



**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
Lingen



PRAXISPROJEKT

© Adobe Stock - WavebreakmediaMicro

# Digitale Unterstützung für einen Lieferservice im Einzelhandel

Ein Praxisprojekt mit der Initiative starke Innenstadt Münster

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## Digitale Unterstützung für einen Lieferservice im Einzelhandel

### Die Initiative

Die „Initiative starke Innenstadt Münster e.V.“, bestehend aus Händlerinnen und Händlern, Immobilieneigentümerinnen und Immobilieneigentümern sowie Gastronomie- bzw. Hotelbetrieben, bündelt ihre Kräfte, um die Attraktivität der Innenstadt Münster sicherzustellen. Darüber hinaus soll Münster aus Sicht der Initiative langfristig als Einzelhandelsstandort weiterentwickelt werden. Die Initiative ist 2006 gegründet worden und hat bereits 200 Mitglieder.

### Die Zielstellung

Im Mittelpunkt des Projektes stand die Ausarbeitung eines Konzeptes zur Umsetzung des digitalen und nachhaltigen Lieferservices für die Einzelhändler der Innenstadt Münster. Das Konzept, in Form eines Lastenheftes, sollte den Händlern eine Hilfestellung zur tatsächlichen Umsetzung beziehungsweise Einführung des gemeinsamen Lieferservices geben. Die tatsächliche Umsetzung sollte gemeinsam mit einem externen Dienstleister durchgeführt werden und abschließend den neuen Kundenanforderungen begegnen.

### Die Ausgangssituation

Viele Händler der Innenstadt Münster wurden von Kunden insbesondere zum Weihnachtsgeschäft immer wieder darauf angesprochen, ob es auch einen Lieferservice oder einen Vorbestellservice bei Ihnen geben würde. Die Kunden wünschten sich somit einen Service, bei dem die eingekaufte Ware dem Kunden nach Hause geliefert wird. Die

sen Wunsch hatten einige Einzelhändler bereits eigenständig aufgenommen und eine Lösung für einen Lieferservice für Kunden initiiert. Daraus entstanden viele einzelne Fahrservices. Diese lieferten vor Ort gekaufte Ware zu den Kunden nach Hause. Im weiteren Verlauf ließ sich feststellen, dass die Insellösungen der einzelnen Händler ihre Kunden nicht zufriedenstellten. Als Weiterentwicklung des Lieferservices schlossen sich die einzelnen Händler zusammen, um den Kundenanforderungen gerecht zu werden. Hinzu kamen weitere Händler, denen die Kundenanforderungen ebenfalls aufgefallen waren.

### Die Umsetzung - Ein Schritt für Schritt Vorgehen

Bei der gemeinsamen Erarbeitung des Konzeptes der „Initiative starke Innenstadt Münster“ hat das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum, vertreten durch das European Research Center for Information Systems (ERCIS), ein Modell zur Umsetzung digitaler Transformationsprojekte eingesetzt. Dieses entfaltet seinen Mehrwert vor allem in Projekten des Einzelhandels, das es bereits vorformulierte Standards für diesen Bereich mitbringt. Mit Hilfe des Modells lassen sich das Ergebnis und die einzelnen Schritte gemeinsam visualisieren. Dargestellt werden unter anderem Zusammenhänge zwischen verschiedenen Prozessen sowie beteiligte Personen und Abteilungen. Das Modell hilft dabei, auch bei vielen Akteuren den Überblick zu behalten und die Zielstellung nicht aus den Augen zu verlieren. Weiterhin kann hier eine gute Dokumentation des Vorgehens entstehen, anhand derer sich Ent-

scheidungen auch rückwirkend nachvollziehen lassen. Der Vorteil ist dabei, dass eine gute Basis für weitere Projekte entsteht, auf die einfach zurückgegriffen werden kann.

