

Kommunale Onlineplattformen – Praktische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Dirk Funck & Carolin Pradela - Nürtingen 2018



Liebe Mitglieder, sehr geehrte Händlerinnen und Händler,

besonders kleinere und mittlere Städte leiden stark unter Frequenzverlusten. Die Gründe kennt jeder: Zu den größten davon gehören die Anziehungskraft der Metropolen sowie ein massiv wachsender Online-Handel.

Wie muss sich der Einzelhandel dagegen wappnen? Können kommunale Onlinemarktplätze Lösungen dafür bieten, und wie müssen diese gestaltet sein? Darüber diskutiert die Fachwelt seit Jahren intensiv und kontrovers.

Mit dieser Frage hat sich der 4. Handelstag – organisiert von dem Handelsverband Baden-Württemberg (HBW) und der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) - in Nürtingen befasst.

Die spannenden Antworten auf diese zukunftsweisenden Fragen halten Sie in den Händen – in Form von Materialien und Redebeiträgen der teilnehmenden Referentinnen und Referenten.

Und die lesen sich wie ein Who's who der deutschen Handelsbranche. Sie reichen von Andreas Haderlein, Wirtschaftspublizist und Gründer der „Local-Commerce-Alliance“, und Karin Wunderlich, Geschäftsführerin des Unternehmens Future Retail, über Prof. Dr. Klaus Gutknecht von der Hochschule München bis hin zu Klaus Bröhl, Geschäftsführer des Unternehmens 1E Europe, Holzgerlingen, und Prof. Dr. Funck von der HfWU.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Erfolg braucht Verbündete!

Ihre Sabine Hagmann, Ihr Hermann Hutter und Ihr Prof. Dr. Dirk Funck



Erstellt durch



Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen
Fakultät für Betriebswirtschaft und Finanzen (FBF)
Sigmaringer Straße 25
72622 Nürtingen



Handelsverband Baden-Württemberg e.V.
Neue Weisteige 44
70180 Stuttgart



INHALT

1.	Vorbemerkungen	3
2.	Local-Commerce-Initiativen: Status und Perspektiven Autor: Andreas Haderlein	4
2.1	Rückblende	4
2.2	Zeitenwende im Handel	8
2.3	Local Commerce	10
2.4	Kümmern 2.0	15
3.	„Digitale Einkaufsstadt“: Chance für kleine & mittlere Kommunen? Autor: Prof. Dr. Klaus Gutknecht.....	19
3.1	Einführung und Überblick	19
3.2	Die Dynamik von Amazon: Haben stationäre Händler noch eine Chance?	19
3.3	Modellprojekt „Digitale Einkaufsstadt Bayern“	21
3.4	„Meeresfrüchtesalatproblem“: Sortimentsbildung und User Experience in regionalen Plattformen	23
3.5	Wie eine Plattform entsteht	24
3.6	Fazit und Perspektiven	24
4.	Future City Langenfeld - ein Modellprojekt Autorin: Karin Wunderlich	26
4.1	Einführung	26
4.2	Future City Langenfeld - Hier findet Zukunft Stadt!	26
4.3	Zutrittschürden für den stationären Handel.....	27
4.4	Die „White Box“ - ein stationärer Raum für Neues	29
4.5	Die Perspektive: Smart Sphere - digitale Vernetzung der Services	29

5.	Digitale Einkaufsstadt Bayern - Praxisbeispiel Coburg	
	Autor: Roland Wölfel.....	31
5.1	Digitale Einkaufsstadt Bayern - Qualifizierung im Fokus.....	31
5.2	Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Empfehlungen	33
6.	Praxisbeispiel Nagold	
	Autorin: Anna Bierig.....	35
6.1	Das Pilotprojekt „Citydibs“ in Nagold	35
6.2	Die Ursachen für das Scheitern des Projektes	35
6.3	Fazit: Das Projekt aus der Stadt heraus entwickeln	36
7.	Kommunale Onlineplattformen: IT-Anforderungen und Potenziale im Smart Data	
	Autor: Klaus Bröhl.....	37
7.1	Es kommt auf die Menschen an	37
7.2	Frequenz schaffen: die zentrale Herausforderung	37
7.3	Content-Management: Technologie und Organisation.....	38
7.4	Ausblick: Smart Data auf kommunalen Onlineplattformen	41
8.	Kommunale Onlineplattformen als Public Private Partnership - veranschaulicht an der Stadt Kirchheim unter Teck	
	Autor: Prof. Dr. Dirk Funck.....	42
8.1	Online-Handel oder ROPO-Effekt?	42
8.2	Das Praxisbeispiel Kirchheim unter Teck (u.T.).....	42
8.3	Onlineplattformen als Aufgabe des Regional- oder Stadtmarketings.....	43
8.4	Die Stadt ist mehr als ein Marktplatz.....	45
8.5	Das 4C-Modell einer städtischen Onlineplattform	47
8.6	Die Public Private Partnership als institutioneller Bezugsrahmen.....	52
8.7	Onlineplattformen: Teil der kommunalen Infrastruktur.....	53

1. Vorbemerkungen

Besonders kleinere und mittlere Städte leiden erheblich unter Frequenzverlusten. Wesentliche Gründe sind die Anziehungskraft der Metropolen sowie die zunehmende Bedeutung des Onlinehandels. Die betroffenen Städte und Gemeinden haben in der Vergangenheit vielfach mit der Entwicklung von rein kommerziell ausgerichteten lokalen Onlinemarktplätzen reagiert. Es hat sich jedoch gezeigt, dass diese angesichts des beschränkten Angebotes für die Verbraucher selten attraktiv sind. Zukunftsweisender sind offenbar breiter aufgestellte kommunale Onlineplattformen als Ergebnis einer „Public Private Partnership“ aus Stadtverwaltung, Gewerbetreibenden und weiteren Stakeholdern in den Gemeinden.

Vor diesem Hintergrund wurde der vierte Handelstag in Nürtingen mit dem Ziel veranstaltet, den diesbezüglichen Sachstand darzulegen und zu bewerten, Praxisbeispiele zu diskutieren und schließlich Umsetzungsempfehlungen und Perspektiven des Themas aufzuzeigen.

Angesichts der hohen Qualität der Beiträge und Vortragenden sowie der offensichtlichen Relevanz des Themas in den Kommunen haben wir uns entschieden, diesen Band zur Dokumentation der Tagungsinhalte herauszugeben. Herzlichen Dank an alle Autoren, die so engagiert an der Entstehung dieser Dokumentation mitgewirkt haben.

Unser Dank gilt hier auch den Sponsoren der Tagung, ohne die ein solches Event nicht möglich wäre: die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, die Signal-Iduna, der City-Ring in Kirchheim unter Teck sowie der Hochschulbund der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU.)

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre.

Nürtingen / Stuttgart 18. Juni 2018

Prof. Dr. Dirk Funck
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen

RA Sabine Hagmann
Hauptgeschäftsführerin
Handelsverband Baden-Württemberg

2. Local-Commerce-Initiativen: Status und Perspektiven

Andreas Haderlein

Wirtschaftspublizist und Gründer LOCAL COMMERCE ALLIANCE

2.1 RÜCKBLLENDE

In internationalen Rankings zum gegenwärtigen Dauerthema Digitalisierung findet sich der Standort Deutschland mit besorgniserregender Regelmäßigkeit immer wieder im Mittelfeld, manchmal gar in den hinteren Reihen der verglichenen Industrieländer wieder. Große Schlagworte unserer Zeit wie Big Data, Glasfasernetzausbau, Plattformökonomie, Smart City oder eGovernment tragen nicht das Label „Made in Germany“. Und schon gar nicht können wir von uns behaupten, der digitalen Transformation in nahezu all unseren Lebens- und Arbeitsbereichen mit einer ausgeprägten Start-up-Kultur zu begegnen oder sie gar mitzugestalten.

Ausgerechnet aber in Sachen „Lokale Online-Marktplätze“, auf denen sich insbesondere der Innenstadthandel um Sichtbarkeit im Internet bemüht und – im fortgeschrittensten Falle – sogar selbst Waren vertreibt, zählt die Bundesrepublik europaweit, vielleicht gar weltweit zu den Vorreitern. Dafür mag exemplarisch die Expedition einer Delegation von 25 Citymanagerinnen und -managern aus Dänemark zur Mutter aller lokalen Online-Marktplätze hierzulande, der „Online City Wuppertal“, stehen. Im April 2018 machten sie sich auf den Weg, um sich in der Schwebobahnstadt über digitale City-Initiativen, deren Infrastrukturgeber und unterschiedliche technisch-konzeptionelle Ansätze zu informieren. Diese „Local Commerce Talks“ (vgl. Haderlein 2018b) fanden nicht im Silicon Valley, in London, Paris oder Madrid statt, sondern in Wuppertal, genauer in Elberfeld; ausgerechnet in Elberfeld, dem „deutschen Manchester“ des 19. Jahrhunderts, wo ein entscheidender Teil unserer Industriekultur und damit der sog. „Old Economy“ geprägt wurde.

In dieser Old Economy konnte nun also paradoxerweise doch etwas gedeihen, was man einem „digitalen Entwicklungsland“ wohl nicht zugetraut hätte. Zumal es sich beim nationalen Pilotprojekt „Online City Wuppertal“ (2013–2016) nicht bloß um eine Eintagsfliege zu handeln scheint. Denn trotz manch vorausseilender Kritik dient der lokale Online-Marktplatz noch immer, auch im Jahre 2018, lokalen Händlern und mittlerweile auch Dienstleistern als organisch wachsende Infrastruktur und Online-Sichtbarkeitsmodell. Es ermöglicht ihnen, die Welten On- und Offline gleichermaßen zu bespielen und sich digital kompetent und kooperativ im Sinne der regionalen Wertschöpfung an die Konsumbevölkerung vor Ort zu richten.

Wuppertal hat zweifelsohne einen medialen Flächenbrand ausgelöst und, was viel entscheidender ist, einen durch zahlreiche Nachahmer befeuerten Diskurs über die digitale Zukunft des Innenstadthandels, über die Werkzeuge von Citymanagement- und Stadtmarketingorganisationen im Online-Zeitalter, über Förderkulissen der „Digitalen Stadt“ und über die Pflichtenhefte für Akteure in Politik, Verbänden, IHKs, Verbundgruppen und Einzelhandel. Denn sie alle müssen den Herausforderungen begegnen, mit denen der Internethandel ein lange Zeit gut funktionierendes Gefüge aus Immobilienwirtschaft, Stadtplanung und Einzelhandelsentwicklung torpediert.

Es ist sicherlich nicht nur der E-Commerce alleine, für dessen umwälzende Wirkung das US-amerikanische Unternehmen Amazon pars pro toto steht, aber es ist eben ein wirkmächtiger Brandbeschleuniger eines sich ohnehin vollziehenden Strukturwandels, der schon immer von Zielkonflikten (Grüne Wiese gegen Innenstadt, Shopping-Center gegen kleine Läden) und einzelbetrieblichen Entscheidungen (bspw. die ausbleibende Nachfolgeregelung oder die fehlende Investitionsbereitschaft in technische Systeme) geprägt ist. Frequenzverluste in Innenstädten, Kaufkraftabflüsse in den reinen Online-Handel, zunehmende Leerstände und Downtrading von Standorten jedenfalls, von der Stadtteillage bis zur Fußgängerzone, machen deutlich: Der Online-Handel braucht keine Innenstadt – nicht zwingend.

In keinem anderen Land gibt es nun derart zahlreiche Digital-Initiativen in Städten und Kommunen, zumindest aber sind sie in keinem dem Autor bekannten so umfassend dokumentiert und porträtiert wie hierzulande. Gleich zwei öffentlich zugängliche Datenbanken versuchen Licht ins Dunkel der Digitalbemühungen von Stadt und Handel zu bringen: <https://localcommerce.info> (Local Commerce Alliance) und <https://gemeinsam.online> (CIMA Beratung + Management GmbH).

Beide Wissensplattformen machen transparent, wie sich Gewerbetreibende in Städten dem Wandel im veränderten Konsumverhalten und einem schleichenden Bedeutungsverlust der Innenstadt als „Einzelhandelszone“ zu stellen versuchen? Die gelisteten Local-Commerce-Initiativen mögen noch nicht der Weisheit letzter Schluss in einem zunehmend dynamischen Umfeld des stationären Handels, disruptiver Technologien und globaler Internetkonzerne sein. Aber sie zeigen: Die Bestellung von „Neuland“ – um ein Bonmot der Bundeskanzlerin Angela Merkel zu bemühen – kann gelingen, wenn in einen prinzipiell fruchtbaren Boden nur die passende Saat gelegt wird.

Ein Schlaglicht auf die letzten 12 Monate der Auseinandersetzung um die digitale Transformation in Stadt und Handel offenbart, dass – um im Bild zu bleiben – diese Saat Stück für Stück aufzugehen beginnt:

- Im Juni 2017 wurde Darmstadt zum **Gewinner des Wettbewerbs „Digitale Stadt“** gekürt. Der Digitalverband Bitkom hatte diesen in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) initiiert. Die Gewinnerstadt überzeugte die Jury vor allem aufgrund einer ausgewogenen Einbeziehung der verschiedenen Themenbereiche und Facetten einer digitalen Stadt mit dem Fokus auf IT-Sicherheit. Der DStGB würdigte den Wettbewerb als herausragenden Beitrag für die digitale Transformation von Kommunen. Am Ausbau von Darmstadt zu einer digitalen Vorzeigestadt beteiligt sich ein breites Bündnis aus Unternehmen, die das Projekt mit Produkten und Dienstleistungen in zweistelliger Millionenhöhe unterstützen wollen. Darmstadt wird damit einen großen Schritt in Richtung intelligenter Vernetzung von öffentlichen und privaten Diensten und Belangen gehen – vom Verkehr über das Gesundheitswesen und Behördengänge bis hin zum Einkauf im lokalen Handel. Bei Letzterem mischt auch eBay mit, das sich – unterstützt durch den Handelsverband Deutschland (HDE) – mit seinem „eBay City“- bzw. „lokal & digital“-Programm anschickt, sich als Infrastrukturgeber für den digitalen Handel der Innenstadt unentbehrlich zu machen (vgl. Haderlein 2018a, 69 ff.).

- Ebenfalls im Juni 2017 kam es in Berlin unter den Augen der damaligen Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries zum Abschluss der sog. „**Dialogplattform Einzelhandel**“, auf der die Konsequenzen der Digitalisierung für Stadt, Region und Handel diskutiert und wichtige Handlungsempfehlungen generiert wurden (vgl. Haderlein 2018a, 42 ff.). Die insgesamt sechs Veröffentlichungen könnten in Zukunft eine wichtige Argumentationsgrundlage für Förderanträge darstellen (vgl. BMWi 2017a–f), denn sie sind hilfreiche Zitierquellen bei der Überzeugungsarbeit in Städten und Kommunen, wenn es darum geht, digitale City-Initiativen mit einem entsprechenden personellen und organisatorischen Unterbau auf die Strecke zu bringen.
- Die mit Spannung erwartete Debatte zwischen den Protagonisten der polarisierenden Modelle „Mönchengladbach bei eBay“ und „Online City Wuppertal“, konkret das Aufeinandertreffen von Prof. Dr. Gerrit Heinemann (vgl. Heinemann 2017, 148 ff.) und Andreas Haderlein (vgl. Haderlein 2018a, 171 ff.) war ein kurzweiliger Programmpunkt des **RID Zukunftskongresses** im Oktober 2017 in München. Die sog. Intelligence2-Debatte endete in einem Punktsieg für die Anhänger des „Dritten Weges“ à la Wuppertal, denn sie machten deutlich, dass Internetkunden sehr wohl lokal denken, wenn man als Stadt und Händlergemeinschaft nur die richtigen Maßnahmen ergreift, adäquate Werkzeuge zur Hand hat und bereit ist, einen Veränderungsprozess anzunehmen, der auch „wehtun kann“.
- Im gleichen Herbst wurde Local Commerce hierzulande ein gutes Stück „erwachsener“. So schaltete der Infrastrukturgeber Locamo erstmals **TV-Werbung für einen lokalen Online-Marktplatz**. Der potente Paketdienstleister DHL launchte mit AllyouneedCity einen lokalen Online-Marktplatz für Bonn (vgl. Haderlein 2018a, 128 ff.). Und die „Online City Wuppertal“ machte sich – nach drei Jahren organischen Wachstums – ebenfalls erstmals mit Werbung im Wuppertaler Lokalradio akustisch bemerkbar und startete parallel eine Plakatkampagne (siehe Abb. 1).
- Zur Reifung des Themenkomplexes zählen auch **Bündnisse und Allianzen**, die Infrastrukturgeber des Local Commerce mehr und mehr mit Stakeholdern und relevanten Marktakteuren eingehen. Dem Marktplatzbetreiber Atalanda beispielsweise gelang es bereits Ende 2016, die Handelskooperation ANWR Group als strategischen Partner zu gewinnen. Lokaso, das mit einem regionalen Marktplatzkonzept in Siegen an den Start ging, ist seit Anfang des Jahres Teil eines Kooperationsprojekts für mehr Lebensqualität älterer Bevölkerungsgruppen. Die Wohnungsgenossenschaft Südwestfalen (WGS) will mit dem lokalen Caritasverband, dem Malteser Hilfsdienst und letztlich dem Webkaufhaus Lokaso Pflege, Betreuung, Notrufsysteme und Nahversorgung zugunsten des Verbleibs älterer Menschen in den eigenen vier Wänden optimieren. So ist auch der demografische Wandel ein wichtiger Treiber für den „lokalen Versandhandel“. Die taggleiche Lieferung wurde in vielen Local-Commerce-Konzepten ohnehin längst als Standardservice etabliert.

