



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Lingen



Lieferkettenoptimierung und die „letzte Meile“

Ein Digitalisierungsprojekt mit der Modehaus Schnitzler KG

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Quelle: Studio Egotrips

Lieferkettenoptimierung und die „letzte Meile“

Das Unternehmen

Die Modehaus Schnitzler KG ist ein familiengeführtes Unternehmen im Herzen von Münster. Mit seiner über 125-jährigen Tradition ist das Modehaus fester Bestandteil des Stadtbilds. Geführt wird das Modehaus Schnitzler von Andreas Weitkamp. Neben dem Laden am Prinzipalmarkt gehören ebenfalls der „Weitkamp Store“ sowie ein „Van Laack“ Franchise-Store zum Familienunternehmen. Insgesamt beschäftigt das Modehaus Schnitzler rund 130 MitarbeiterInnen.

Die Ausgangssituation

Schnitzler verfügte schon vor Projektbeginn über ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System). Eine solche Softwarelösung dient der Ressourcenplanung und -steuerung in Unternehmen. Geschäftsführer Andreas Weitkamp erkannte das Potenzial des Onlinehandels. „Aus diesem Grund haben wir vor Jahren bereits einen Onlineshop eingeführt. So konnten wir unseren Kundenkreis über die Grenzen von Münster, aber auch über die Ländergrenzen hinweg erweitern“, erzählt Weitkamp.

Für regionale Bestellungen kooperiert Schnitzler mit einem lokalen Fahrradkurier.

Dieser liefert Onlinebestellungen sowie im Store gekaufte Waren im Raum Münster – innerhalb eines Tages – aus.

Motivation und Zielstellung

Das Projekt entstand aus der Motivation heraus, ein exklusives Bestell- und Liefererlebnis für Kundinnen und Kunden zu ermöglichen. Insbesondere die „letzte Meile“, also die Auslieferung der Waren an die Kundinnen und Kunden, ist Weitkamp besonders wichtig. Die Corona-Pandemie hat die Wichtigkeit des Onlinehandels verstärkt. „Wir wollen allen Kundinnen und Kunden ortsunabhängig dasselbe Einkaufserlebnis bieten“, wünscht sich der Geschäftsführer. Das Modehaus Schnitzler bietet bereits innerhalb der Grenzen Münsters einen nachhaltigen Auslieferungsservice an. Diese grüne „letzte Meile“ soll ebenfalls für weitere Städte ermöglicht werden.

Im Laufe des Projekts entstand eine weitere Zielstellung. Hierbei erkannte das Projektteam weiteren Handlungsbedarf an einer anderen Stelle. Weiteres Ziel war es, die Lieferkette zu optimieren. Vom Einkauf über die Einlagerung und den Verkauf in der Filiale sowie im Onlineshop sollten Optimierungspotenziale erkannt und mithilfe eines Konzepts ausgearbeitet werden können.

Die Umsetzung

In einem ersten Meeting wurden die Einkaufsprozesse besprochen und mit verschiedenen Attributen wie beispielsweise Verantwortlichkeiten modelliert. Ein grundlegendes Verständnis für diese Prozesse ist notwendig, um zum Beispiel das Lagersystem aus externer Sicht zu verstehen. Hierzu verbrachte das Team einen Tag im Geschäft und im Lager. Die Projektverantwortlichen interviewten die MitarbeiterInnen der verschiedenen Abteilungen zu den einzelnen Prozessen der Lieferkette.

Die Interviews waren semistrukturiert und fußen auf Bausteinen, den sogenannten „icebricks“ des [Handels-H Modells nach Becker](#). Dabei handelt es sich um ein Referenzmodell, welches eine Prozesslandkarte für den Handel darstellt, in der typische Schritte von Handelsunternehmen aufgezeigt werden. Das „H“ des Modells bildet die Kernprozesse Beschaffung und Vertrieb ab, welche direkten Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens haben. Das Dach des Modells besteht aus Managementprozessen. Der Sockel – bestehend aus betriebswirtschaftlich-administrativen Aufgaben – unterstützt die Kernprozesse.

Zusätzlich zu den Mitarbeiterinterviews führte das Projektteam sogenannte „Beobachtungen“ durch und stellte dabei fest, dass insbesondere das Lager nicht systematisch abgebildet war. Im Warenwirtschaftssystem waren wichtige Geschäftsobjekte

wie zum Beispiel Lagerplätze nicht hinreichend abgebildet. Einzelne Lagerplätze verschiedener Produkte konnten demnach digital nicht verwaltet werden. Nicht alle MitarbeiterInnen hatten die gleichen Kenntnisse über die Lagerplätze. Durch ein solches „Herrschaftswissen“ einzelner MitarbeiterInnen entstehen dann im Unternehmen Informationsverluste. Das Projektteam fertigte aus diesen Erkenntnissen eine Prozessdokumentation an und leitete aus dieser Hinweise zur Lieferkettenoptimierung ab.

In einem Online-Seminar erarbeitete das Projektteam mithilfe eines virtuellen Whiteboards den Projektpfad zur grünen „letzten Meile“ aus. Einen Monat später sammelten die Teammitglieder in einem virtuellen Workshop Ideen für die Weiterentwicklung des Modehandels in 20 Jahren und gaben einen Ausblick für diesen. Für die grüne „letzte Meile“ wurden aus der Kundenkartei zunächst Städte herausgesucht, welche nach Kosten- und Nutzen-Abwägung ein hohes Potenzial besaßen, also beispielsweise Städte mit einem hohen Bestellaufkommen.