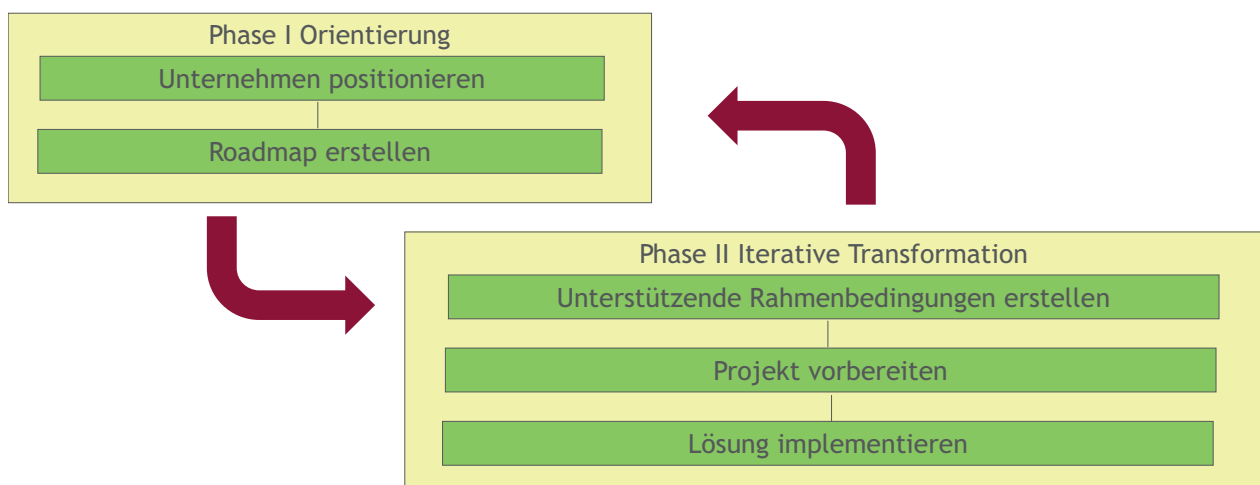
► **Analyse und Bewertung der Ausgangssituation**

Zunächst tauschten sich das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen und Vertreter der Initiative in einem persönlichen Gespräch über die Ausgangslage aus. Nach einer Recherche durch das Kompetenzzentrum zur Ausgangslage ist ein weiterführender Workshop abgehalten worden. In diesem stellten die Mitarbeitenden des ERCIS spezifischere Fragen zur Ausgangslage, um diese weiter auszudifferenzieren und zu bewerten. Fragen zu den Beweggründen für einen digitalen Lieferservice und zu momentanen Herausforderungen waren hier sehr wichtig. Denn über diese lassen sich Rückschlüsse auf die Motivation und die unterschiedlichen Vorstellungen der beteiligten Personen ziehen. Ebenfalls sind die bisherigen Prozesse beziehungsweise Abläufe bei den Händlern in einem Workshop identifiziert worden. Hierüber sollten Überschneidungen, Unterschiede und Verbesserungspotentiale für die Initiative ermittelt werden, um zum Beispiel die Effizienz der Zusammenarbeit zu fördern.

► **Definition und Konzeption der Zielvorstellung**

Nach der Analyse der Ausgangssituation ist gemeinsam eine Zielstellung formuliert worden. Hierfür wurden zunächst sämtliche Anforderungen an die digitale Lösung gesammelt und anschließend nach ihrer Wichtigkeit bewertet. Zudem wurden Eigenschaften in Form von Muss- und Kann-Kriterien für die digitale Lösung definiert. Kriterien, die von der digitalen Lösung in jedem Fall erfüllt werden sollen, sind die Muss-Kriterien. Dinge, die nicht elementar sind und im Zweifel nicht erfüllt werden müssen, nennt man Kann-Kriterien. Ein Beispiel für ein Muss-Kriterium war die Nachhaltigkeit der Lösung. Ein Kann-Kriterium war der mobile Zugriff auf die Lösung über sämtliche Endgeräte sowie Betriebssysteme. Bei der abschließenden Formulierung ist bewusst darauf geachtet worden, dass die Zielstellung spezifisch, messbar sowie realistisch war. Zusätzlich gab es einen konkreten Termin, zu dem die Konzeptionierung des Projektes abgeschlossen sein sollte. Darüber hinaus war es wichtig, dass diese von allen beteiligten Projektpartnern gemeinsam formuliert und „abgesegnet“ wurde. Die finale Zielstellung lautete: „Erarbeitung eines Lösungskonzeptes in Form eines Lastenheftes als Grundlage für die Schaffung einer digitalen Lösung zur effi-