- Ebenfalls noch im ersten Quartal dieses Jahres wurde das **Modellprojekt „Digitale Einkaufsstadt Bayern“** abgeschlossen. Zwei von drei auf bayerischer Landesebene ins Leben gerufenen Modellstädten setzen heute auf ein vertriebsorientiertes Online-Sichtbarkeitsmodell auf Basis eines lokalen Online-Marktplatzes bzw. „Multi-Vendor Online-Shops“ (vgl. Haderlein 2018a, 161 ff.). Infrastrukturgeber ist in beiden Fällen die Atalanda GmbH, die bereits in Wuppertal Pilotprojekt-partner war.
- Das Kommunalberatungsunternehmen CIMA wiederum stellte sich insbesondere in den letzten zwölf Monaten digitaler auf und hat mit dem „Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie“ und dem Handelsverband Bayern (HBE) im Rücken die **Plattform „Gemeinsam.online“** ins Leben gerufen. Die Datenbank zu „Online-Plattformen mit lokalem Fokus“, Infrastrukturgebern und Lösungsanbietern im Local Commerce geht auf die erstmals 2015 veröffentlichte Studie „Gemeinsam online? Digitale City-Initiativen auf dem Prüfstand“ (vgl. CIMA 2015) zurück und darf auch als Antwort auf einen zunehmenden Kampf um die Digital-Hoheit in der Kommunalberaterbranche gewertet werden.
- Denn dort tummeln sich mittlerweile mehr und mehr klassische Einzelhandels- und Technologieberater. Das **Kompetenzforum VITAIL** beispielsweise, das im Februar 2018 mit einer ersten Veranstaltung in Langenfeld auf sich aufmerksam machte (VITAIL '18), geht auf eine Kooperation zwischen der gmvteam GmbH und dem Institut für Handelsforschung, Köln (IFH) zurück. Erstere konzipierte maßgeblich die „Future City Langenfeld“ als offenes Labor zur Erprobung digitaler Technologien im innerstädtischen Einzelhandel (vgl. Haderlein 2018a, 133), zweites Unternehmen nahm in den vergangenen Monaten vor allem seine Studie „Vitale Innenstädte“ (vgl. IFH Köln 2017) sowie die Konzeption und Moderation der „Dialogplattform Einzelhandel“ zum Anlass, um auch in kommunalberaterischen Gefilden verstärkt Präsenz zu zeigen. Digitale Transformation in Stadt und Handel bricht eben Branchengrenzen.



Abb. 1: Plakatkampagne der „Online City Wuppertal“ (Foto: Mike Neeb)

2.2 ZEITENWENDE IM HANDEL

Produkte, nicht Läden stehen heute zunehmend im Zentrum der Kundenaufmerksamkeit. Der Suchschlitz von Amazon, Zalando oder – im für den lokalen Handel wohl günstigeren Falle – von Google steht immer häufiger am Anfang der Kundenreise im internetgetriebenen Zeitalter des Handels. Der alles entscheidende Trigger im Handelsmarketing der Zukunft ist also die Abbildung der Warenverfügbarkeit und die Steigerung der Online-Sichtbarkeit von Handelsunternehmen. Es gilt, den Vorhof des stationären Handels, das (mobile) Internet, in diesem Kampf um Kundenaufmerksamkeit adäquat zu bespielen. Da die Vertriebshegemonie des stationären Einzelhandels passé ist, muss er sich auf intelligente Brückenlösungen zwischen on- und offline einlassen und, wo es nur geht, ROPO-Effekte (**R**esearch **O**nline, **P**urchase **O**ffline) provozieren.

Hier sind **einzelbetriebliche Maßnahmen** gefragt, zu denen etwa die Pflege eines Google-My-Business-Eintrags und eine Präsenz auf lokalen Bewertungsplattformen zählen, genauso aber auch Social-Media-Aktivitäten, solange sie nicht mit der eigenen Unternehmenskultur kollidieren. Und auch die Präsenz auf reichweitenstarken globalen Online-Marktplätzen wie eBay oder Amazon oder gar ein eigener Online-Shop ist eine unternehmerische Entscheidung, die nicht deshalb ausgeblendet werden soll, weil es nun auch lokale Online-Marktplätze gibt. Wer es sich sortiments- und preispolitisch leisten kann, der ist auch in der Welt des globalen E-Commerce gut aufgehoben. Dies gilt aber recht selten für inhabergeführte Geschäfte mit zwei bis drei Mitarbeitern in den gewachsenen Agglomerationen unserer Städte.

Es führt deshalb kein Weg daran vorbei, sich mit einer elektronischen Warenwirtschaft für den mit Smartphone bewaffneten Kunden zu rüsten. Laut einer gemeinsamen Studie von ibi research und Industrie- und Handelskammern haben 22 Prozent der deutschen Händler weder ein ERP-System noch eine Warenwirtschaft im Einsatz (vgl. ibi research 2017).

Dabei müssen es heute – je nach Breite und Tiefe des Sortiments – noch nicht einmal die mitunter aufgeblasenen Systeme der klassischen „WaWi“-Anbieter sein. Eine tabletbasierte Warenwirtschaft inkl. Kassenfunktion, Synchronisation der Vertriebskanäle und Anbindung an relevante globale Marktplätze wie eBay und lokale Online-Marktplätze ist heute keine Risikoinvestition mehr. Mit vorbereiteter Buchhaltung oder integrierten Gutscheinsystemen sind diese smarten Verkaufshilfen mittlerweile zu kleinen Schweizer Taschenmessern avanciert. Und sogar deren Gebrauch in der tabletgestützten Kundenberatung auf der Fläche ist möglich. Für filialisierte und großflächige Händler sieht es freilich anders aus. Hier sind die Systemanforderungen für orchestriertes Omni-Channeling weitaus höher. Und man kann sagen, je größer ein Unternehmen ist, desto digitalisierter ist es ja bereits.

2.3 LOCAL COMMERCE

Welche Rolle aber spielen nun Städte in dieser Gemengelage der digitalen Transformation des inhabergeführten Einzelhandels? Ganz einfach: Kommunen, und hier – wenn vorhanden – insbesondere das Citymanagement, das Stadtmarketing oder die Wirtschaftsförderung, sollten sich bewusst sein, dass der physische Marktplatz, in den ja seit jeher zugunsten hoher Aufenthaltsqualität investiert wird, längst sein digitales Pendant erhalten hat. Nun ist es an der Zeit, auch für die „digitale Aufenthaltsqualität“ von Standorten Kräfte aufzubringen (vgl. Haderlein 2018c).

Kunden suchen heute im Netz nach Produkten, nach Öffnungszeiten, danach, wer die beste Pizza der Stadt bäckt, wann der Zug geht. Das heißt, eine Reihe von gewerberelevanten Informationen werden heute „online-lokal“ eingeholt. Dieser online-lokale Raum wird allerdings (noch) nicht oder nur unzureichend durch das Citymanagement bespielt. Blumenkübel erneuern, die Weihnachtsbeleuchtung aufhängen (und finanzieren), Straßen reinigen, Mittelaltermärkte organisieren – all das können gut geführte Städte und Werbegemeinschaften in der Regel recht gut. Doch wie sieht es mit der virtuellen Weihnachtsbeleuchtung in Google aus? Digitales Dachmarketing für den Einzelhandelsstandort steckt noch weitestgehend in den Kinderschuhen. Nun tragen Local-Commerce-Initiativen wesentlich dazu bei, den Trends der Kommunikation im quasi-öffentlichen Raum Internet zu begegnen (vgl. ebd.).

Dies bedeutet vor allem:

- **„Digitales Dachmarketing“** für den Einzelhandelsstandort ist darauf ausgelegt, die Online-Sichtbarkeit von lokalen Angeboten und Geschäften zu erhöhen. Dies kann ein lokaler Online-Marktplatz, ein digitales Schaufenster-Portal, eine App oder ein interaktives Stadtmagazin in Form eines Blogs leisten – idealerweise aber ist es die Orchestrierung aller vorhandenen gewerbebezogenen Online-Kommunikations- und vertriebskanäle zugunsten einer starken lokalen Online-Marke, die sich im Bewusstsein des Kunden vor Ort verankert.
- Dabei sollte vor allem die online-lokale Relevanz der Digitalisierungsmaßnahmen im Vordergrund stehen. Deutlichstes Zeichen einer hohen online-lokalen Relevanz ist die **Sichtbarkeit innerstädtischer Sortimente und lokal verfügbarer Produkte** und Dienstleistungen in Online-Suchmaschinen und deren Listung auf lokalen Online-Marktplätzen.
- Damit reagiert man auf das veränderte Verbraucherverhalten, dessen fundamentalster Bruch sich gerade in der Informationsbeschaffung vollzieht. Mussten Kunden früher den Händler aufsuchen, um sich über Produkte zu informieren oder sie zu erwerben, suchen sie heute – grob gesagt – Produkte, die sie zu Händlern und immer mehr eben auch zu Online-Shops führen.
- Hierfür brauchen Städte künftig **digitale Infrastrukturen** (in erster Linie lokale Online-Marktplätze), city-logistische Konzepte, einen zukunftsorientierten Handel und entsprechende Digital- und Moderationskompetenzen aufseiten der „Kümmerer“ in Stadtmarketing-Organisationen, Citymanagement, Gewerbevereinen oder Wirtschaftsförderungen.

Bei allem notwendigen Fokus auf Digitalisierungsstrategien für den lokalen Handel soll freilich nicht die Relevanz der Aufenthaltsqualität an Einkaufsorten und auf Einzelhandelsflächen geschmälert werden, im Gegenteil. Gerade angesichts des Wachstums des E-Commerce muss der stationäre Handel künftig auf einem viel höheren Level der Kundenansprache, der Ladendramaturgie, des Services und der Sortiments- und Beratungskompetenz agieren und sich vom relativ anonymen Online-Handel unterscheiden. Dieser Aspekt der Aufenthaltsqualitätssteigerung gilt auch für den gesamten Innenstadtraum, der sich ja bereits mit einem steigenden Anteil an Gastronomie und Freizeiteinrichtungen vielerorts als Reaktion auf den Strukturwandel verändert.

Die Handelsflächenexpansion gleichwohl, die wir in den letzten Jahrzehnten erlebt haben, ist beendet. Die Flächenkonzepte passen sich vielmehr der Dynamik der Digitalisierung und des veränderten Verbraucherverhaltens an. Flächenproduktivität, Lager-Umsatz-Verhältnis, Personalproduktivität – viele Kennzahlen und Formeln des stationären Einzelhandels werden derzeit wenn nicht umgeschrieben, so zumindest neu gewichtet. Etablierte stationäre Einzelhändler richten ihren Flächenbedarf neu aus und investieren siebenstellige Beträge in Logistik- und Multichannel-Prozesse. Online-Pure-Player wiederum gehen mit neuen Flächenkonzepten offline (vgl. Haderlein 2018a, 197 ff.; Haderlein 2012, 32 ff.).

Technisch-konzeptionelle Unterschiede digitaler City-Initiativen

Der lokale oder regionale Online-Marktplatz wird sich als Standardhebel im Kampf um (lokale) Kaufkraft etablieren und damit Teil des Marketing-Mix des stationären Handels sein. Durch eine intelligente Integration von Dienstleistern, Handwerkern, Hotellerie und Gastronomie werden hierbei sukzessive Reichweite und Relevanz gesteigert. Die Weiterentwicklung der atalanda-Infrastruktur bspw. zeigt sehr deutlich, dass ursprünglich nur dem Handel vorbehaltene Online-Lösungen Stadtportalcharakter entwickeln können; sei es durch die Integration von Parkplatzinformationen, Anbindung von Dienstleistern, Eventkommunikation, Jobbörsen oder aktuellen Mittagstischen der Stadt.

In der Datenbank von LocalCommerce.info werden mittlerweile über 90 digitale Initiativen aus dem D-A-CH-Raum gelistet und porträtiert, ein Großteil davon in Deutschland. Tatsächlich und unter Berücksichtigung der unten beschriebenen Kategorisierung sind es weitaus mehr. Klar jedoch ist, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen zählen hierzulande zu den Vorreitern bei der Etablierung digitaler (City-)Initiativen.

Betrachtet man die unterschiedlichen Herangehensweisen, so lassen sich sieben technisch-konzeptionelle Ansätze voneinander abgrenzen. Die Prozent-Angaben in Klammern zeigen, dass Online-Schau-fenster-Lösungen und vertriebsorientierte Marktplätze mit Shop-Funktionalität die häufigsten Erscheinungsformen sind und sich in etwa die Waage halten.

1. Integriertes Konzept (6 %)
2. Lokaler Online-Marktplatz mit Reservierungsfunktion (10 %)
3. Lokaler Online-Marktplatz mit Shop-Funktionalität (30 %)
4. Online-Schau-fenster ohne Shop- oder Reservierungsfunktionalität (33 %)
5. Regionaler Online-Marktplatz mit Shop-Funktionalität (10%)
6. Regionales Online-Schau-fenster ohne Shop-Funktionalität (7%)
7. Sortiment-/branchenspezifischer Online-Marktplatz (4%)

Differenziert man nach den Projektträgern lokaler Online-Initiativen, so lassen sich zuvorderst stadt-kooperierende und stadtunabhängige Infrastrukturgeber unterscheiden, wobei sich hier sowohl Online-Schau-fenster als auch lokale bzw. regionale Online-Marktplätze finden. Abb. 3 zeigt exemplarisch eine Auswahl dieser Erscheinungsformen:



Abb. 3: Lokale Online-Initiativen (Quelle: A. Haderlein, 2018)

Die Rolle von Verlagen im Local Commerce

Interessant zu betrachten ist hier die Rolle von Verlagen (vgl. Haderlein 2018a, 117 ff.). Denn auf vertrieblicher Ebene haben alle digitalen City-Initiativen das gleiche Problem. Sie müssen den relativ innovationsscheuen lokalen Handel für einen neuen Ansatz begeistern und entsprechende Investitionen einfordern. Das geht meistens nur, wenn ein Modell schon funktioniert. Insofern haben hier die Verlage einen vertrieblichen Vorsprung: Sie haben die Kontakte zum Einzelhandel, in gewisser Hinsicht (noch) einen Vertrauensvorschuss als Reichweitenbringer und können digitale Produkte und Dienstleistungen immer in Kombination mit dem klassischen Printgeschäft vermarkten.

Aber sie stecken eben auch in einem durch die Digitalisierung verursachten Strukturwandel des Verlagsgeschäfts und versuchen nun, digitale Verlagsleistungen einer Klientel schmackhaft zu machen, die ihrerseits Probleme hat, eben diesen Strukturwandel zu meistern. Damit möchten die zu crossmedialen Medienunternehmen avancierenden Verlage, die längst auch Online-Marketing-Dienstleistungen erbringen oder Websites für Unternehmen erstellen, den rückläufigen Einnahmen aus dem klassischen Printanzeigengeschäft neue Erlösquellen entgegensetzen.

Nur wenige Verlage wagen bisher den risikoreicheren Schritt zu einem tatsächlichen „Multi-Vendor Online-Shop“, d. h. zum Online-Marktplatz mit Shopfunktionalität. Es handelt sich weitestgehend nur um Online-Schaufenster. Ausnahmen wie der regionale Online-Marktplatz „hierbeimir“ im liechtensteinischen Vaduz bestätigen die Regel.

Verlage positionieren sich jedoch gleichwohl als Partner von Local-Commerce-Infrastrukturgebern wie im Falle von LocaFox (vgl. Haderlein 2018a, 122 ff.). Sie übernehmen hier in erster Linie auch eine Vertriebsfunktion in Richtung Handel. Ein Paukenschlag in der Szene der Local-Commerce-Branche war in diesem Zusammenhang so auch die Pressemitteilung der FUNKE Mediengruppe von Mitte Januar 2018, zunächst im nordrhein-westfälischen Velbert als Kooperationspartner des oben genannten „eBay City“- bzw. „lokal & digital“-Programms einzusteigen.

Digitale City-Initiativen als „Learning by Doing“

Eine Stolperfalle bei der Etablierung lokaler Online-Marktplätze ist die Überbewertung der Technologie und die Unterschätzung des Moderationsaufwands, die Heranführung der Händler an neue Formen der Kommunikation, der Werbung, des Verkaufens und auch der Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen und Händlerkollegen. Kurz: Das Veränderungs- und Kooperationsmanagement sollte im Vordergrund stehen. Dahingegen sind die rein technischen Notwendigkeiten fast schon eine Banalität. Local-Commerce-Infrastrukturgeber mit sog. White-Label-Lösungen machen es Städten und deren Händlern heute relativ einfach, „online zu gehen“.

Um auf dem Nährboden einer digitalen Infrastruktur zu wachsen, braucht der lokale inhabergeführte Handel vor allem gegenstandsorientierte Schulungskonzepte und kompetent moderierte Veränderungsprozesse. Hilfe zur Selbsthilfe und „Learning by Doing“ sind also das Gebot der Stunde und nicht die „Rettung“ einer Anspruchsgruppe, die sich aus selbstständigen Unternehmern rekrutiert.

