

Innovationsberatung

Das Innovationsnetzwerk: Wie digitale Innovationen in einem großen Konzern gelingen

Mit über 300.000 Mitarbeitern und vielen Geschäftsbereichen (Handel, Reisen, eCommerce, Logistik) waren die Innovationsaktivitäten von REWE über viele Abteilungen verteilt. CrowdWorx half REWE bei der Entwicklung eines produktiven Netzwerks aus diesen Abteilungen. Heute wird REWE als hochinnovatives Unternehmen wahrgenommen, dass in kurzen Zyklen Geschäftsmodelle ausprobiert und bereits erfolgreiche Startups ausgründen konnte.

REWE

Unternehmen

REWE Group

Branche

Einzelhandel, Reisen

Sitz

Köln, Deutschland

Umsatz

€61.2 Mrd.

Einführung

REWE ist einer der größten europäischen Einzelhändler mit Standorten in 14 Länder. Traditionell liegt der Schwerpunkt auf dem mittleren und gehobenen stationären Einzelhandel. In den letzten Jahrzehnten hat REWE sein Geschäft um die Geschäftsfelder Reisen, Logistik und E-Commerce erweitert. Mit diesem B2C-fokussiertem Geschäftsportfolio ist die REWE zu einem großen Konzern mit mehr als 300.000 Mitarbeitern herangewachsen.

Problemstellung

Im Jahr 2013, stellt der damalige REWE CEO Alain Caparros fest, dass sein Unternehmen das Potential und die Geschwindigkeit des E-Commerce und digitaler Start-Ups im weiteren Sinne unterschätzt hat. Die REWE verfügte in ihren Geschäftsbereichen über eine Vielzahl von Innovationsabteilungen. Um die Sache noch komplizierter zu machen, arbeiteten innerhalb jeder Einheit verschiedene Abteilungen an verschiedenen Innovationsaspekten, z. B. konzentrierte sich die Marketingabteilung auf einen Teil der Customer

Journey, während die Logistik oder die Preisabteilungen an anderen Aspekten arbeiteten. Abbildung 1 zeigt, wie in jeder Geschäftseinheit eine Reihe von Abteilungen an Innovationen arbeiteten.

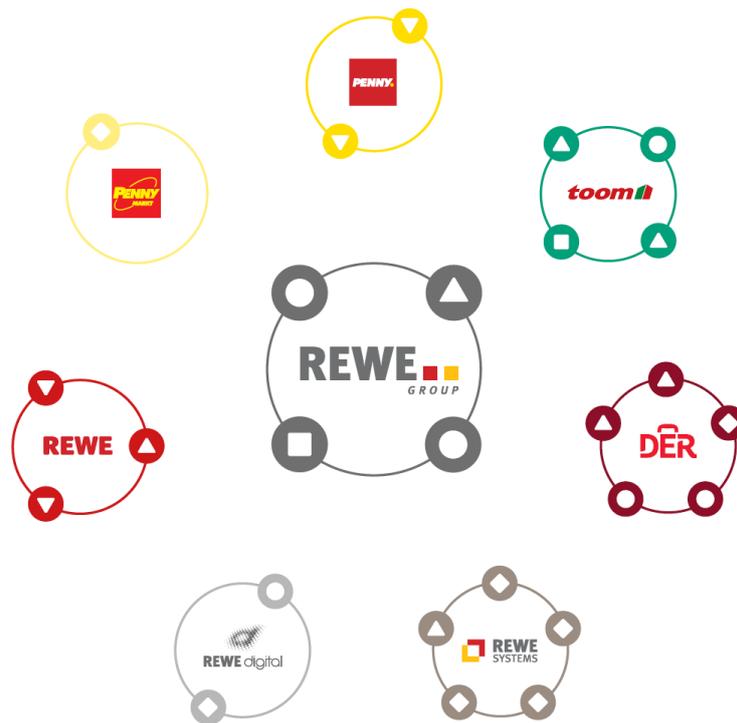


Abbildung 1: Geschäftseinheiten (dargestellt als Kreise mit Gruppenlogo) mit Abteilungen (Scheiben auf dem Kreis) aus verschiedenen Geschäftsfunktionen (verschiedene Formen im Inneren einer Scheibe), die bei REWE an Innovationen arbeiten. Quelle: CrowdWorx.