**Das Vorgehensmodell zur Entwicklung von datengetriebenen Geschäftsmodellen**



Quelle: Barann, B., Hermann, A., Cordes, A.-K., Chasin, F., Becker, J. (2019). Supporting Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises: A Procedure Model Involving Publicly Funded Support Units. In Proceedings of the 52nd Hawaii Conference on Business Process Management, Grand Wailea, Maui, USA

zienten, kundenorientierten Abwicklung eines nachhaltigen Lieferservices.“

### ► **Prüfung und Anpassung mit Hilfe von Umfragen**

Nachdem die Zielstellung für eine mögliche digitale Lösung formuliert worden war, ist diese im Nachgang noch einmal auf Zuspruch durch die Händler und Kunden der Innenstadt Münster geprüft worden. Dazu wurden beide Gruppen befragt. Die Umfrage ermittelte unter anderem, wie die Händler die Umsetzbarkeit einer solchen digitalen Lösung einschätzen und wie hoch die Bereitschaft zur Mitwirkung und Beteiligung ist. Auf Kundenseite waren die Nutzenbereitschaft eines digitalen Lieferservices sowie weitere Ansprüche an die Lösung von Interesse. In weiteren Workshops sind dann die Zwischenstände bezüglich der Umsetzbarkeit, Umsetzungsbereitschaft und den Anforderungen in einem Grobkonzept dargestellt worden.

### ► **Ergebnispräsentation und -diskussion**

Das erarbeitete Detailkonzept inklusive eines Lastenheftes ist in einer Abschlusspräsentation vorgestellt worden. Zur Präsentation waren IT-Dienstleister eingeladen, die als potentielle Umsetzer in Frage kamen. Dies sollte der Initiative dabei helfen, im Anschluss an das Konzept direkt in die konkrete Umsetzung starten zu können. Es waren auch Händler aus der Innenstadt Münster eingeladen, damit die Initiative weitere Befürworter für die Idee gewinnen konnte.

### **Die Herausforderungen**

Als Herausforderung bei der Realisierung des Projektes kann die Terminfindung zwischen den aktiven Beteiligten genannt werden. Vor allem im Zusammenhang mit externen Akteuren wird dadurch die Planung von Workshops erschwert. Je mehr externe Dienstleister eingebunden sind, desto schwerer ist die Terminplanung. Durch die Einbeziehung von vielen Akteuren erhält man jedoch viel wertvolles Feedback. Durch die Berücksichtigung des Feedbacks findet eine wertschätzende Einbindung der Wünsche aller Beteiligten statt. Eine weitere Herausforderung war die Zeitplanung der Termine selbst. Hierbei hat sich gezeigt, dass eine detaillierte Prozessaufnahme und -analyse

zeitlich nicht immer exakt vorausplanbar ist. Je genauer der Zeitplan ist, desto mehr „Zeitpuffer“ lassen sich einbauen. Ein gemeinsam vereinbarter Zeitplan schafft zudem einheitliche Erwartungen auf Seiten aller Beteiligten.

### **Die Ergebnisse**

Das planvolle Vorgehen bei der Konzeptionierung hat zunächst zu einem Wissenszuwachs auf Seiten der Initiative geführt. Ebenfalls ist eine Sensibilisierung in Bezug auf die Komplexität der Einführung digitaler Lösungen spürbar. Diese neuen methodischen Kenntnisse können für weitere Digitalisierungsvorhaben übergreifend angewandt werden. Für das aktuelle Projekt des digitalen Lieferservice ist ein Lastenheft ausgearbeitet worden, das als Vorarbeit und Grundlage für die kommende technische Umsetzung durch einen externen Dienstleister dient. Das Lastenheft beinhaltet die Anforderungen der Kunden und Händler an diesen Service. Da dieser neue und händlerübergreifende Lieferservice viele Schnittstellen haben wird, ist hier ebenfalls ein Ansatz zum Schnittstellenmanagement eingeflossen. Aufgrund der erwarteten Nutzung und des Aufwandes ist gleichzeitig eine Aufstellung der Preisstrukturen des neuen Service erstellt worden. „Die Ergebnisse der Kundenumfrage waren super hilfreich für die Umsetzung der Idee, um die Kundenwünsche besser berücksichtigen zu können“, so ein Mitglied der Initiative.