Auf fünf zentrale Fragestellungen sollten im Kontext digitaler (City-)Initiativen und lokaler Online-Marktplätze jeweils standortangepasste Antworten gefunden werden:

1. Wie können sich Städte und der Innenstadthandel infrastrukturell und prozessual – gleichermaßen city-logistisch wie vertrieblich und kommunikativ – gemeinsam auf den **digitalen Kunden und Bürger von morgen** sowie auf neue Mobil(itäts)konzepte und ein steigendes Lieferaufkommen auch innerhalb der Stadt einstellen?
2. Wie können Städte und der Innenstadthandel die **Hoheit über digitale Infrastrukturen** – seien es freies WLAN, Beacon-Netzwerke, lokale oder regionale Online-Marktplätze – erlangen und nachhaltig sichern?
3. Wie gelingt die **Finanzierung digitaler Maßnahmen**, ohne die Budgets klassischer Aktivitäten des Citymanagements oder Stadtmarketings zu beschränken?
4. Wie kann die **Akzeptanz und Resilienz von digitalen City-Initiativen** erhöht werden, ohne sich auf global agierende Konzerne einzulassen, die Teil der Ursache eines Problems sind?
5. Wie kann gerade der **inhabergeführte Handel**, dem noch immer eine „wesentliche Bedeutung für die Vitalität und Prosperität von Städten“ (BearingPoint/IIHD 2015, 5) attestiert wird, der aber bisher wenig Online-Kompetenzen sammeln oder durch entsprechende Ausbildungsberufe „zukaufen“ konnte, in die digitale Transformation begleitet werden?

2.4 KÜMMERN 2.0

Wie bereits geschildert ist die Steigerung von „digitaler Aufenthaltsqualität“ ein wesentlicher Bestandteil kommunalstrategischer und standortpolitischer Positionierung im Internet-Zeitalter. Auch ohne Blick auf komplexe Smart-City-Technologien sind hier eine Vielzahl an Aktivitäten sowie ein hoher Aufwand für die Projektarbeit und Qualitätssicherung im Rahmen lokaler Online-Projekte gefragt. Lokale Online-Marktplätze zu managen und zu moderieren ist der Job des „Kümmers 2.0“. In der „Online City Wuppertal“ wurde dessen Kompetenz- und Aufgabenspektrum erstmals offengelegt (vgl. Haderlein 2018a, 243 ff.).

Im Folgenden kann dieses Spektrum nur angerissen werden (siehe Abb. 4). Die zehn relevanten Aufgabenbereiche des „Kümmers 2.0“ können in zwei wesentliche Blöcke vor und nach dem tatsächlichen Launch des Online-Marktplatzes unterteilt werden: die Anschub- und Sensibilisierungsphase auf der einen (von der Evaluation des Status quo bis zum Launch) und die Betriebs- und Optimierungsphase auf der anderen Seite (vom Marktplatzbetrieb bis zur Erfolgsmessung und Bewerbung).



Abb. 4: Kümmern 2.0 (Quelle: A. Haderlein in Anlehnung an Haderlein 2018a, 247)

Klar ist: Digitale City-Initiativen brauchen die kontinuierliche Begleitung durch ein Projektmanagement. Da den meisten lokalen Online-Marktplätzen ein klassisches „Henne-und-Ei-Problem“ zugrunde liegt, gilt es, den organischen Wachstumsprozess der Sortimentsbreite moderativ und die Teilnehmer technisch-konzeptionell befähigend zu begleiten (vgl. Haderlein 2018a, 220 ff.).

Fachliches Know-how ist hier ebenso erfolgsentscheidend wie die Finanzierung des „Kümmers 2.0“. Mit mindestens einer halben Personalstelle sollte hier bereits in einer Kleinstadt geplant werden. Idealerweise ist diese Stelle im Stadtmarketing bzw. Citymanagement verortet. Und klar ist auch: Management und Moderation einer digitalen City-Initiative verlangen nach neuen Kompetenzen in eben diesen Organisationen.

Mit Blick auf den prägenden Einfluss der Digitalisierung auf künftige Arbeitsbereiche von Citymanagement- und Stadtmarketing-Organisationen mausern sie sich geradezu zu Schlüsselkompetenzen. Dazu zählen:

1. **Einkaufskompetenz:** die Wahl der „richtigen“ (IT-)Dienstleister für eine digitale City-Initiative
2. **Online-Moderationskompetenz:** etwa die Moderation einer Business Community oder geschlossenen Facebook-Gruppe sowie die effiziente Bespielung von Social-Media-Kanälen
3. **Bewertungskompetenz:** Festlegung von Kennzahlen der Online-Nutzung, Lesen und Interpretieren von Zugriffsstatistiken, Einordnung von Messungen
4. **Projektfokussierte Trendkompetenz:** selektives Lesen von Fachpublikationen, insbesondere Fachblogs; News-Alerts zu Kernthemen der digitalen City-Initiative; Besuch von einschlägigen Kongressen und Weiterbildungsveranstaltungen mit E-Commerce- und Einzelhandelsbezug

Fazit: Veränderungsmanager*innen vor

Es ist an der Zeit, den Wandel in den Städten kompetent zu moderieren. Ängste müssen abgebaut und Chancen insbesondere für die inhabergeführten Geschäfte aufgezeigt werden. Dazu gehört ein zu vermittelndes Verständnis von Stadt als „digitalem Raum“ und Kunden als anspruchsvollen, serviceorientierten Nutzern dieses digitalen Raums.

Die naive Vorstellung, ein lokaler Online-Marktplatz könne Innenstädte „retten“ oder gar eine Antwort auf Amazons hegemonialen Anspruch als Schalthebel des Konsums sein, ist wenig zielführend. Er ist eine wichtige infrastrukturelle Grundleistung für Gewerbestandorte – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Es gilt übergreifend, die Schrumpfung und den schleichenden Bedeutungsverlust von Zentren als priorisierte Managementaufgabe zu betrachten.

Denn in der Stadt der Zukunft wird der Handel nicht mehr die erste Geige spielen, auch wenn wir uns daran gewöhnt haben. Ihm geht schlicht und ergreifend das Publikum aus. Für bestimmte Warenkategorien präferieren Kunden – aus guten Gründen – künftig den Einkauf im Netz. Die Einkaufsstraße als qualitativ hochwertiger Aufenthaltsraum muss sich neu erfinden.

Die gegenwärtigen Bestrebungen in den Städten, Digitalisierungsmaßnahmen und deren Bedingungen (Schulungen, Sensibilisierungsprogramme, Fördermittel etc.) mehr Aufmerksamkeit zu widmen, stimmen jedoch positiv. Immer stärker wird auch von Verbänden, IHKs und Förderseite wahrgenommen, dass es vor allem die digital kompetente Händlergemeinschaft ist, die sich im Kampf um Online-Aufmerksamkeit zusammenraufen muss.

Denn Local-Commerce-Initiativen schaffen digitale Vertriebs- und Kommunikationsinfrastrukturen samt institutionellem Rahmen und Kompetenzträgern, damit sich lokale Unternehmen in ihnen kooperativ entfalten können.

Der Boden dieser Entfaltung, um abermals die eingangs verwendete Metapher aufzugreifen, ist Technologie. Daran mangelt es heute nicht. Wir brauchen allerdings weitaus mehr Veränderungsmanager, die diesen Boden als „Gärtner“ moderativ und technisch-konzeptionell zugunsten lebendiger, identitätsstiftender Innenstädte und lokaler Kaufkraftbindung zu nutzen wissen.

Literatur

BearingPoint/IIHD (2015): Strukturwandel im deutschen Einzelhandel. Warum gerade Klein- und Mittelstädte von den Folgen des Strukturwandels im Einzelhandel besonders betroffen sind. Red Paper, Retail & Consumer Nr. 8, August 2015.

BMWi (Hrsg.) (2017a): Neue Perspektiven für den Einzelhandel. Handlungsempfehlungen der Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

BMWi (Hrsg.) (2017b): Digitalisierung und technologische Herausforderungen. Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ der Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

BMWi (Hrsg.) (2017c): Perspektiven für Arbeit und Berufe. Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ der Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

BMWi (Hrsg.) (2017d): Perspektiven für eine lebendige Stadt. Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ der Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

BMWi (Hrsg.) (2017e): Wettbewerbspolitik. Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Wettbewerbspolitik“ der Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

BMWi (Hrsg.) (2017f): Perspektiven für den ländlichen Raum. Abschlussbericht der Workshop-Reihe „Perspektiven für den ländlichen Raum“ der Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Berlin.

CIMA (2015): Gemeinsam online? Digitale City-Initiativen auf dem Prüfstand. Befragung zum Status quo bei Werbe- und Standortgemeinschaften, City- und Stadtmarketing. Systemvergleich von lokalen Online-Plattformen. Auftraggeber: Handelsverband Bayern e. V. München.

Google (2015): The Consumer Barometer Survey, 2014/15, <https://www.consumerbarometer.com>; abgerufen am 26.05.2018

Haderlein, A. (2018a): Local Commerce. Wie Städte und Innenstadthandel die digitale Transformation meistern. Local Commerce Alliance, Frankfurt am Main.

Haderlein, A. (2018b): „25 dänische Citymanager*innen auf Erkundungstour in der ‚Online City Wuppertal‘“, in: LocalCommerce.info, 26. April 2018, <http://kurzelinks.de/xfd7>; abgerufen am 26.05.2018

Haderlein, A. (2018c): „Die digitale Stadt“, in: Meffert, Heribert/Spinnen, Bernadette/Block, Jürgen/bcsd e. V. (Hrsg.): Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, S. 257–269. Springer Gabler, Wiesbaden.

Haderlein, A. (2012): Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden. 2. Auflage (2013), mi-Wirtschaftsbuch, München.

Heinemann, G. (2017): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft. Springer Gabler, Wiesbaden.

ibi research (2017): Der deutsche Einzelhandel 2017 – erste IHK-ibi-Handelsstudie. Ergebnisse einer deutschlandweiten Händlerbefragung zum Einfluss der Digitalisierung auf den deutschen Einzelhandel. ibi research an der Universität Regensburg GmbH, September 2017.

IFH Köln (Hrsg.) (2017): Vitale Innenstädte 2016. Erfolgsfaktoren vitaler Innenstädte. IFH Institut für Handelsforschung, Köln.

3. „Digitale Einkaufsstadt“: Chance für kleine & mittlere Kommunen?

Prof. Dr. Klaus Gutknecht – Hochschule München

Gründer und Partner der elaboratum New Commerce Consulting GmbH

3.1 EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

„Kleinstadt greift Amazon an“. Diese Schlagzeile von Kohlmaier (2017) in Bezug auf die „Digitale Einkaufsstadt“ Günzburg war sinngemäß in diversen Zeitschriften und Artikeln zu lesen. Doch warum ist die „Digitale Einkaufsstadt“ keine Kampfansage an Amazon?

Es geht nicht darum sich mit Amazon zu vergleichen, dieser Ansatz kann nur scheitern. Es geht darum, die stationären Stärken digital sichtbar zu machen. Dadurch können sich lokale Händler besser und frühzeitiger im - mehr und mehr durch das Internet geprägten - Kaufprozess der Konsumenten positionieren.

Die Customer Journey beginnt sehr häufig online, d. h., man informiert sich vor dem Kauf im Internet. Damit der lokale Handel hier relevant bleibt bzw. wird, ist natürlich auch Online-Marketing erforderlich, bis hin zum eigenen Online-Shop. Initiativen wie die „Digitale Einkaufsstadt“ zielen darauf ab, lokale Online-Nachfrage zu bündeln, Kunden über die Angebotsvielfalt zu informieren und Kaufimpulse zu setzen. Das ist keine Kampfansage an Amazon, mit der Idee eines Kopierens dieses Online-Champions, sondern es geht darum, Stärken des lokalen Angebotes wieder besser zur Geltung zu bringen. Dazu benötigen Städte und Kommunen auch eine Digitalstrategie.

3.2 DIE DYNAMIK VON AMAZON: HABEN STATIONÄRE HÄNDLER NOCH EINE CHANCE?

Stellvertretend für die rasante Entwicklung des Online-Handels soll hier der Weltmarktführer Amazon etwas genauer betrachtet werden. Die Wachstumsrate von Amazon bewegt sich in einer Größenordnung, die inzwischen zu spürbaren Auswirkungen für den lokalen Handel führt. Im Jahr 2014 hat Amazon 89 Mrd. Dollar Umsatz generiert, im Jahr 2015 waren es bereits 107 Mrd. Dollar und im Jahr darauf 136 Mrd. Dollar. Auf der Basis des bisher erreichten Niveaus würde eine Wachstumsrate von jährlich 15% (was unterhalb des derzeitigen Zuwachses liegt) dazu führen, dass das Unternehmen im Jahr 2025 einen weltweiten Umsatz von über 450 Mrd. Dollar erzielen würde. Diese Größenordnung soll die Dimension der Veränderung aufzeigen.

Die Relevanz mittelständischer Strukturen und regionaler Plattformen ist mit Blick auf diese Dynamik verschwindend gering. Warum ist das so? Es gibt drei zentrale Unterschiede, die aufzeigen sollen, warum viele digitale City-Initiativen, die auf den mittelständischen Handel abzielen, keine Kampfansage an Amazon darstellen: (1) Konsequente Kundenorientierung, (2) die mangelnde Angebotsbreite und digitale Präsenz sowie (3) die nicht ausreichende Technologieorientierung. An diesen Punkten müsste aber angesetzt werden, um der „Digitalen Einkaufsstadt“ zum Erfolg zu verhelfen.

Konsequente Kundenorientierung: Amazon ist mit seiner exzellenten Kundenorientierung weltweit Benchmark. Im April 2013 teilte Jeff Bezos, CEO Amazon, in einem Brief an die Shareholder mit (übersetzt aus dem Englischen): „Wir sind intern angetrieben, unsere Dienstleistungen zu verbessern, Vorteile und Funktionen zusätzlich anzubieten, bevor wir müssen. Wir senken Preise und erhöhen den Kundenwert, bevor wir müssen. Wir erfinden, bevor wir müssen. Diese Investitionen sind durch Kundenorientierung motiviert statt durch die Reaktion auf den Wettbewerb“ (Letter to Shareholder, 2013). Dieser Konsequenz haben digitale City-Initiativen zu wenig entgegenzusetzen, da häufig die Kundenorientierung zu kurz kommt. Das gilt auch, wenn man die Marketing-Orientierung vieler Handelsunternehmen im Vergleich zu Amazon betrachtet. Der Konsument wird zu wenig in die Ausgestaltung der Plattformen und der Serviceleistungen eingebunden bzw. gar nicht berücksichtigt.

Mangelnde Angebotsbreite und digitale Präsenz: Digitale Einkaufsportale beschränken sich zumeist auf die mittelständischen Handelsbetriebe vor Ort. Dadurch wird häufig nur ein (kleiner) Teil des vorhandenen Angebots auf den lokalen Plattformen digital sichtbar – obwohl auf den Seiten häufig „das ganze Angebot deiner Stadt“ versprochen wird. Es fehlen den meisten regionalen Plattformen die Angebote von Filialisten, Franchiseanbietern und teilweise auch von Verbundgruppenmitgliedern. Aber auch bezogen auf das beschränkte, lokale Angebot möchte der Konsument motiviert werden, seine Kaufprozesse in den stationären Läden fortzusetzen. Zusätzlich möchte er sich im Vorfeld erkundigen, welche Angebote ihn erwarten und ob ein spezifisches Produkt ggf. im Laden verfügbar ist. Für die teilnehmenden Betriebe lokaler Plattformen lohnt sich die Digitalisierung ihres Sortimentes aber zumeist nur für einige Kernartikel. Auch dadurch bleibt das Angebot naturgemäß weit hinter dem überregionaler Plattformen und spezialisierter Online-Shops zurück.

Nicht ausreichende Technologieorientierung: Es ist nicht zuletzt auch eine technische Herausforderung, eine digitale Einkaufsstadt zu etablieren. Amazon kombiniert Kundenfokus mit Technologieführerschaft. Der deutsche Einzelhandel ist technologisch außerordentlich herausgefordert. Für den Bereich künstliche Intelligenz stellte Amazon im Jahr 2016 1.000 Experten ein. Im darauffolgenden Jahr ist die Experten-Anzahl auf 5.000 angestiegen. Selbst führende deutsche Online-Händler verfügen nur über eine Handvoll von Experten in diesem wichtigen Zukunftsfeld und versuchen gerade diesen Bereich auszubauen. Zum Vergleich: Der führende Fulfillment-Dienstleister für regionale Plattformen, die Atalanda GmbH in Freilassing, hat begrenzte Entwicklungskapazitäten und muss diese gezielt einsetzen. Das kann natürlich nicht mit der Schlagkraft von Amazon konkurrieren. Hinzu kommt, dass die mittelständischen Betriebe, die an lokalen Plattformen mitwirken, häufig nicht über moderne Warenwirtschaftssysteme verfügen und Produktdaten nicht ausreichend zur Verfügung stellen können. Hier hat bspw. Atalanda zwar durch entsprechende Schnittstellen Beachtliches geleistet, dennoch ist die konsistente Produktdatenversorgung nach wie vor eine enorme Herausforderung für lokale Plattformen.

3.3 MODELLPROJEKT „DIGITALE EINKAUFSTADT BAYERN“

Vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderungen hat das bayerische Wirtschaftsministerium 2015 ein Modellprojekt „Digitale Einkaufsstadt Bayern“ mit den ausgewählten Modellkommunen Coburg, Günzburg und Pfaffenhofen an der Ilm ins Leben gerufen. Durchgeführt wurde es im Zeitraum von Juli 2015 bis Februar 2018. Zwei Jahre coachten CIMA, BBE und elaboratum die drei Kommunen auf dem Weg zur digitalen Einkaufsstadt. Im Fokus von CIMA stehen die Themen Stadt- und Regionalentwicklung sowie das Marketing im öffentlichen Sektor, während die BBE ihren Tätigkeitsschwerpunkt im stationären Handel besitzt. Elaboratum ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf digitale Geschäftsmodelle, E-Commerce, Cross Channel und IT und zählt im vierten Jahr in Folge zu den besten Unternehmensberatungen in diesem Bereich in Deutschland (brand eins, 2018).