Aus der Auswahl der Städte ergab sich dann die Frage, inwieweit ein neues Liefergebiet erschlossen werden kann. Hierfür entwickelte das Projektteam einen Anforderungskatalog für potenzielle Lieferanten, welcher Angebotsspektrum und Qualitäten festhält. Nachdem der Ort feststeht, muss jedoch noch die Realisierung im Ort selbst geklärt werden. Hierbei müssen die ortsabhängigen Eigenschaften wie die Infrastruktur berücksichtigt werden.

Methode: Semistrukturierte Interviews

Das semistrukturierte Interview zählt zu den qualitativen Forschungsmethoden. Bei einer solchen Befragung wird ein Leitfaden mit Fragen formuliert, der die Interviews grob strukturieren soll. Diese Struktur ist wichtig, damit der Interviewer den Überblick behält und relevante Fragen nicht vergisst. So wird sichergestellt, dass am Ende umfassende Informationen zum zuvor festgelegten

Thema vorliegen. Die Fragen sind dabei offen formuliert, können also nicht mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden, wodurch neue Erkenntnisse und Zusatzinformationen von den Interviewten generiert werden können. Die Interviewer konnten im Falle des Modehauses flexibel und individuell auf die MitarbeiterInnen eingehen und diese zu den Prozessen und der Struktur befragen.

Methode: Beobachtung

Bei einer Beobachtung handelt es sich um eine Forschungsmethode, bei der eine aktive Auseinandersetzung des Beobachtenden mit der Beobachtungssituation und den Interaktionspartnern erfolgt. Der Beobachter ist ein außenstehender Dritter, welcher eine gezielte Situation benennt, wie zum Beispiel das Verpacken bestellter Waren, in welcher die Beobachtung stattfindet. Die agierenden Personen sind die Interaktionspartner.

Tipp: Methodenkombination

- ▶ Eine Methodenkombination ist sinnvoll, um Angaben der Interviewten mit der beobachteten Situation abzugleichen
- ▶ Die Wahrnehmung von Menschen bildet nicht immer die Realität ab
- ▶ Durch eine Methodenkombination können Verzerrungen in der Datenlage vermieden werden



Ergebnis

Prozessdokumentation

Als Teilergebnis konnte eine erste Dokumentation der Prozesse des Modehauses erstellt werden. Diese Prozessdokumentation soll als Startpunkt der Optimierung der Lieferkette dienen und kann auch für weitere Optimierungen genutzt werden. Prozessorientierung und notwendige Kompetenzen im Umgang mit Prozessdokumentationen sind eine wichtige Grundlage für zukünftige und nachhaltige Veränderungen des Modehauses.

Hinweise zur Prozessoptimierung und weiteres Vorgehen abgeleitet

Aus den Erkenntnissen zur Prozessdokumentation leitete das Projektteam Hinweise zur Lieferkettenoptimierung für Schnitzler ab. Noch dazu konnte das weitere Vorgehen für eine solche Optimierung verschriftlicht werden.

Anforderungskatalog für Lieferanten erstellt

Der Fokus des ersten Projektpfads lag auf der grünen „letzten Meile“. Mithilfe verschiedener Kriterien und einer Analyse von Kundendaten erstellte das Projektteam einen Anforderungskatalog für Lieferanten. Dieser Anforderungskatalog lässt sich auf alle Städte anwenden und befähigt Schnitzler, ein exklusives Bestell- und Liefererlebnis überregional sicherzustellen.

Ausblick „Modehandel in 20 Jahren“

In einem Workshop entwickelte das Projektteam Ideen, wie die Zukunft des Modehandels in 20 Jahren aussehen könnte und wie sich dies auf das Unternehmen und die einzelnen Abteilungen auswirkt. Dieser Ausblick soll potenzielle Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.



Quelle: Studio Egotrips

Herausforderungen und Fazit

Herausforderungen

Während des Projekts erfasste das Projektteam einen zweiten Projektpfad. „Hierbei haben wir erkannt, wie wichtig der stetige Austausch untereinander ist. Bei zwei Zielstellungen besteht schnell die Gefahr, dass Unklarheiten entstehen“, erzählt Weitkamp. Hilfreich sei es, die Erwartungen und Projektziele gemeinsam schriftlich festzuhalten. Aufgrund der Corona-Pandemie waren bei den Besprechungen nicht immer alle Entscheidungsträger anwesend. Daraus ergaben sich weitere Prozessschleifen und Abstimmungsphasen.

Im Verlauf der Umsetzungsphase kontaktierte das Projektteam den Hersteller des ERP-Systems. Vom Hersteller gab es jedoch keine Rückmeldung. Es ist hierbei zu beachten, dass Systemhäuser nicht immer oder nicht innerhalb des zeitlichen

Rahmens der Projektphase reagieren. Oftmals liegt dies an einer hohen Auslastung der Systemhäuser. Daher ist es empfehlenswert, einen ausreichenden zeitlichen Puffer einzuplanen und gegebenenfalls die weiteren Schritte anzupassen.

Fazit

Insbesondere wegen der erweiterten Zielstellung ergeben sich verschiedene Ansätze für die Zukunft. „Ich glaube, wir besitzen nun ein umfangreiches Repertoire, aus dem wir schöpfen können. Besonders das vergangene Jahr hat noch einmal gezeigt, wie wichtig es ist, sich stets in Zeiten der Digitalisierung weiterzuentwickeln“, so Weitkamp. Im Anschluss an das Projekt plant Schnitzler nun die Ergebnisse zur Lieferkettenoptimierung und der grünen „letzten Meile“ umzusetzen.

Platz für Ihre Notizen:



Mittelstand 4.0

Kompetenzzentrum Lingen

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 Klimaschutz (BMWK) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWK 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.

Weitere Informationen finden Sie unter 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

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. Jörg Becker
Leonardo-Campus 3
48149 Münster

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

Layout und Text:

Dayna Heiß
Sascha Baden

Stand:

Mai 2022