### **Die Erfahrung**

Das Projekt zeigt, dass für eine neue Serviceleistung zunächst ein Grundverständnis der Ansprüche von Kunden sowie der Anbieter beziehungsweise des Anbieters selber vorliegen müssen. Der Startpunkt jedes Projektes ist also immer eine neutrale Situationsanalyse. Dabei kann es hilfreich sein, wenn Außenstehende bei der Analyse dabei sind. So lassen sich „blinde Flecken“ vermeiden. Projekte mit einem nachhaltigen und übergreifenden Wissensgewinn werden durch die Initiative weiter angestrebt. Durch die enge Zusammenarbeit der Initiative mit dem Kompetenzzentrum sowie den regelmäßigen Austausch konnte ein zielgenaues und zielgruppenorientiertes Konzept generiert werden.

Platz für Ihre Notizen:





# Mittelstand 4.0 Kompetenzentren Deutschlandweit

## Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen

Technologischer Fortschritt, kurze Veränderungszyklen und das Streben nach digitaler Wertschöpfung stellen Unternehmen zunehmend vor die Herausforderung, sich diesen Veränderungen anzupassen.

Hier setzt das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen an. Es befähigt Unternehmen, die Entwicklung smarter Produkte, digital vernetzbarer Dienstleistungen und digitaler datengetriebener Geschäftsmodelle voranzutreiben.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen gehört zu Mittelstand-Digital.

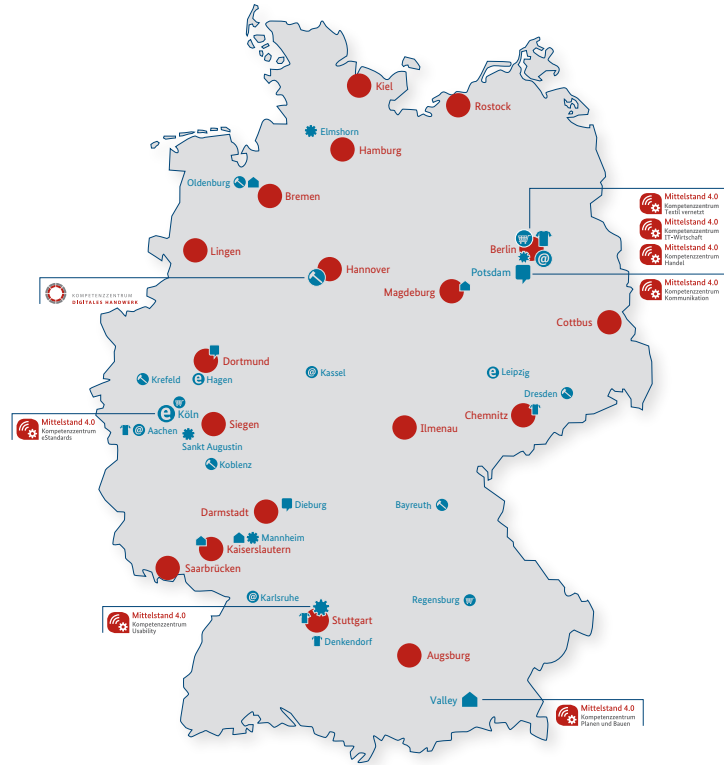
## Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

## Die regionalen Mittelstand 4.0-Kompetenzentren und Themenzentren mit ihren Stützpunkten



Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

### Impressum

#### Verleger:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen  
c/o IT-Dienstleistungsgesellschaft mbH Emsland  
Geschäftsführer:  
Dipl.-Inform. Michael Schnaider  
Kaiserstraße 10b  
49809 Lingen

T 0049/ 591/ 80 76 980  
F 0049/ 591/ 80 76 989  
E [info@it-emsland.de](mailto:info@it-emsland.de)

Sitz: Lingen (Ems)  
Reg.-G: Amtsgericht Osnabrück, HBR: 100772  
Ust-IdNr gem.§ 27a UStG.: DE 220043875

#### Für den Inhalt Verantwortliche gem. § 55 II RStV :

European Research Center for Information Systems (ERCIS)  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Jörg Becker  
Leonardo-Campus 3  
48149 Münster

T 0049/ 251/ 83 38 100  
F 0049/ 251/ 83 38 109

#### Layout:

Sascha Baden

#### Stand:

August 2020