Die Abschlussveranstaltung des Modellprojektes zum Thema „Digitale Vorreiter des lokalen Handels - Modellprojekt Digitale Einkaufsstadt Bayern“ hat am 22. Februar 2018 mit 100 Gästen stattgefunden. Die Initiativen dienen dem Ziel, die digitale Sichtbarkeit der Städte und ihres Einzelhandelsangebotes deutlich zu verbessern.

Wie zuvor bereits betont, ist es dabei besonders bedeutsam, den Konsumenten stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Denn das führt nicht nur zu unternehmerischem Erfolg, sondern ist auch essenziell für das Überleben im digitalen Zeitalter. Aus diesem Grund wurde in der Modellstadt Günzburg eine Befragung durchgeführt, um besser zu verstehen, was der Bürger und Verbraucher von einem Stadtportal erwartet (diese Befragung brachte auch bei den anderen Modellkommunen ähnliche Ergebnisse). Abb. 1 zeigt, dass es für 83% der befragten Konsumenten wichtig ist, Informationen zu Veranstaltungen wie Kino oder Konzerten zu bekommen. 72% legen Wert auf Informationen zu Geschäften wie Angebote oder Öffnungszeiten. Nur 31% nannten die schnelle Lieferung am selben Tag. Insgesamt zeigt sich, dass der Informationsbedarf weit über unmittelbare Einkaufsinteressen hinausgeht und die Stadt als Ganzes umfasst.



Abb 1: Umfrage: Was wollen die Bürger? Quelle: Umfrage Günzburg Jan/Feb 2016 (n=235)

Diese Erkenntnisse wurden für die Stadt Günzburg genutzt und in entsprechende Angebote umgesetzt: Die Händler können ihre Veranstaltungen bzw. Events mit Produkten und Angeboten verknüpfen und online stellen. Der Bürger kann auf den regionalen Veranstaltungskalender seiner Stadt zugreifen und ist über alle Veranstaltungen informiert. Der Konsument hat weiterhin die Möglichkeit, Produkte im Vorfeld online einzusehen und in den Läden direkt zu bestellen. Zudem kommen noch weitere Services wie Geschenkgutscheine, Lieferung im Stadtgebiet, Newsletter etc. hinzu.

Exemplarisch nachfolgend in der Abb. 2 das Händlerprofil eines Radsportanbieters auf dem Stadtportal von Günzburg. Personalisierte und sympathische Darstellung mit einem Sortimentsüberblick, einer Auswahl an online bestellbaren Produkten sowie Hinweisen auf besondere Angebote oder Neuheiten.

Saiko's Velo Radsport
Wir leben Fahrrad

20 Produkte Online

Fahrräder
Schlachthausstraße 37
89312, Günzburg
08221/2049800
E-Mail senden
Öffnungszeiten
Di-Fr 09:00-18:00 Uhr
Sa 09:00-12:30 Uhr

Highlights Angebote Neuheiten

Produkt	Preis	Verfügbarkeit
DR. WAGN Kettenöl F100 100 ml	12,00 €	AUCH VOR ORT
SCOTT Scott E-Spark 720 plus	3 799,00 €	AUCH VOR ORT
GIANT Giant Hall Advanced 1	3 199,00 €	AUCH VOR ORT
SPECIALIZED Fahrradschlauch Specialized 26x1.25-2.0 40 mm D.	6,90 €	AUCH VOR ORT

Abb. 2: Händlerprofil Saiko's Velo Radsport; abgerufen am 07.05.2018

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass das Projekt noch einen anderen, außerordentlich bedeutsamen Effekt hatte: durch die intensive und anhaltende Zusammenarbeit mit sichtbaren Erfolgen ist in Günzburg ein Team mit Wir-Gefühl entstanden, welches eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg dieser Initiative darstellt.

3.4 „MEERESFRÜCHTESALATPROBLEM“: SORTIMENTS-BILDUNG UND USER EXPERIENCE IN REGIONALEN PLATTFORMEN

Ziel der lokalen Plattform muss es natürlich sein, Kaufimpulse zu setzen. Es muss letztlich auch darum gehen, mehr Frequenz in die Stadt zu bekommen. Die aktuellen Konzepte der lokalen Online-Plattformen sind dafür noch eine Übergangslösung, an der weitergearbeitet werden muss.

Kritisch ist dabei das von uns so titulierte „Meeresfrüchtesalatproblem“. Das bedeutet, dass aktuelle Angebote auf einer Plattform zusammen dargestellt werden, die aus Verbrauchersicht unmittelbar nichts miteinander zu tun haben. Zustande kam dieser Begriff dadurch, dass wir häufiger auf der Homepage der Plattform das Angebot eines „Meeresfrüchtesalates“ prominent neben Sportschuhen und etwa einer Säge platziert war. Das ist für den Konsumenten natürlich keine konsistente Logik bzw. Sortimentsbildung. Wenn das Angebot nicht nachvollziehbar und klar dargestellt wird, führt das dazu, dass die Webseite tatsächlich kein zweites Mal besucht wird.

Die Aufgabe besteht darin, mehrere Händler mit verschiedenen vielfältigen Angeboten zu bündeln. Eine solche Logik kann über Kampagnen gelingen. Eingeführt wurde daher im Rahmen des Projektes eine Kampagnenfunktion, die durch den Anbieter Atalanda umgesetzt wurde. Beispielsweise können zum Muttertag die passenden Angebote der lokalen Händler zusammengefasst werden.



Abb. 3: Kampagne zum Muttertag

Beim Klick auf „Zu den Produkten“ öffnet sich ein Warenangebot aus unterschiedlichen Kategorien, passend zum Anlass (Schmuck, Wellness, Accessoires, Bücher, Blumen, Gutscheine etc.). So können sogenannte „ROPO-Effekte“ (**R**esearch **O**nline **P**urchase **O**ffline) entstehen, d. h., Konsumenten erhalten einen Kaufimpuls für lokale Anbieter, die einen aktuellen Anlass aufgreifen.

3.5 WIE EINE PLATTFORM ENTSTEHT

Das Projekt war zunächst davon gekennzeichnet, die wichtigsten Akteure einzubinden und eine möglichst breite Akzeptanz und Bereitschaft zur Partizipation zu erreichen. Dies ist insbesondere im Rahmen verschiedener Informationsveranstaltungen erfolgt.

Von herausragender Bedeutung war weiterhin die Qualifizierung der Händler, da bei vielen Unternehmerinnen und Unternehmern kein ausreichendes digitales Know-how existierte. Es wurde eine Vielzahl an Schulungen – z. B. zum Thema Kampagnenmanagement – angeboten, die von den Händlern sehr gut angenommen wurden.

Um eine „Digitale Einkaufsstadt“ zu etablieren, wird ein/eine leidenschaftliche/r Digital-ManagerIn bzw. „KümmererIn“. Hierzu finden sich in dem Beitrag von Herrn Haderlein in diesem Tagungsband ausführliche Überlegungen.

Grundlegende Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Projektes ist schließlich die IT-Infrastruktur. Investitionen dieser Art werden – sowohl auf Seiten der Händler, aber auch bei den Kommunen – noch zu sehr vernachlässigt.

3.6 FAZIT UND PERSPEKTIVEN

Eine erfolgreiche „Digitale Einkaufsstadt“ benötigt vor allem eine konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Sie muss durch ein professionelles Projektmanagement, Personalressourcen und Onlinemarketing getragen werden – verbunden mit Investitionen in die digitale Infrastruktur der Kommunen und Gewerbetreibenden (Gutknecht, Vogel 2017). Wenn auf diesem Weg kraftvoll und mit Überzeugung an der digitalen Sichtbarkeit und Kompetenz gearbeitet wird, ergeben sich neue Chancen für den Handel in den Städten und Kommunen.

Aufgrund der positiven Erfahrung mit der „Digitalen Einkaufsstadt Bayern“ wurde mit fünf engagierten Gemeinden ein weiteres Projekt ins Leben gerufen.

Literatur

brand eins (2018): Die besten Berater Deutschlands <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/consulting-2018/interaktives-ranking-und-bestenliste>, abgerufen am 07.05.2018.

elaboratum (2018): Digitale Vorreiter des lokalen Handels: Modellprojekt Digitale Einkaufsstadt Bayern erfolgreich abgeschlossen und Startschuss für die Digitale Einkaufsregion Würmtal gefallen, Online-Artikel; <https://www.elaboratum.de/news/digitale-vorreiter-des-lokalen-handels-modellprojekt-digitale-einkaufsstadt-bayern-erfolg-reich-abgeschlossen-und-startschuss-fuer-die-digitale-einkaufsregion-wuermtal-gefallen/>, abgerufen am 06.05.2018.

CIMA (2017): GEMEINSAM ONLINE – Untersuchung von Online-Plattformen mit lokalem Fokus, München. <https://gemeinsam.online/>.

Gutknecht, K., Vogel, N. (2017). Die Digitale Einkaufsstadt - Hoffnungsperspektive für den innerstädtischen Handel, in: DER BAYERISCHE BÜRGERMEISTER, Zeitschrift für Kommunale Selbstverwaltung Heft 11 | 2017, S. 463-466.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2018): Übergabe des Abschlussberichtes an Wirtschaftsministerin, München; https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2018/Modellprojekt_Digitale_Einkaufsstadt_Abschlussbericht.pdf; abgerufen am 06.05.2018.

Kohlmaier, H. (2017): Günzburg – Das ist der Kampf zwischen Lädchen-David und Shopping-Goliath; <https://www.bild.de/regional/muenchen/amazon/guenzburg-greift-amazon-an-53067056.bild.html>; abgerufen am 06.05.2018.

4. Future City Langenfeld - ein Modellprojekt

Karin Wunderlich

Geschäftsführerin Future Retail Init UG, Langenfeld

4.1 EINFÜHRUNG

Das Institut für Handelsforschung (IFH) aus Köln prognostizierte, dass die Anzahl der bestehenden Ladengeschäfte von 360.355 Läden im Jahr 2015 auf 315.000 im Jahr 2020 sinken werde. Das ist eine dramatische Entwicklung, die nicht nur viele Filialisten, sondern insbesondere auch den selbstständigen Einzelhandel treffen wird.

Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „Future City Langenfeld“ gegründet, um einen Raum für innovative Projekte im Handel und zur Innenstadtentwicklung zu schaffen. Diese sollten an einem Ort gebündelt werden, um Zusammenhänge besser zu würdigen und entsprechende Synergien zu schöpfen.

4.2 FUTURE CITY LANGENFELD – HIER FINDET ZUKUNFT STADT!

Zunächst stellt sich die Frage, warum Langenfeld für die Etablierung einer „Future City“ so interessant ist. Langenfeld ist eine Stadt mit fast 60.000 Einwohnern im Rheinland zwischen Köln und Düsseldorf gelegen. Für ein innovatives Projekt rund um die Themen Handel und Stadtentwicklung eignet sich Langenfeld vor allem wegen der politisch stabilen Verhältnisse und einer innovationsbereiten Stadtverwaltung. Die Stadt hat seit 2008 einen schuldenfreien Haushalt und besitzt bereits eine gut entwickelte Infrastruktur (z. B. Parkraumbewirtschaftung, WLAN, Glasfasernetz). Nicht zuletzt findet man in Langenfeld noch eine größere Zahl an engagierten und gut aufgestellten mittelständischen Einzelhändlern sowie einen City-Manager, der die Kommunikation zwischen Handel, Stadt und anderen Stakeholdern sicherstellt.

Vor diesem Hintergrund wurde die Vision einer Modellstadt formuliert. Langenfeld soll zu einem Life-Lab für die innovative Zukunft des Handels und des Erlebnisraums Innenstadt entwickelt werden. Der Anspruch ist dabei, mithilfe von wissenschaftlichen Erkenntnissen technisch innovative Lösungen zu entwickeln und vor allem deren Transformation in die Praxis sicherzustellen.

Wichtig ist dabei die Messung der Wirksamkeit beim Einsatz von Technologien oder anderen Maßnahmen. Für die Innenstadtentwicklung wurden übergreifende KPI's formuliert: gemessen werden hier die Aufenthaltsdauer, die Besucherfrequenz und die Zentralität.

4.3 ZUTRITTSHÜRDEN FÜR DEN STATIONÄREN HANDEL

Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des stationären Handels wurden im Projekt zunächst drei wesentliche Hürden identifiziert, die mit Priorität angegangen werden sollten: (1) die digitale Sichtbarkeit, (2) die Öffnungszeiten und (3) die Parkmöglichkeiten.

Nachfolgend einige kurze Erläuterungen zu den ersten beiden Punkten. Das Thema Parken wurde genutzt, um daraus unter der Überschrift des „Stadtschlüssels“ ein Projekt mit größerer Reichweite zu entwickeln. Dies wird deshalb auch etwas ausführlicher dargestellt.

Die digitale Sichtbarkeit des Handels

Jeder Händler sollte nicht nur mit einer Visitenkarte und einer Adresse online verfügbar sein, sondern auch oder vor allem mit dem Sortiment. Angesichts der unzureichenden Ausstattung des mittelständischen Handels mit Warenwirtschaftssystemen wurde ein Projekt zur Nutzung von „Google-Local-Inventory“ oder „Google-Shopping“ angestoßen.

Konkret wurde ein selbstständiger Einzelhändler dabei unterstützt, als erster seiner Art in Deutschland sein Kernsortiment in „Google-Local-Shopping“ einzupflegen. Gestartet wurde mit einer Google-Local-Awards-Kampagne („Klick-Kampagne“). Innerhalb von nur vier Wochen konnte das „Kreativhaus Pollok“ in der Produktkategorie „Wolle“ auf Platz 1 im Großraum Köln und Düsseldorf gebracht werden. Das Investment hierfür lag bei 150 Euro im Monat. Nach sechs Monaten waren 100.000 Online-Impressionen mit einer Klickrate von 1,5 % zu verzeichnen. In der Gesamtbewertung also ein Preis von 0,6 € für einen hochwertigen Neukundenkontakt, der aktiv nach dem hier relevanten Sortiment gesucht hat und im Einzugsgebiet wohnt.

Das Projekt hat gezeigt, dass ein Warenwirtschaftssystem mit offenen Schnittstellen und online eingestellten Produkten zu digitaler Sichtbarkeit führt. Mit überschaubaren Budgets für Klick-Kampagnen kann eine hohe und qualitativ wertvolle Reichweite von Werbemaßnahmen erzielt werden.

Öffnungszeiten

Neben einer teilweisen Ausweitung und Harmonisierung der Öffnungszeiten wurde mit Unterstützung einer Agentur sowie der TH Köln die Wirksamkeit von bewegten Bildern in Schaufenstern nach Ladenschluss getestet. Methodisch geschah dies mit Einsatz des „Eyetracking“ sowie einer begleitenden Befragung. Hier hat sich ein eindeutig negatives Ergebnis gezeigt: die Transaktionszahlen waren gering, und es fehlt die Akzeptanz beim Verbraucher.

Digitalisierte Schaufenster mit Bewegtmedien sind demnach nicht interessant. Händler sollten stattdessen ein professionelles „Visual Merchandising“ für das Schaufenster sicherstellen. Eine zielgruppengerechte, unterhaltsame und ggf. auch kunstvolle Gestaltung des Schaufensters führt zu besseren Aufmerksamkeitswerten.

Parken: der Stadtschlüssel als Kundenbindungssystem

Wie in anderen Städten auch ist der Parkraum zu Stoßzeiten in Langenfeld knapp. Die Stadt braucht das Geld durch Parkgebühren, der Kunde möchte aber nichts dafür bezahlen und auf das Auto auch nicht verzichten. Benötigt wird also ein intelligentes System, welches die negative Wahrnehmung des Parkens aufseiten des Verbrauchers verändert.

In Langenfeld wurde dazu ein Bürger-Loyalitäts-Programm entwickelt, der Stadtschlüssel: Bei den Stadtwerken oder der Sparkasse wird ein Stadtschlüssel-Konto angelegt. Kontodaten müssen hierbei ebenfalls angegeben werden, denn im Fall von nicht ausreichend vorhandenen Punkten auf der Karte werden die Parkgebühren automatisch über das private Konto abgebucht.



Karte werden die Parkgebühren automatisch über das private Konto abgebucht. Die Daten des Stadtschlüssels werden auf einem Chip gespeichert und als RFID-Karte (Radio-Frequency Identification) oder NFC-Chip (Near Field Communication) an die Nutzer ausgegeben.

Abb. 1: RFID- und NFC-Lösungen für Loyalitäts-Programme

Durch die Verbindung mit der Karte bzw. dem Chip öffnet sich die Sperrschranke bei der Einfahrt ins Parkhaus automatisch. Während die Einkäufe getätigt werden, können die Bonuspunkte beim Bezahlen in den Läden gesammelt und auf der Karte gespeichert werden. Nach Beendigung der Einkäufe wird die Sperrschranke bei der Ausfahrt wieder automatisch geöffnet. Dieser Vorgang funktioniert ohne Bargeld und ohne dass die Stadtschlüssel-Karte aus dem Fenster gehalten werden muss. Infolgedessen werden die Parkgebühren von der Karte bzw. vom privaten Konto abgebucht. Bei Verlust der Karte kann diese dem Besitzer, aufgrund der vorliegenden persönlich angegebenen Daten, zugeordnet werden. Dieses Kundenbindungssystem wird in Abbildung 2 im Zusammenhang illustriert.