Das Problem dabei war, die mangelnde Kommunikation und Koordination zwischen diesen Aktivitäten. Hinzu kam ein Mangel an strategischer Vision, die als Orientierungspunkt hätte dienen könnte, an dem sich die diversen Akteure hätten ausrichten können.

Lösungsansatz

Im Jahr 2016 beauftragte REWE CrowdWorx mit der Entwicklung eines neuen Innovations-Frameworks für das digitale Zeitalter. CrowdWorx setzte einen bewährten Innovationsberatungsansatz ein, der eine schrittweise Analyse, Präsentation und Ableitung von Schlussfolgerungen beinhaltet. An dem Prozess waren mehr als 30 Personen aus allen Geschäftsbereichen und Funktionen der REWE beteiligt.

- In den Wochen 1-2 wurde eine **Status Quo-Analyse** durchgeführt, die nicht nur Schwachstellen, sondern auch Stärken des aktuellen Ansatzes sowie den Ressourcen- und Wissensbedarf aufzeigte.
- In Woche 3 veranstaltete CrowdWorx einen **Workshop**, bei dem gemeinsam mit REWE-Mitarbeitern aus allen Geschäftsbereichen ein neues Framework für konzernweite Innovationen erarbeitet wurde. Ein wesentliches Element des Frameworks war ein REWE-weites Innovationsnetzwerk, das die Expertise aller Abteilungen und Gruppen nutzbar machen würde.
- In Woche 4 wurde das vorgeschlagene Framework mit **High-End-Grafiken** unter Einbeziehung professioneller Grafikdesigner visualisiert. Ein Teil dieser Visualisierung - das Innovationsnetzwerk - ist in Abbildung 2 dargestellt.



Abbildung 2: Das vorgeschlagene Innovationsnetzwerk für die Innovationsaktivitäten der REWE, das Abteilungen an gemeinsamen Zielen und Innovationsprojekten ausrichtet. Quelle: CrowdWorx.

Im nächsten Schritt wurde dem Top-Management das visualisierte Framework vorgestellt. Mit Hilfe der professionellen Grafik konnte das Projektteam das Top-Management davon überzeugen, den Aufbau des Innovationsnetzwerks zu finanzieren und zu starten.

Dies war der Beginn einer großen Reise auf der Prozesse und Arbeitsgewohnheiten angepasst werden mussten – das alles wiederum in einem kollaborativen Prozess. Denn die gemeinsame Arbeit unter Anwendung eines Trial-and-Error-Ansatzes ist ein hoch-effektiver Weg – vielleicht gar der einzige Weg, um einen schrittweisen Wandel in einem großen Unternehmen zu erreichen.

Ergebnisse

Heute ist REWE erfolgreicher denn je und erreicht **Rekordwachstum**. Es profitiert dabei von seinem neuen Netzwerk interner Innovatoren, die gemeinsam **zahlreiche neue Geschäftsmodelle in kurzen Zyklen testen** und so **eine Reihe erfolgreicher Start-Ups realisieren können**. Darüber hinaus ist es der REWE gelungen, **Innovationen in reguläre Geschäftsprozesse zu integrieren**, wie z.B. einen Lebensmittellieferservice, der sowohl online (über Apps) als auch offline (in den Geschäften) verfügbar ist.

Über CrowdWorx

CrowdWorx® ist der führende integrierte Software- und Beratungs-Dienstleister für alle Aspekte des Ideen- und Innovationsmanagements. Mit Standorten in Berlin und Poznan helfen wir unseren Kunden in zahlreichen Regionen der Welt mit einem umfassenden Produkt- und Service-Portfolio für den Mittelstand wie auch für Konzerne.

Berlin, Deutschland

Oderberger Straße 44
10435 Berlin
Deutschland
Tel: +49-30 549-053-74
Fax: +49-30 549-053-75

Poznan, Polen

Krysiewiczza 2
61-887 Poznan
Polen
Tel: +48-61-88577-00
Fax: +48-61-88577-15

www.crowdworx.com