbeiten Visionen unter Einbindung aller Stakeholder und einer kontinuierlichen Beobachtung und Analyse des Marktes und leiten daraus konkrete Pläne für die Entwicklung neuer Anwendungen und Dienstleistungen für unsere Fashion-Plattform ab. Dabei ist ein Produktteam für eine bestimmte Anwendung oder einen bestimmten Geschäftsprozess verantwortlich. Nehmen wir zum Beispiel einen Fashion-Marktplatz, über welchen verschiedene Lieferanten ihre Produkte direkt anbieten können. Das Produktteam

¹ Im Zusammenhang mit Softwareentwicklung bezeichnet der Begriff „Produkt“ eine Anwendung, ein System oder einen Service.

stellt sicher, dass benötigte Backend-Dienste, Webseiten und mobile Anwendungen für Smartphones entwickelt werden, diese technisch optimal zueinander passen und das Geschäftsmodell reibungslos unterstützen.

Die Entwicklungsteams setzen dann die Produktvision um. Dabei ist es üblich, dass ein Produkt, zum Beispiel ein Fashion-Marktplatz, aus mehreren Anwendungen besteht: Backend-Services und mobile Anwendungen. Diese unterschiedlichen Teile, zum Beispiel Micro-Services, werden dabei oft von mehreren Teams implementiert. Dabei wird der gesamte Lebenszyklus eines jeden Micro-Service von einem Team verantwortet. Dieses Prinzip ist mit dem DevOps-Ansatz verwandt. Folglich ist es üblich, dass mehrere Entwicklungsteams an einem Produkt, welches aus vielen Micro-Services besteht, zusammenarbeiten.

Oft kommt es vor, dass Experten aus verschiedenen Teams zu einem Projekt für einen begrenzten Zeitraum zusammenkommen, wenn dieses Projekt nicht innerhalb eines bestehenden Teams realisiert werden kann. Diese virtuellen Teams erlauben es, Innovationen in kurzer Zeit und mit hoher Qualität umzusetzen.

Dabei stehen den Produkt- und Entwicklungsteams weitere Teams zur Seite, die sie bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen: die interdisziplinären Teams. Diese umfassen zum Beispiel Business Assurance, welches durch Geschäftsprozessmanagement und regelmäßige Überprüfungen die Kontinuität aller unserer Kernprozesse sicherstellt. 24/7-Monitoring bietet eine unterbrechungsfreie Überwachung unserer Systeme sowie etablierte Strukturen, um im Fall von Störungen deren Ursache zu identifizieren und zu beheben. Außerdem bieten verschiedene Teams interne Dienstleistungen an, wie Coachings zu Entwicklungsprozessen und Test-Management, Risk-Management, Onboarding und IT-Services.

Innerhalb dieser Organisationsstruktur erfolgt Innovation sowohl top-down als auch bottom-up. Wir betreiben aktiv Marktforschung und nutzen Erkenntnisse zu Kundenpräferenzen, Suchanfragen, etc., um unser Angebot stetig neu am Kunden auszurichten und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Gleichzeitig können sich Mitarbeiter an Projekten beteiligen, welche im Rahmen unseres Innovationsprogramms von jedem Mitarbeiter vorgeschlagen und initiiert werden können.

Lessons Learned

Während der Einführung von Radical Agility haben wir viel gelernt. Veränderung benötigt immer Zeit; etablierte Organisationsstrukturen lassen sich nicht über Nacht durch neue ersetzen. Zu diesem Zweck haben wir ein eigenes Coaching-Team ins Leben gerufen, welches alle Teams innerhalb von Zalando Technology individuell bei der Umsetzung von Radical Agility unterstützt.

Die beschriebenen Veränderungen sind noch lange nicht abgeschlossen. Radical Agility ist vielmehr ein evolutionärer Prozess. Statt alle denkbaren Strukturen fest vorzugeben, schafft Zalando den Raum, aus Veränderungen zu lernen und sich so kontinuierlich zu verbessern. Dies bedeutet, dass Veränderungen in vielen kleinen Schritten vorgenommen und deren Auswirkungen kontinuierlich überprüft werden. Bewährt sich eine Veränderung, wird sie beibehalten. Ebenso können getroffene Entscheidungen auch wieder revidiert und korrigiert werden.

Bereits nach einem Jahr haben wir mit Radical Agility sehr viel erreicht. Neue Anwendungen werden von vielen kleinen Teams entwickelt, die zentrale Entscheidungen selbst treffen, sich dabei aber in kurzen Iterationen untereinander abstimmen. Da das Warten auf Entscheidungen durch das Management weitgehend entfällt, ist die Entwicklungsgeschwindigkeit enorm gestiegen.

Wir wollen unseren Technologiebereich weiter ausbauen und benötigen dafür motivierte und engagierte Talente für Zalando Technology. Mit der Neuausrichtung unserer Unternehmenskultur haben wir die Innovationsfähigkeit und Flexibilität von Technologie-Start-ups beibehalten, während wir zu einem der führenden Modeunternehmen Europas avanciert sind. Damit haben wir den Nerv junger Menschen getroffen und sie für die Mitarbeit an Zalandos Fashion-Plattform begeistert. Allein bei Zalando Technology starten aktuell (Mitte 2016) jeden Monat 60 bis 70 neue Mitarbeiter und tragen so zum Erfolg und dem beständigen Wachstum unseres Unternehmens bei.

Einführung in die Wirtschaftsinformatik

Band 2: Gestalten des digitalen Zeitalters

Lemke, C.; Brenner, W.; Kirchner, K.

2017, XX, 514 S. 151 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-53655-1