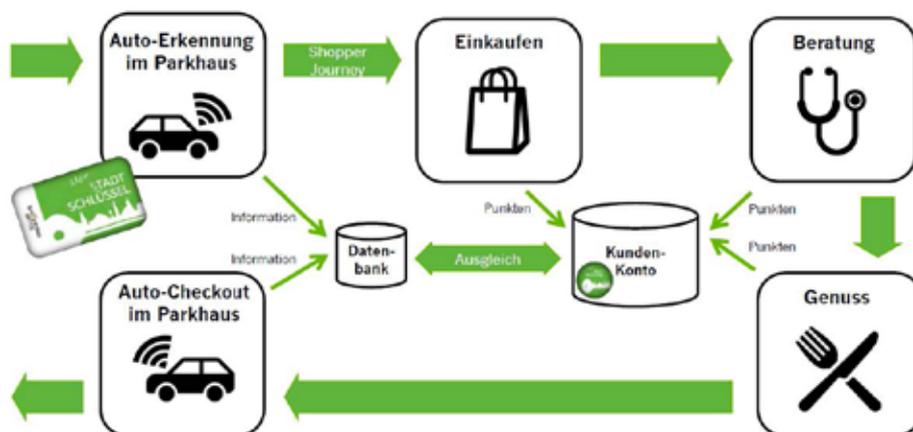


Abb. 2: Der Stadtschlüssel

Nachdem der Stadtschlüssel vier Wochen im Betrieb war, wurden 1.200 Karten registriert, und es waren 790 sammelnde Nutzer zu verzeichnen. Es kam zu 2.700 Park- und 2.800 Sammelvorgängen. Nach sechs Monaten Laufzeit, zu Beginn des Jahres 2018, wurde eine Befragung der Verbraucher durchgeführt. Die Ergebnisse können insgesamt überzeugen: Es gibt über 3.000 Nutzer, von denen 86% die Karte regelmäßig einsetzen. Über 85% schätzen die einfache Einfahrt ins Parkhaus sehr. Besonders erfreulich: fast 20% sagen aus, sich nun mehr Zeit für das Einkaufen in der Innenstadt zu nehmen, und über 40% bevorzugen die Händler, die sich an dem Loyalitätsprogramm beteiligen.

Aufgrund dieses Erfolgs soll die Initiative ausgeweitet werden. Seit dem 01.03.2018 gibt es eine Partnercard und der Stadtschlüssel kann über eine App genutzt werden.

4.4 DIE „WHITE BOX“ – EIN STATIONÄRER RAUM FÜR NEUES

Eine weitere Herausforderung ist es, den mittelständischen Händlern die Nutzungsweise der Technologien nahezubringen. Der Wissensabstand zu den technologieorientierten Unternehmen sowie den investitionsstarken größeren Filialisten soll reduziert werden. Im Rahmen eines stadtgeförderten Projektes wurde dafür auf 300 qm in einem Shopping-Center in der Innenstadt ein Show-Room, die sogenannte „White Box“, eingerichtet und am 15. Mai 2018 eröffnet.

Hier werden neue erlebnisorientierte Handelskonzepte ausprobiert und Technologien zur weiteren Digitalisierung von Prozessen, aber auch des POS (Point of Sale) vorgestellt. Zudem sind Räume für Co-Working, Konferenzen und Meetings vorhanden. Auch bietet die „White Box“ den Bürgern die Möglichkeit, neue Technologien kennenzulernen und zu bewerten.

Die Flächen können flexibel genutzt werden (informieren, ausprobieren, konferieren), um Händlern und weiteren Interessensgruppen einen einfachen Zugang zum „digitalen Erlebnisraum Handel“ zu gewähren. Zusätzlich sollen dem Händler Möglichkeiten gegeben werden, mit kleinen Sortimenten für eine gewisse Zeit in die „White Box“ zu gehen, wo er seinen kreativen Ideen einen Raum geben und ggf. auch einen „Pop-up-Store“ einrichten kann.

4.5 DIE PERSPEKTIVE: SMART SPHERE - DIGITALE VERNETZUNG DER SERVICES

Für die Zukunft ist die digitale Vernetzung der Services essenziell. Erst dann kann von einer „Smart City“ bzw. einer „Smart Sphere“ gesprochen werden, wie sie in Abb. 2 dargestellt wird. Ebenso bedeutend ist eine Datenbasis, die mit entsprechenden Algorithmen ausgestattet individualisierte Auswertungen ermöglicht, um Produktangebote und Services daraus abzuleiten. Hierbei darf jedes Unternehmen seinen Datensatz behalten, während die Stadt für die Vernetzung verantwortlich ist. Strukturell bedeutet das: die Stadt benötigt nicht nur einen City-Manager, sondern auch einen Content-Manager, um die nötigen Inputs zu liefern, damit die Nutzung des Stadtschlüssels auch interessant bleibt.

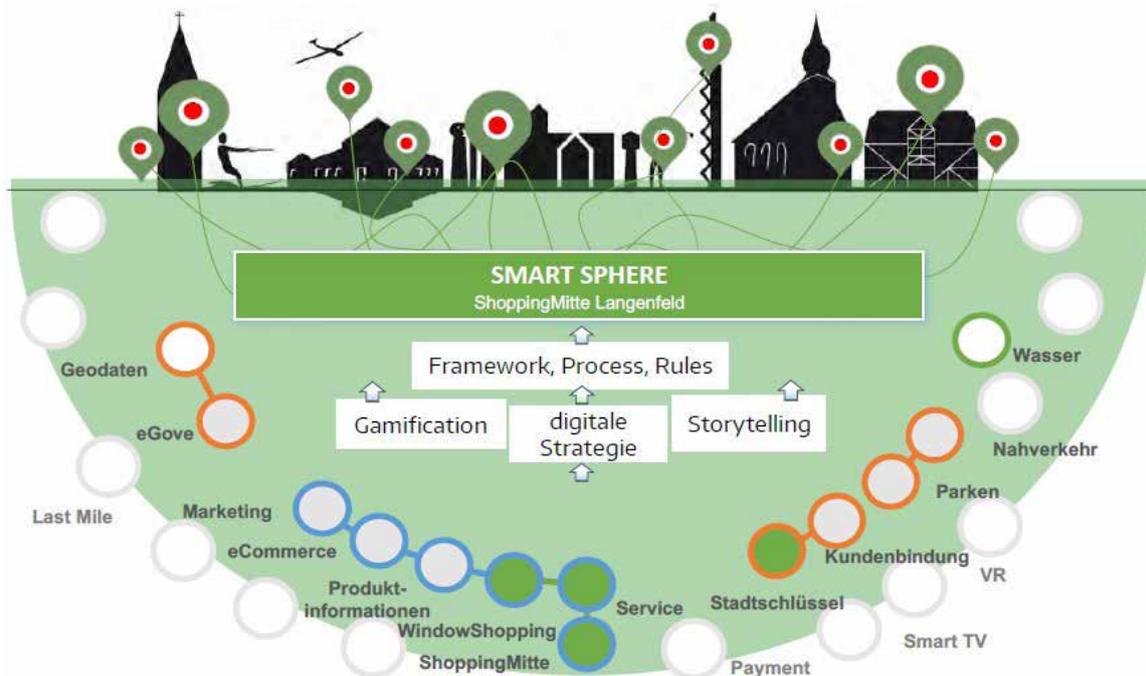


Abb. 3: Smart Sphere: digitale Vernetzung der Services

Das nachfolgende Szenario erscheint in naher Zukunft realistisch: Es ist spät abends, überall sind die Straßenlaternen aufgrund des Energiesparens aus, und es ist dunkel. Weil der Stadtschlüssel mit künstlicher Intelligenz ausgestattet wurde, kennt er den genauen Wohnort des Fahrers und die beste Strecke dorthin. Genauso wie gefahren wird, gehen nacheinander die Laternen, an und der Weg wird beleuchtet.

5. Digitale Einkaufsstadt Bayern - Praxisbeispiel Coburg

Roland Wölfel

Geschäftsführer CIMA, München

5.1 DIGITALE EINKAUFSTADT BAYERN - QUALIFIZIERUNG IM FOKUS

Coburg ist eine kreisfreie Stadt im bayerischen Regierungsbezirk Oberfranken. Sie zählt zur Metropolregion Nürnberg und hat etwas mehr als 40.000 Einwohner. Für die „Digitale Einkaufsstadt Bayern“ war die Stadt als Modellprojekt deshalb geeignet, weil es dort bereits seit 20 Jahren eine Digital-Managerin gibt. Hinzu kommt ein an diesen Themen sehr interessierter und entsprechend engagierter Oberbürgermeister.

Mit der Überzeugung, dass es bei einem solchen Projekt nicht nur um das Thema Shopping geht, sondern letztlich um die gesamte Stadt, wurde eine Lenkungsgruppe gebildet, in die das Oberbürgermeister-Büro sowie die Wirtschaftsförderung, der City-Manager, die Stadtentwicklung, die Handelsverbände und die Hochschulen involviert sind. An der Umsetzung arbeitet ein Team mit vier Personen, um den dauerhaften Betrieb zu ermöglichen.

Ebenso wichtig ist der ganzheitliche Ansatz, der die Vernetzung der Akteure darstellt.

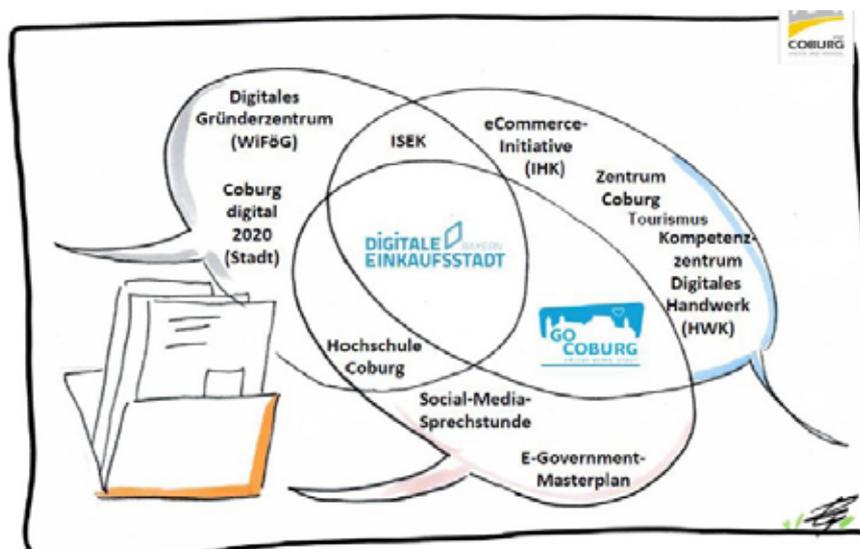


Abb. 1: Vernetzung der Akteure in Coburg; Quelle: Stadt Coburg; Karin Engelhardt

In den vergangenen Jahren wurde eine Informations- und Kommunikationsplattform aufgebaut, die dem oben formulierten Anspruch gemäß die ganze Stadt abbildet. Mit Blick auf den Handel musste allerdings festgestellt werden, dass es hier noch an Systemen, Prozessen und Qualifikation der relevanten Akteure gefehlt hat, um eine zeit- und wettbewerbsgemäße Präsentation des Coburger Einzelhandels auf der Plattform sicherzustellen.

Zentrales Ziel des geförderten Projektes war deshalb, die Voraussetzungen zu schaffen, um den Handel in Coburg online sichtbar zu machen, ROPO-Prozesse anzustoßen (Research Online Purchase Offline) sowie den Einstieg in den Onlinehandel zu finden. Zu diesem Zweck wurden die vier Säulen „Wissen“, „Technik“, „Netzwerke“ und „Sichtbarkeit“ definiert und gezielte Angebote dafür entwickelt.

Ein immer wieder erfolgreicher Ansatz ist das „Learning by Doing“. Dieses wurde im CIMA Projekt Fürth Sinne eines „Streetworking“ durchgeführt: Pro Tag wurden fünf Händler vor Ort besucht und gemeinsam der Eintrag von „Google MyBusiness“ besprochen und vorbereitet und oftmals direkt aktiviert. Ziel war, alle Händler online sichtbar werden zu lassen. Jeder Händler und jede Händlerin sollte das notwendige Wissen erhalten, ihre Webseite zu pflegen und Analysen zu erstellen. Diese Vorgehensweise mag sehr zeitaufwändig scheinen, hat sich aber in ihrer Effizienz bewährt. Auf diese Weise gelingt es häufig, die Händler zu einer nachhaltigen Beschäftigung mit ihrem Online-Auftritt zu bewegen.

Darüber hinaus wurden in Coburg neben klassischen Seminaren insbesondere Coaching-Programme für Unternehmen durchgeführt, Strategieworkshops angeboten und ein über lange Jahre bewährtes Tool, die Qualitätsoffensive, mit einzelnen Händlern zur Anwendung gebracht. Enthalten sind hier unter anderem Kunden- sowie Mitarbeiterbefragungen, Testkäufe und Store-Checks.

Im Zusammenhang mit der Online-Plattform waren weiterhin vor allem die Cross-Channel-Checks von großer Bedeutung. Dazu gehörten Website-Checks in Verbindung mit Vor-Ort-Besichtigungen und ein daraus resultierendes Shop-Exposé. Die Vor-Ort-Besichtigungen bewerteten die Ladengestaltung und die Warenpräsentation anhand von insgesamt 27 Bewertungskriterien. Zudem wurden Cross-Channel-Maßnahmen sowie bereits genutzte Kommunikationsinstrumente mithilfe von insgesamt 56 Bewertungskriterien hinterfragt. Das Shop-Exposé, welches individuell für jeden Laden erstellt wurde, beinhaltet eine Bewertung der Ist-Situation sowie daraus abzuleitende Verbesserungsvorschläge und Profilierungsmaßnahmen.

Die Plattform in Coburg hat bislang keinen Online-Shop. Aktuell werden gezielt Produkte über Online-Kampagnen bespielt. Dazu werden Kanäle wie beispielsweise Facebook, die Homepage oder WhatsApp ausgewählt, über die die Zielgruppe am besten erreicht werden kann. Auf diese Weise gelingt für die Händler eine Annäherung an den Onlinehandel.

Bisher offen ist die Frage, ob die Einrichtung einer Shopfunktion zu den Aufgaben der Plattform gehören soll oder wird. In Coburg war zu Beginn nicht beabsichtigt, den gesamten Handel im Sinne eines Innenstadt-Online-Kaufhauses abzubilden. Für manche Händler mag der Online-Shop eine strategische Notwendigkeit sein, doch viele sehen diesen aktuell nicht als notwendig an. Daher entscheidet über einen möglichen Shop bis dato jeder Händler für sich, während der Shop in den Projekten Pfaffenhofen und Günzburg obligatorisch ist.

Entscheidend ist hier die Frage nach dem Nutzen für den Verbraucher. Befragungen zu den Gründen für den Onlinekauf zeigen in diesem Zusammenhang immer wieder, dass besonders der bequeme, einfache und zeitsparende Informationsprozess und ggf. Einkauf überzeugt. So hat z. B. eine diesbezügliche Befragung der CIMA von über 1.600 Verbrauchern im Jahr 2016 gezeigt, dass 1/3 der Befragten die Bequemlichkeit des Einkaufs mit großem Abstand an die erste Stelle setzt, wenn es um die Gründe für den Onlineeinkauf geht. Die zeitliche Flexibilität (schneller Einkauf) rangiert mit über 13% auf Platz 4.

Nahezu die Hälfte der Verbraucher sieht also die Convenience-Argumente als zentralen Grund für den Kauf im Internet. Andere wichtige Aspekte sind die Warenverfügbarkeit (16%) und die Auswahl (15%) (CIMA, 2016). Erst wenn lokale Plattformen nach diesen Kriterien wettbewerbsfähig sind, kann ein integrierter Online-Shop eine ökonomisch tragfähige Alternative werden.

5.2 ERFOLGSFAKTOREN, STOLPERSTEINE UND EMPFEHLUNGEN

Auf der Webseite <https://gemeinsam.online> finden sich Erfahrungswerte aus einer Vielzahl an Projekten, zusammengefasst unter die Überschriften „Erfolgsfaktoren“ und „Stolpersteine“. Folgende Aspekte sollen hier hervorgehoben werden:

Wichtig ist, dass sich Konzeption und Funktionalitäten der Plattform nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten der lokalen Akteure ausrichten - und nicht umgekehrt. Des Weiteren zeigen alle Erfahrungen, dass die intensive und möglichst individuelle Begleitung der Händler zu Beginn des Projektes von entscheidender Bedeutung ist, um die bestehenden Akzeptanz- und Qualifikationshürden zu überwinden. Um vor Ort eine ausreichende Wirksamkeit zu entwickeln, bedarf es des vielzitierten Kümmerers – nicht im Ehrenamt, sondern als kompetente Vollzeitkraft.

Schließlich ist zudem empfehlenswert, die angestoßenen Maßnahmen konsequent zu überprüfen. Das Beispiel Bayreuth zeigt: das dortige Stadtmarketing-Event wird durch Social-Marketing und bürgerliche Beteiligung bezahlt. Der Umstand an sich ist nicht kritisch. Entscheidend ist, dass derartige Quersubventionen transparent sind und das gesamte Gefüge sich finanziell trägt. Die Kenntnis der verschiedenen Erlös- und Kostenströme ist für die ökonomische Handlungsfähigkeit von höchster Bedeutung.

Dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ folgend, finden sich auf <https://gemeinsam.online> auch verschiedene Checklisten entlang der Phasen zur Qualifizierung des stationären Handels für den Onlinehandel.



Abb. 2: Phasen der Entwicklung einer Online-Plattform

Die Arbeit an der Online-Plattform in Coburg hat gezeigt, dass es sich in erster Linie um ein Kooperationsprojekt handelt, bei dem sich immer neue Allianzen anbieten, um das Modell weiterzuentwickeln. Beispielsweise sind die Stadtwerke als Betreiber von zentraler kommunaler Infrastruktur wichtige strategische Partner.

Zu beachten ist weiterhin die Konsistenz von Online- und Offlinewelten. Was Konsumenten abschreckt, ist eine schöne Online-Stadt, die offline nicht überzeugen kann. Das führt zu Enttäuschungen, zu sinkender Besucherfrequenz und schließlich zur Abwanderung der Käufer ins Internet. Genauso ist umgekehrt wichtig, nicht nur den Offline-Bereich top zu positionieren, sondern sich auch online entsprechend zu präsentieren.

Und schließlich: Technik ist lediglich Mittel zum Zweck. Sie kann in der Regel viel mehr, als praktisch anwendbar und verwertbar ist. Im Mittelpunkt stehen die Menschen in ihren Rollen als Bürger, Kunden, Mitarbeiter.

6. Praxisbeispiel Nagold

Anna Bierig

Geschäftsführerin City-Verein, Nagold

6.1 DAS PILOTPROJEKT „CITYDIBS“ IN NAGOLD

Nagold ist eine Stadt am Rande des Schwarzwaldes mit über 20.000 Einwohnern und einer sehr hohen Zentralitätskennziffer von ca. 180. Es gibt einen lebendigen und attraktiven Einzelhandel, der sowohl mittelständisch geprägt ist, aber auch bekannte Filialisten wie z. B. H&M (ab Ende 2018) repräsentiert.

Ungeachtet dieser aktuell guten Ausgangslage haben sich die Verantwortlichen mit der Frage des Onlineshoppings beschäftigt und 2017 die App „Citydibs“ etabliert. Dabei handelt es sich um eine App mit integrierter Shoppingplattform, aktuellen Informationen über Angebote und der Möglichkeit, Bonuspunkte zu sammeln. Die logistische Lösung sah neben der Abholung im Geschäft insbesondere den Pack-Robot vor: ein intelligentes Lagersystem für bis zu 500 Pakete. Produkte können dort hinterlegt und abgeholt werden zu jeder Zeit an jedem Tag.

Verantwortlich für den Betrieb dieses Systems war ein Investor, der ein Pilotprojekt aufgesetzt hat, um mithilfe der entsprechenden Erfahrungen dann mit dem Konzept zu expandieren. Die Stadt Nagold oder ortsansässige Händler waren an dem Projekt finanziell nicht beteiligt.

6.2 DIE URSACHEN FÜR DAS SCHEITERN DES PROJEKTES

Das Projekt wurde nach nur wenigen Monaten vom Investor mangels Perspektiven eingestellt. Schaut man auf die Ursachen für das Scheitern dieses Ansatzes, so lassen sich folgende Gründe finden:

Die Customer Journey wurde nicht ausreichend beachtet

Problematisch war bereits der Name der App. Kaum ein Nagolder Kunde konnte mit dem Begriff „Citydibs“ etwas anfangen, und eine entsprechende Kommunikationskampagne wurde nicht in ausreichender Form durchgeführt. Somit fehlten bereits zu Beginn die Bekanntheit und das Verständnis für das neue Angebot. Hinzu kommt, dass wegen des Bonusprogramms eine Registrierung und Anmeldung mit persönlichen Login-Daten erforderlich war – Hürden, die Konsumenten nur bei erkennbarem Nutzen bereit sind zu überwinden. Die typische Customer Journey von Verbrauchern wurde nicht ausreichend bei der Projektkonzeption berücksichtigt. Nach einem Monat wurde die App daher nur 600 Mal heruntergeladen, darin enthalten war auch eine größere Zahl an Testkunden.

Arbeitsaufwand, Infrastruktur und Qualifikation im Einzelhandel

Das Projekt war mit einem unerwartet hohen Zeitaufwand verbunden: Produkte fotografieren und online einpflegen, die Bestellungen bearbeiten und nicht zuletzt den Content in den sozialen Medien aktuell halten. Es hat sich dabei gezeigt, dass viele Händler letztlich nicht auf den E-Commerce vorbereitet waren und einige Lieferanten einen Onlineverkauf des Händlers auf einer Onlineplattform in dieser Form nicht zugelassen haben. Es fehlte an qualifizierten Produktdaten, technologisch ausreichenden Warenwirtschaftssystemen und qualitativ hochwertigen Produktbildern.

Vor diesem Hintergrund zeigten die Händler immer weniger Interesse für das Projekt welches zunächst deutlich einfacher vom Betreiber dargestellt worden war. Vom Betreiber wurde deshalb eine Vollzeitkraft eingestellt, um mit jedem Händler die Prozesse und Verantwortlichkeiten zu besprechen und die notwendigen Standards für die Onlineplattform zu sichern. Dazu wurden auch Mitarbeiterschulungen in den teilnehmenden Betrieben durchgeführt.

Technische Umsetzungsprobleme

Die Initiative ist bereits 2015 gestartet. In diesem Jahr wurde das Projekt, bei der Händlergemeinschaft und dem City-Verein vorgestellt. Die Umsetzung sollte Mitte 2016 erfolgen. Technische Probleme haben zu immer neuen Verschiebungen geführt. Der Onlinestart erfolgte dann erst 2017. Probleme mit der Veröffentlichung der App im App-Store bzw. Google-Play-Store sowie dem Pack-Robot hatten weitere Wartezeiten zur Folge.

6.3 FAZIT: DAS PROJEKT AUS DER STADT HERAUS ENTWICKELN

Bei dem Projekt „Citydibs“ wurden einige Fehler in der Konzeption, im Projektmanagement und in der Umsetzung begangen. Vor allem wurde aber nicht ausreichend darauf geachtet, aus der Stadt heraus gemeinschaftlich zu handeln. Es ist nicht zielführend, die Konzeption und Umsetzung vollständig einem fremden Betreiber zu überlassen. Es fehlt dann die Identifikation mit dem Projekt und die spezifischen Rahmenbedingungen der Stadt, des Handels und der örtlichen Verbraucher werden nicht ausreichend berücksichtigt.

Dennoch konnten einige Lehren aus dem Projekt gezogen werden, und es wird bereits an einem neuen Entwurf gearbeitet. Die digitale Präsenz der Stadt und seiner Gewerbetreibenden bleibt eine wichtige Herausforderung, der nun auf einem anderen Weg begegnet werden soll.

7. Kommunale Onlineplattformen: IT-Anforderungen und Potenziale im „Smart Data“

Klaus Brühl

Geschäftsführer Integrated Worlds, Holzgerlingen

7.1 ES KOMMT AUF DIE MENSCHEN AN

Bei der Gestaltung von kommunalen Online-Plattformen stehen zu häufig kommerzielle Aspekte im Vordergrund. Dabei wird dann überlegt, was alles digital umgesetzt werden kann, um die Plattform attraktiv zu gestalten. Die Nutzer solcher Plattformen, in den Rollen als Bürger, Konsument oder Tourist, werden dabei nicht immer ausreichend gesehen und verstanden.

Die Ableitung von IT-bezogenen Anforderungen und Leistungen einer kommunalen Onlineplattform erfordert deshalb die konsequente Anwenderperspektive. Die im kommerziellen Bereich längst etablierte Methode der „Customer-Journey-Analyse“ muss adaptiert und genutzt werden. Ganzheitlich betrachtet soll die Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt gestärkt werden, so dass die Besucherfrequenz in den Innenstädten steigt. Ziel muss es sein, eine lebendige virtuelle und reale Community zu entwickeln. Letztlich lässt sich so die Vielfalt der Stadt zu einem Erlebnis machen, welches jeder für sich auch immer wieder neu entdecken kann.

Dazu müssen die aus Besuchersicht wesentlichen traditionellen und digitalen Touchpoints gestaltet und auf authentische Weise in Einklang gebracht werden. Ist die Webseite überzeugend, im Gegensatz dazu aber die Erreichbarkeit und Aufenthaltsqualität der Innenstädte nicht zufriedenstellend, dann ist der Kunde enttäuscht. Gleiches gilt natürlich für die Onlinepräsentation der Gewerbetreibenden im Abgleich mit den gebotenen Einkaufserlebnissen und Services. Umgekehrt informieren sich Menschen heute immer mehr über das Internet, bevor der Weg in eine Stadt oder zu einem Händler bzw. Dienstleister angetreten wird. Die Qualität der Onlinepräsenz ist damit essenziell für die zukünftige Frequenz in den Innenstädten. Es geht darum, die Stadt auf der Onlineplattform digital zu erleben: persönlich, individuell und authentisch.

7.2 FREQUENZ SCHAFFEN: DIE ZENTRALE HERAUSFORDERUNG

Bei digitalen Konzepten gibt es eine Euphorie-Falle. Ein neues Konzept genießt am Anfang viel Aufmerksamkeit aufgrund häufig überzogener Einschätzungen. Nach diesem Hype folgt Ernüchterung und damit auch ein drastischer Rückgang der Aufmerksamkeit, erst auf lange Frist pendelt sich dieser Effekt ein, wenn sich professionell damit auseinandergesetzt und das Konzept verstanden wird. Der diesbezüglich große Irrtum bei vielen lokalen Onlineplattformen besteht in der Annahme, als lokales Online-Kaufhaus wettbewerbsfähig sein zu können und ausreichend Frequenz auf der Plattform zu generieren.

Frequenz entsteht auf lokalen Plattformen aber nur, wenn für unterschiedliche Zielgruppen relevanter Content bereitgestellt wird. Wichtig ist hierbei zu wissen, dass, egal mit welchen Aktivitäten und wie intensiv diese betrieben werden, immer nur ein gewisser, häufig sogar nur kleinerer Anteil der Menschen in einer Region erreicht werden kann. Abb. 1 zeigt den Zusammenhang zwischen den relevanten Inhalten und Leistungen einer Plattform sowie der Vielfalt der hier zu beachtenden Kommunikationskanäle.

Die Herausforderung besteht nun darin, die relevanten Protagonisten aus Stadt, Medien, Gastronomie, Handel, Dienstleistern, Vereinen etc. einzubinden und die für den Anwender interessanten Informations- und Serviceangebote immer wieder aktuell und professionell aufzubereiten und abzubilden.

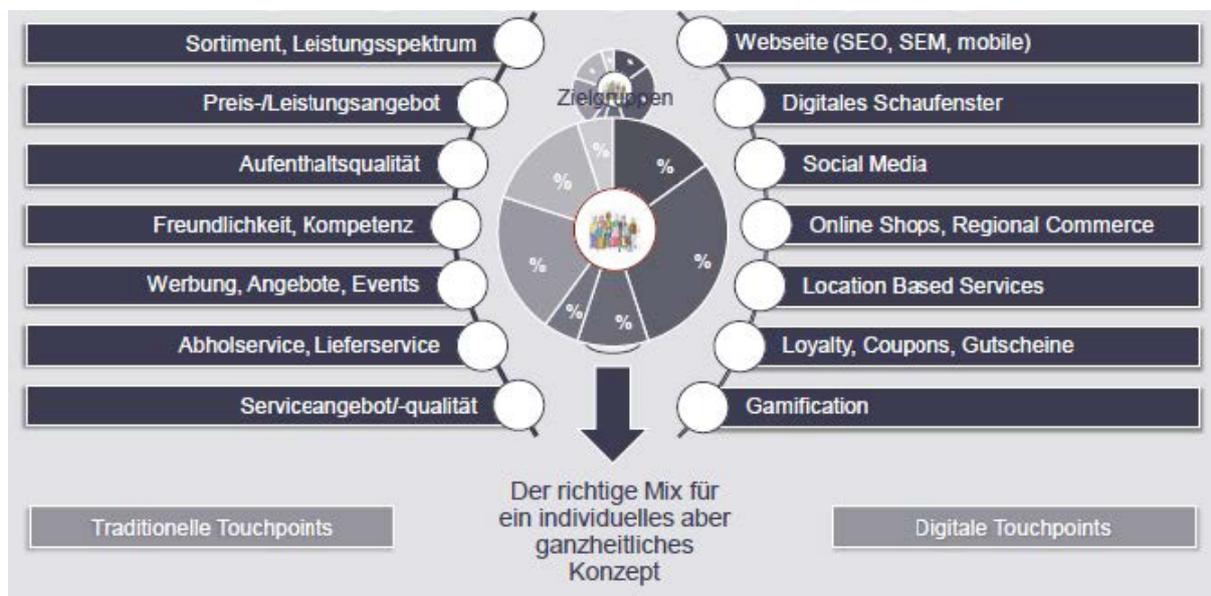


Abb. 1: Der richtige Mix für ein individuelles, aber ganzheitliches Konzept einer kommunalen Onlineplattform; Quelle: eigene Darstellung.

7.3 CONTENT-MANAGEMENT: TECHNOLOGIE UND ORGANISATION

In Anlehnung an die von Prof. Dr. Funck in diesem Tagungsband ausführlich erläuterte Commerce-Pyramide für lokale Onlineplattformen kann der dort formulierten Überzeugung gefolgt werden, dass die Gewerbetreibenden in einer Stadt zumindest die ersten drei Stufen der Pyramide aktiv und zeitgemäß nutzen sollten:

1. „Visitenkarte“: Wer bin ich?
2. „Schaufenster“: Was biete ich an?
3. „Services“: Was leiste ich darüber hinaus?

Ob und inwieweit die darüber liegenden Stufen „Warenverfügbarkeit“ sowie „Click & Reserve“, „Click & Collect“ sowie „Online-Shop“ relevant sind, ist im Einzelfall abzuwägen.

Im technischen Bereich, der auf der linken Seite in Abb. 1 gezeigt wird, gibt es die Content-Management-Systeme. Diese sollten einfach und intuitiv bedienbar sein. Fraglich ist, ob die Lösungen neu aufgebaut werden oder ob bestehende Applikationen mit hineingenommen werden können, damit doppelter Content vermieden wird. Genauso wichtig sind hierbei die Schnittstellen, die besonders bei der Warenwirtschaft eine hohe Relevanz besitzen. Denn hierbei stellt sich die Frage: Wie werden die Artikel integriert, wenn zumindest die Warenverfügbarkeit gezeigt werden soll?

Der nächste Aspekt, über den nachgedacht werden muss, ist die Integration von responsiven oder mobilen Weblösungen. Für manche Funktionalitäten bei mobilen Lösungen werden native Apps, also plattformspezifische Lösungen benötigt, um den Anforderungen an die Usability der Lösung zu entsprechen. Diese sind aufwändiger in der Programmierung und Pflege.

Wie Abb. 2 verdeutlicht, sind hier aber nicht nur technische Fragen zu klären. Content-Management lebt zunächst einmal von der Content-Erstellung! Wenn hier höheren Ansprüchen genügt werden soll, dann müssen dafür verschiedene Rollen besetzt werden, was teilweise auch in Personalunion geschehen kann. Neben einem übergreifenden Projektmanager bedarf es zunächst der Erfassung von Inhalten sowie der entsprechenden Qualitätssicherung.



Abb. 2: Inhalte und Funktionen; Quelle: eigene Darstellung

Ein weites Feld ist das Marketing, welches sowohl Online- als auch Offlineinstrumente umfassen sollte. Wirksam sind vor allem das „Storytelling“, fokussierte Kampagnen sowie die gezielte Nutzung der verschiedenen Social-Media-Kanäle. Dabei kann der Einsatz von Gamification zielgruppenorientiert recht erfolgversprechend sein. Schließlich benötigt eine Plattform auch eine Vertriebsfunktion: interessant ist hier der Einsatz von Scouts, die selbst Content sammeln, andererseits aber auch die Bürger der Stadt motivieren, selbst Content in die Plattform einzubringen (Blogs, Posts von Events, Veranstaltungshinweise etc.). Für eine Organisation dieser Art reichen herkömmliche, informelle Kooperationen zwischen Stadt und den unterschiedlichen Stakeholdern nicht mehr aus. Es bedarf deshalb einer institutionalisierten Public Private Partnership (PPP), wie sie im Beitrag von Prof. Dr. Funck in diesem Tagungsband erläutert wird.

Ist es gelungen, eine Grundfrequenz für die Plattform zu organisieren, sollten Loyalty-Programme entwickelt und umgesetzt werden, die die Bürger, Kunden und Touristen an die Plattform binden. Hier können klassische Treueaktionen aus dem Commerce-Bereich greifen. Loyalty kann aber auch Anwendungsfelder in Non-Profit-Aktivitäten finden. Abb. 3 zeigt hierfür einige Beispiele.

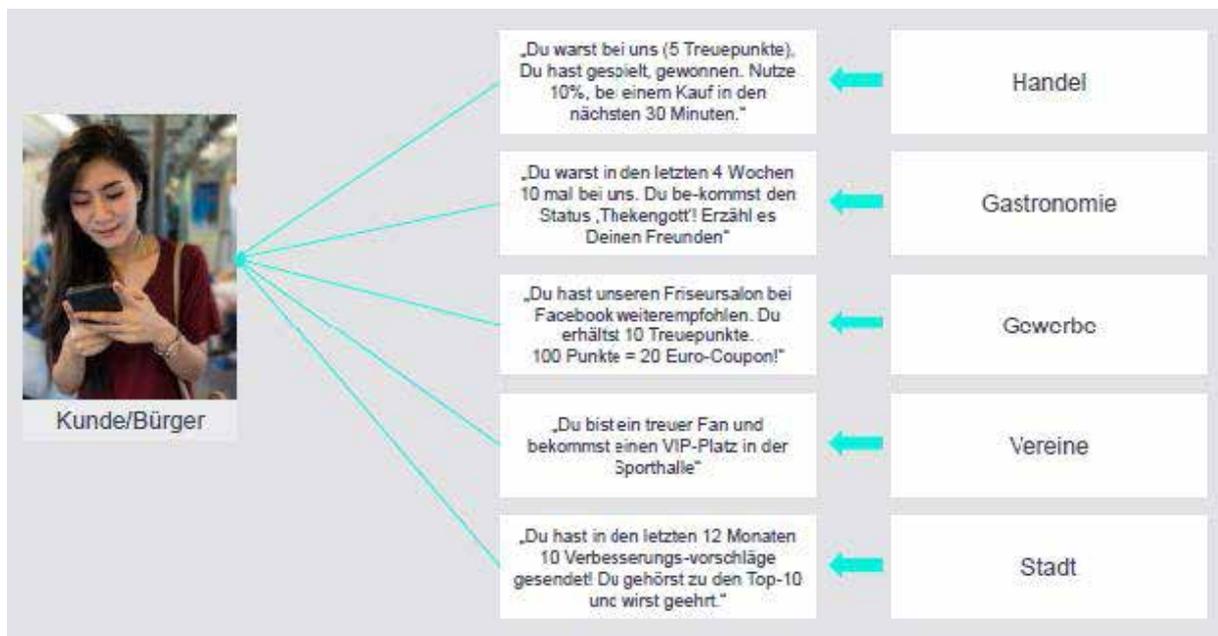


Abb. 3: Profit- und Non-Profit-Loyalty-Programme; Quelle: eigene Darstellung

Der Aufbau und die Qualifizierung der Organisation, die Entwicklung von Prozessen und nicht zuletzt die Wahrnehmung der Plattform seitens der Bürger, Kunden und Touristen ist anspruchsvoll und benötigt Zeit. Solche Projekte wachsen kontinuierlich und entwickeln sich dabei auch weiter.

7.4 AUSBLICK: SMART DATA AUF KOMMUNALEN ONLINEPLATTFORMEN

Gelingt der hier vorgestellte, umfassende Ansatz der Bindung der lokalen Anwender an die Plattform, können mithilfe der Instrumente des „Smart Data“ Daten gewonnen werden. Diese helfen bei der Weiterentwicklung der Plattform und leisten einen Beitrag zur Stärkung der Identifikation lokaler und regionaler Menschen mit „ihrer“ Stadt. Ziel muss es sein, für den Nutzer möglichst relevante und individualisierte Inhalte bereitzustellen. Abb. 4 zeigt, wie Daten in einem Feedback-Collector gesammelt und für die entsprechenden Auswertungen genutzt werden können.

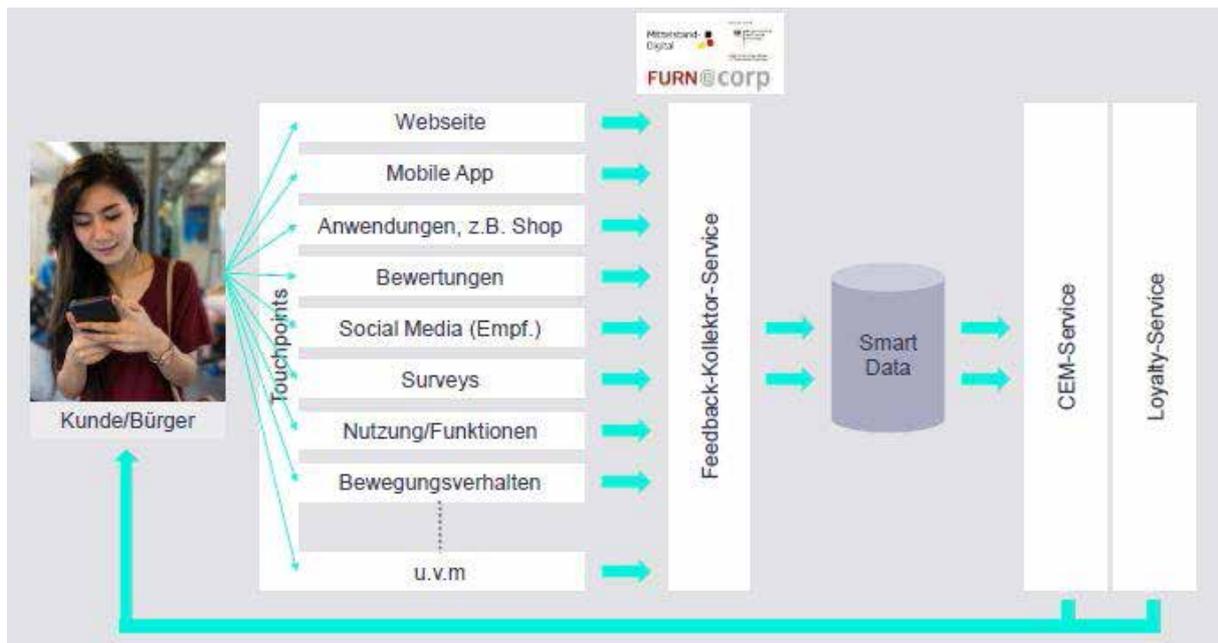


Abb. 4: Smart Data und Customer Experience Management; Quelle: eigene Darstellung

8. Kommunale Onlineplattformen als Public Private Partnership – veranschaulicht an der Stadt Kirchheim unter Teck

Prof. Dr. Dirk Funck

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen

8.1 ONLINE-HANDEL ODER ROPO-EFFEKT?

Die Argumentation scheint so klar: Der Onlinehandel erfreut sich wachsender Beliebtheit, und immer mehr Verbraucher kaufen im Internet. Es folgen Frequenzverluste – besonders in kleinen und mittleren Städten, – und der innerstädtische Handel gerät unter Druck. Erste Geschäfte müssen schließen und die Abwärtsspirale beginnt. Die Innenstädte werden immer unattraktiver. Was liegt da näher, als den stationären Handel mithilfe lokaler Onlinemarktplätze ins Internet zu bringen, um so den Teufelskreislauf zu durchbrechen?

Mit dem Pilotprojekt in Wuppertal hat es begonnen. Die Onlinecity wurde ausgerufen. Öffentlichkeitswirksam und mit der Unterstützung von Fördergeldern entstand 2014 die erste Local-Commerce-Plattform, die schnell Nachahmer gefunden hat. Heute gibt es ca. 100 solcher Initiativen, von denen sich ca. 80 auf der Plattform www.local-commerce.info präsentieren.

Schaut man genauer hin, dann fällt schnell die Vielfalt unterschiedlicher Konzepte ins Auge. Betreiber sind häufig lokale Handelsunternehmen bzw. deren kooperative Vertretungen. Nicht selten zeigen sich aber auch die Stadtverwaltung oder regionalen Medien als treibende Akteure. Inhaltlich steht der lokale Handel im Mittelpunkt bzw. ist sogar die einzige Zweckbestimmung. Interessant ist es dann, dass einerseits Infrastrukturen für einen ausliefernden Onlinehandel geschaffen werden – z. B. mit Hilfe des Fulfillmentdienstleisters Atalanda GmbH, München –, andererseits wird aber auf den vielzitierten ROPO-Effekt gesetzt: Die Kunden recherchieren demnach zwar im Internet (**R**esearch **O**nline), kommen dann aber in die Stadt, um im stationären Handel zu kaufen (**P**urchase **O**ffline).

8.2 DAS PRAXISBEISPIEL KIRCHHEIM UNTER TECK (u.T.)

Unter Mitwirkung von Saskia Klinger; Wirtschaftsförderung Kirchheim u.T.

Dieser Beitrag setzt sich kritisch mit den handelsgetriebenen und damit überwiegend verkaufsorientierten Konzepten auseinander und entwirft ein alternatives Konzept für lokale Onlineplattformen, die tatsächlich zur Frequenzsteigerung der Innenstädte und zur Belebung des stationären Handels beitragen können. Dieses geschieht vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Projektes der Stadt Kirchheim u.T. mit der HfWU Nürtingen-Geislingen zur Konzeption und Umsetzung einer lokalen Onlineplattform.

Kirchheim unter Teck ist als eine historische Fachwerk-, Flieger- und Marktstadt profiliert und nicht nur für die Bürger der Stadt, sondern auch für Touristen interessant. Die Stadt hat ca. 40.000 Einwohner und liegt zwischen Ulm und Stuttgart, direkt an der A8. Regionale Aufmerksamkeit erreicht Kirchheim u.T. durch attraktive Events wie beispielsweise die Kirchheimer Musiknacht. Außerdem gibt es 3x wöchentlich einen Markt, und es wird insgesamt ein hoher Freizeitwert am Fuße der schwäbischen Alb geboten.

Die „ZARA-isierung“ hat in Kirchheim u.T. aufgrund des starken inhabergeführten Einzelhandels (noch) nicht stattgefunden. Es gibt zahlreiche mittelständische Einzelhändler mit individuellen Profilen. Kirchheim u.T. wird aufgrund seiner Branchenvielfalt in der City auch als „Stadt der kurzen Wege“ bezeichnet. Hinzu kommen noch namhafte Hersteller mit Sitz in Kirchheim wie beispielsweise die Unternehmen Leki (Ski-Stöcke) und RECARO (Autositze).

Kirchheim u.T. ist als Einkaufsstadt vergleichsweise gut positioniert. Die Zentralitätskennziffer ist mit derzeit 121,7 die höchste im Landkreis Esslingen. Jedoch kann sich Kirchheim u.T. der schwindenden Besucherfrequenz kleinerer Städte auch nicht entziehen. Die Gründe hierfür sind der Onlinehandel sowie die Attraktivität größerer Städte wie Stuttgart, Esslingen oder das Outlet in Metzingen, zum Teil aber auch Göppingen und Köngen mit dem Einkaufszentrum Kö8. Auch gelingt es noch zu wenig, die Eventbesucher und Touristen zum Besuch des örtlichen Einzelhandels zu bewegen.

Hier greift das aktuelle Projekt, die Onlinepräsenz der Stadt zu verbessern. Im Rahmen einer Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen (HfWU) wurden zunächst das Fremd- und Selbstbild der Stadt untersucht. Darauf aufbauend wurden verschiedene inhaltlich-konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung einer kommunalen Plattform angestellt. Aktuell wird diese technologisch entwickelt und mit Inhalten gefüllt. Zudem wird der rechtliche Rahmen für das Betreiberkonzept im Sinne einer Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Betreibern (Private Public Partnership – weiterhin mit PPP abgekürzt) entwickelt.

8.3 ONLINEPLATTFORMEN ALS AUFGABE DES REGIONAL- ODER STADTMARKETINGS

Angesichts der Vielfalt von Ansätzen zur Organisation und Ausgestaltung von lokalen Onlineplattformen ist es erforderlich, den Bezugsrahmen einer solchen Initiative zu definieren. Dabei sind vor allem drei Fragen zu beantworten: (1) Welcher räumliche Kontext ist gegeben? (2) Welche inhaltlichen Gestaltungsfelder sind zu betrachten? (3) Welche Akteure sind beteiligt?

Zum räumlichen Kontext sollen hier in Anlehnung an Seidel die Abstufungen von Innenstadthandel über die Innenstadt bis zur Stadt und hin zur Stadt mit ihrem Umland oder sogar eine gesamte Region herangezogen werden (Seidel, 2016, S. 120 - 126). Abb. 1 zeigt die unterschiedlichen Reichweiten. Je nachdem, wo sich lokale/regionale Plattformen in diesem Spektrum verorten, erwachsen daraus entsprechende Konsequenzen hinsichtlich der Themen und Akteure, die einzubeziehen sind. Für die Bestimmung des räumlichen Bezugs der Plattform sind letztlich drei Aspekte von Bedeutung: die historisch und geografisch gewachsenen Strukturen, bestehende Aktivitäten und Netzwerke sowie das ökonomische Potenzial mit Blick auf die kritische Masse.



Abb. 1: Räumliche Bezugspunkte für Onlineplattformen (in Anlehnung an Seidel, 2016, S. 124)

In dem Projekt zur Entwicklung einer Onlineplattform für die Stadt Kirchheim u.T. wurde mit Blick auf die o. g. Aspekte der Bezugsraum der Stadt gewählt. Viele Initiativen beschränken sich im Gegensatz dazu eher auf die Innenstadt und dabei mit einem Schwerpunkt auch auf den Innenstadthandel. Diese Fokussierung erscheint häufig zu eng zu sein, denn eine Stadt ist mehr als ein Marktplatz! Wie das Beispiel der „Digitalen Einkaufsregion Würmtal“ zeigt, gibt es inzwischen aber auch räumlich weiter gespannte Initiativen (www.wuertal.net, 2018).

Onlineplattformen können weiterhin als Gestaltungsbereich des Regional- oder Stadtmarketings aufgefasst werden. Es handelt sich um lokal oder regional ausgerichtete Informations-, Kommunikations- und ggf. auch Transaktionsplattformen, auf denen sich unterschiedliche Akteure präsentieren und vernetzen können. So verstanden, liegt dann auch die Empfehlung für Kirchheim u.T. nahe, die oben angesprochenen Fragen 2 und 3 nach den Gestaltungsbereichen und Akteuren einer so verstandenen Onlineplattform aus den Zusammenhängen des Stadtmarketings zu beantworten. Wie Abb. 2 verdeutlicht, sind hier das City-Marketing, das Tourismus-Marketing, das Standort-Marketing sowie das Verwaltungs-Marketing relevante Gestaltungsfelder. Je nachdem, welche dieser Felder mit welcher Priorität für die Einbindung in eine Onlineplattform ausgewählt werden, ergeben sich auch die einzubeziehenden Akteure wie z. B. das City-Management, der Einzelhandel, weitere Gewerbetreibende, die Stadtverwaltung oder auch Kammern und Verbände. In jedem Fall zeigt sich schon deutlich, dass die vielfältigen Themen, Akteure und Interessenlagen zu einem kooperativen Netzwerk führen, welches im Rahmen einer Public Private Partnership organisiert und ausgestaltet werden sollte. Es geht also um eine umfassende Kooperation öffentlicher und privater Institutionen.

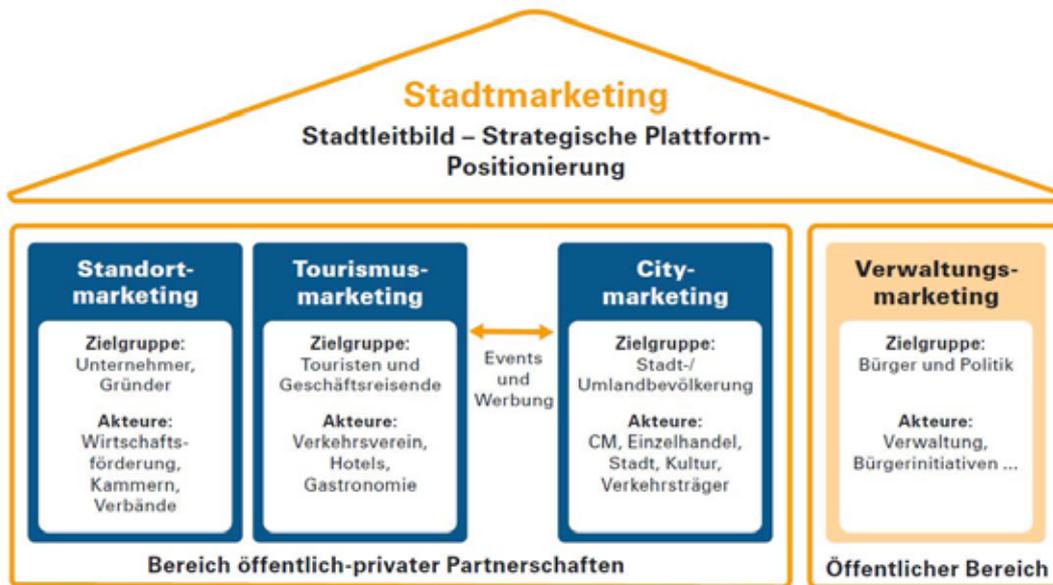


Abb. 2: Stadtmarketing als Aufgabe öffentlich-privater Partnerschaften (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.), 2009, S. 7.)

8.4 DIE STADT IST MEHR ALS EIN MARKTPLATZ

Bevor die Frage beantwortet werden kann, wer welche Form einer lokalen oder regionalen Onlineplattform organisiert und verantwortet, müssen unbedingt das Ziel, die Zielgruppe(n) und die Nutzenerwartungen der Kunden oder Anwender geklärt werden. Eine Vielzahl von Initiativen legt dabei einen deutlichen Fokus auf die Commerce-Funktion einer solchen Plattform. Mit Blick auf den innerstädtischen Handel sollen Wege gefunden werden, um diesen am wachsenden Onlinemarkt teilhaben zu lassen. Mithin entstehen lokale Onlinemarktplätze, die dann höchst kritisch zu bewerten sind, wenn bei diesen die Absicht in den Vordergrund rückt, klassischen E-Commerce zu betreiben (Onlineshop und Zusendung der Ware). Derartige Ansätze sind nicht wettbewerbsfähig und werden auf absehbare Zeit keinen relevanten Beitrag für die Zukunft des innerstädtischen, mittelständischen Einzelhandels leisten können. In dem Beitrag von Prof. Dr. Klaus Gutknecht in diesem Tagungsband wird dazu ausführlich Stellung genommen. Den Argumenten kann vorbehaltlos gefolgt werden: Die hier relevanten Wettbewerber wie z. B. Amazon oder Zalando sind hinsichtlich Sortimentsbreite, Preis und Servicelevel deutlich leistungsstärker, als es eine lokale oder regionale Verkaufsplattform sein kann. Zudem investieren diese Akteure Milliardenbeträge in die technologische und logistische Infrastruktur, in das Fachpersonal sowie in das entsprechende Onlinemarketing, weshalb sich das Leistungsdelta weiter vergrößern wird.

Eine auf den Onlinehandel ausgerichtete kommunale Plattform wird also Kunden nicht nachhaltig überzeugen und binden können. Damit entsteht deutlich zu wenig Frequenz, und ein ökonomisch tragfähiges Geschäftsmodell lässt sich so nicht entwickeln. Dieses gilt umso mehr, weil mittelständische Händler sich zu einem großen Teil aktuell weder hinsichtlich der Infrastruktur noch hinsichtlich der Ressourcen und Qualifikationen als onlinefähig erweisen.

Bei der Konzeption der Plattform in Kirchheim u.T. wurde deshalb ein anderer Ansatz verfolgt. Aus dem oben erläuterten Bezugsrahmen des Stadtmarketings heraus wurden folgende Ziele formuliert:

- **Online-City:** Kirchheim authentisch, profilierend, ganzheitlich, aktuell und vernetzt digital sichtbar machen.
- Individualisierbarer **Alltagsbegleiter** für die Bürger und Besucher der Stadt – serviceorientiert und bequem mit Möglichkeiten zur Kommunikation, Vernetzung und ggf. auch zur Abwicklung von Transaktionen.
- **Drive to City:** Menschen animieren, die Stadt aufzusuchen.

Dies hat zu zwei wesentlichen Konsequenzen bei der inhaltlichen Konzeption der Plattform geführt: zum einen rückt statt des Onlinehandels die digitale Sichtbarkeit der Gewerbetreibenden (Industrie, Handel, Gastronomie, Dienstleister, Handwerk) in den Blickpunkt. Zum anderen haben die angesprochenen Bürger und Touristen zwar auch ein Interesse an dem Angebot der Gewerbetreibenden (Commerce), es gibt aber darüber hinaus noch vielfältige andere Interessen und Informationsbedürfnisse im Sinne des angedeuteten „Alltagsbegleiters“, die hier unter den Begriffen „Content“, „Community“ und „Context“ zusammengefasst werden sollen. Abb. 3 veranschaulicht die für Onlinegeschäftsmodele wesentlichen Komponenten („4 C“-Modell).



Abb. 3: Die „4 C“ für Geschäftsmodelle im Internet (in Anlehnung an Wirtz, 2018, S. 309; zitiert nach Wirtz, 2000)

8.5 DAS 4C-MODELL EINER STÄDTISCHEN ONLINEPLATTFORM

In diesem Abschnitt werden die Ansprüche an die dargestellten „4 C“ einer städtischen Plattform genauer analysiert.

Commerce

Unter der Überschrift „Commerce“ sollen hier alle gewerblichen Aktivitäten verstanden werden, die auf einer Onlineplattform mit dem Ziel erfolgen, einen Kaufprozess anzustoßen oder abzuwickeln. Dies führt zunächst dazu, dass über den Handel hinaus weitere Gewerbetreibende wie die Gastronomie und Hotellerie, Dienstleister aller Art oder auch handwerkliche Betriebe und Industrie von Bedeutung sind.

Zu unterscheiden sind dabei insgesamt sieben Stufen einer Commerce-Pyramide. Diese werden hier am Beispiel des Handels erläutert: Die erste Stufe ist die „**Digitale Visitenkarte**“. Ein Unternehmen stellt sich mit seinen wichtigsten Profildaten wie Standort, Telefon, E-Mail-Adresse und den Öffnungszeiten vor. Eine Verknüpfung mit google-maps sollte erfolgen. Diese Art der Unternehmensdarstellung allein ist heute allerdings kaum mehr zeitgemäß, da die (potenziellen) Kunden darüber hinausgehende Informationen erwarten. Der Mindeststandard einer Präsenz im Internet wäre daher das „**Schaufenster**“. Hier muss es darum gehen, einen Einblick in den Verkaufsraum zu geben (Fotos, 360-Grad-Ansicht, Video). Zudem sollte das Leistungsprofil zielgruppengerecht erkennbar werden (Sortiment, Marken, Dienstleistungen etc.). Ein so verstandenes Schaufenster muss regelmäßig aktualisiert und gepflegt werden.

Die dritte Stufe beinhaltet dann zusätzliche „**Online-Services**“. Beispielsweise können Beratungsgespräche oder Zeiten für das Personal Shopping gebucht werden. Ebenso fallen offene Anfragen, Newsletteranmeldungen oder auch die Anmeldung zur Teilnahme an Events in diese Kategorie. Das Besondere an dieser Stufe ist, dass erstmalig ein Kontakt zum Verbraucher entsteht. Dieser gibt sich zu erkennen und hinterlässt auch persönliche Daten.

Der Sprung auf die vierte Stufe „**Warenverfügbarkeit**“ ist dann ein recht großer und für viele mittelständische Händler heute noch nicht durchführbar. Dafür benötigt werden ein Warenwirtschaftssystem sowie die entsprechenden Schnittstellen zu den Systemen der Plattform. Zu beachten ist, dass die Warenverfügbarkeit immer wieder von Verbrauchern als höchst relevante Information angesehen wird. Sie gibt vor der Fahrt in die Innenstadt die Sicherheit, dass die Produkte, die man kaufen möchte, auch erhältlich sind. Es folgen dann die logischen Schritte hin zum klassischen Onlinehandel: „**Click & Reserve**“ (Warenreservierung und Abholung inkl. Bezahlung am Point of Sale), „**Click & Collect**“ (Bezahlung der Ware online und Abholung im Geschäft) sowie die „**Shopfunktion**“ (online kaufen und bringen lassen).

Eine lokale oder regionale Onlineplattform kann diese Funktionalitäten technologisch vorbereiten, entsprechende Standards definieren und die jeweils erforderlichen Prozesse (wie Logistik, Bezahlung etc.) für die Gemeinschaft der Gewerbetreibenden organisieren. Damit Frequenz auf der Plattform entsteht, muss darüber hinaus noch das Kampagnenmanagement erfolgen und die Multi-Channel-Kommunikation geplant und umgesetzt werden – jeweils in Abstimmung mit den einzelnen Unternehmen.

In Abb. 4 werden die Themen mit Bezug zum Commerce abschließend zusammengefasst.



Abb. 4: Commerce-Pyramide für lokale Onlineplattformen (eigene Darstellung)

Aus den oben bereits dargelegten Gründen wird die Empfehlung ausgesprochen, als Plattformbetreiber zunächst die ersten drei Stufen der Pyramide in den Blick zu nehmen: Visitenkarte, Schaufenster und Services. Hier gibt es im innerstädtischen, mittelständischen Handel insgesamt noch großen Nachholbedarf. Im Rahmen einer studentischen Abschlussarbeit wurde die diesbezügliche Situation im Kirchheimer Einzelhandel 2017 erhoben. Fast 40% (!) der analysierten 159 Unternehmen waren gar nicht im Internet präsent. 50% hatten ein Schaufenster, wobei diese nur in der kleineren Zahl der Fälle ansprechend gestaltet waren. Services haben weniger als 20% der Unternehmen angeboten. Damit wird auch deutlich, dass es hier eines Sensibilisierungs- und Qualifizierungsprogramms für die Gewerbetreibenden bedarf. Die vom Onlinehandel geprägten Stufen waren bei bis zu 10% der Händler erlebbar. Auch hier war die Qualität nicht immer ansprechend. Zudem sind einige Unternehmen dabei gewesen, die aufgrund branchenspezifischer Rahmenbedingungen – wie z. B. im Buchhandel – weniger eigene Anstrengungen unternehmen müssen, um eine ansprechende Onlinepräsenz und die Prozesse bis hin zum E-Commerce aufzubauen.

Erst wenn eine hinreichende Qualität der ersten drei Stufen gegeben ist, macht es Sinn, die verschiedenen Möglichkeiten des Online-Handels anzugehen. Eine übergreifend einheitliche Strategie wird es dabei kaum geben, und es ist auch fraglich, ob dies noch Teil der Aufgabe der lokalen Plattform ist. In Abhängigkeit der Branche, der Positionierung und spezifischer Wettbewerbsgegebenheiten, müssen die Unternehmen hier die richtige Vorgehensweise ableiten. Einige werden bei der Stufe „Services“ stehen bleiben, und manche werden das volle Spektrum der Pyramide abdecken.

Hier kann es ggf. Sinn machen, dass die Marktteilnehmer, die aktiv online verkaufen wollen, dies individuell oder über ihre Verbundgruppe oder die in einigen Branchen sehr aktiven Großhändler organisieren (Bsp. ANWR-Group eG im Schuhhandel oder die Libri GmbH im Buchhandel). Bei ausreichend kritischer Masse kann dieses auch ein Fulfillment-Dienstleister für die lokalen Händler und ggf. andere Gewerbetreibende übernehmen. Die dazu erforderlichen warenwirtschaftlichen, logistischen und kommunikativen Prozesse können über entsprechende Schnittstellen und vereinbarte Standards dann in die lokale Plattform integriert werden (modularer Lösungsansatz).

Content

Die Qualität der auf einer Plattform zur Verfügung gestellten Information bestimmt in hohem Maße, ob, wie häufig und wie lange sich Anwender – in diesem Fall die Bürger, Verbraucher und Touristen – auf einer Plattform aufhalten. Ausdrücklich soll es beim Content für eine lokale Onlineplattform hier nicht um die unter „Commerce“ erläuterte Visitenkarte oder das Onlineschaufenster gehen. Der hier zugrunde gelegte Content ist inspirierend, informativ, anregend, unterhaltend und auch emotional. Durch diesen Content wird das Online-Marketing unterstützt, er ist aber nicht unmittelbar verkaufswirksam (Hilker, 2017, S. 4).

Mit den für Kirchheim u.T. formulierten Zielen (siehe oben: Online-City, individualisierbarer Alltagsbegleiter und Drive to City) wird deutlich, dass diese städtische Plattform in erster Linie Inhalte bereitstellt. Der Erfolg einer solchen Plattform steht und fällt daher mit der Qualität des Contents.

Auf die Bedeutung dieser deutlich über den „Commerce“ hinausgehenden Informationen, die auf einer solchen Plattform gesucht werden, hat bereits Prof. Dr. Gutknecht in seinem Beitrag in diesem Tagungsband hingewiesen. Zu ähnlichen Ergebnissen ist die Nürtinger Forschungsgruppe 2017 im Rahmen von Fokusgruppenworkshops in Kirchheim u.T. sowie einer Verbraucherbefragung in Göppingen gekommen: Gewünscht werden demnach vor allem Hinweise zum Stadtleben und zur Freizeitgestaltung (z. B. Events, kulturelle Veranstaltungen, Mittagstisch, Wanderrouten, Stadtführungen).

Abb. 5 zeigt den inhaltlich und medial recht vieldimensionalen Gestaltungsraum im Content-Marketing. Hinzu kommen die vor allem technologischen Anforderungen mit Blick auf das Content-Management (siehe dazu den Beitrag von Klaus Bröhl in diesem Tagungsband).

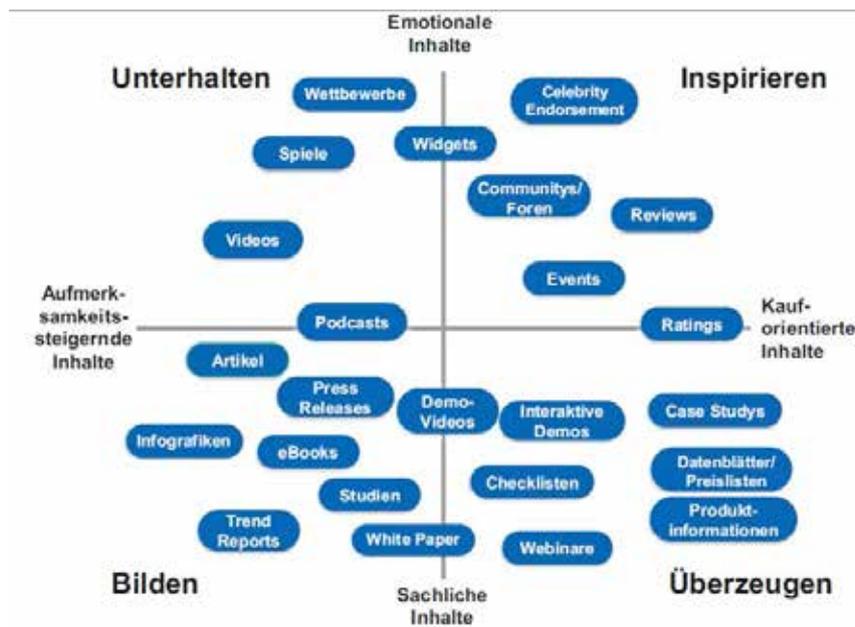


Abb. 5: Dimensionen und Ausgestaltungsformen von Content (in Anlehnung an Horzetzky, 2015, S.18)

Der Content wird somit insgesamt zu einer zentralen Herausforderung für lokale Onlineplattformen, weshalb die notwendigen Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen (Einrichtung einer entsprechenden Stelle, technologische Infrastruktur, Know-how und Prozesse).

Community

Menschen haben das Bedürfnis nach Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen. Dies ist auch einer der Hauptgründe dafür, dass sie sich in Gruppen formieren und in diesen zusammenleben (Martínez-López et al., 2016, S. 107). Im Englischen werden diese Gruppen bzw. Gemeinschaften oder Gemeinden als „Communities“ bezeichnet, was auch in den allgemeinen Sprachgebrauch Einzug gefunden hat.

Communities lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie gemeinsame Interessen haben, zusammen an der Lösung von Aufgaben arbeiten und/oder räumlich an einem Ort bzw. in einer Region leben. (Brunold; Merz; Wagner, 2000, S. 23).

Gemäß Kollmann „ermöglicht eine E-Community den elektronischen Kontakt zwischen Personen bzw. Institutionen über digitale Netzwerke. Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien sowohl zur Unterstützung des Daten- bzw. Wissensaustausches als auch zur Vorbereitung transaktionsrelevanter Entscheidungen.“ (Kollmann, 2013, S. 53).

Aus Sicht lokaler Plattformen ist das Thema „Community“ in zweierlei Hinsicht von besonderem Interesse. Dabei steht die Bürgerbeteiligung im Mittelpunkt der Überlegungen: Zum einen sind die Bürger einer Stadt sowohl räumlich (gemeinsamer Wohnort) als auch sachlich-inhaltlich (leben, konsumieren und ggf. arbeiten in der Stadt) fast automatisch eine Community, die aber in aller Regel nur sehr selektiv und partiell in Erscheinung tritt. Im virtuellen Raum kann diese Community deutlich ganzheitlicher als in der realen Welt sichtbar gemacht und organisiert werden. Hinzu kommt die Chance, partizipativ geprägte Meinungsbildungsprozesse anzustoßen und auch komplexere Kooperationsmodelle zu gestalten.

Zum anderen gibt es in einer Stadt immer eine Vielzahl an Communities, die sich zum Teil bereits online organisieren (z. B. Vereine, Initiativen, Interessengruppen). Reizvoll ist in diesem Zusammenhang die Aufgabe, dass die kommunalen Plattformen als integrativer Rahmen aller Communities dienen können, die sich dort virtuell austauschen und auch untereinander vernetzen können: Zusätzlich zum Management der städtischen Community also auch ein Rahmengeber und ggf. Moderator für die unterschiedlichen städtischen (Teil-)Communities.

Abb. 6 zeigt in diesem Zusammenhang die Wirkungsmechanismen im Community-Management. Ziel muss es sein, einen hohen Grad an Loyalität seitens der Community-Mitglieder zu erreichen, was aus Sicht der Plattform zu häufigen und anhaltenderen Besuchen führt. Dieses kann nach diesem empirisch fundierten Modell insbesondere dann gelingen, wenn die Nutzer eine hohe emotionale Bindung zueinander haben, sich aktiv in die inhaltlichen Prozesse einbringen bzw. einbezogen werden und bei der Verwaltung und Weiterentwicklung der Community-Services eingebunden sind.

Dies wird wiederum besonders durch eine hohe System-Qualität (Kern: Usability), Content-Qualität (siehe oben; zusätzlich wichtig: aktive Moderation der Community und Definition von Grundregeln für die Kommunikation), Service-Qualität (ggf. individualisiert, innovative technische Anwendungen) und Mitglieder-Qualität (hier ist zwischen den Alternativen einer selbst gewählten Mitgliedschaft oder der Definition von Zugangsbedingungen zu wählen) gewährleistet.

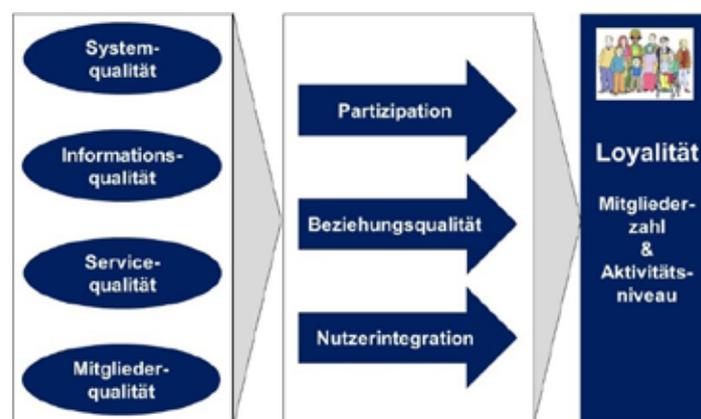


Abb. 6: Das Management von Communities als Erfolgsfaktor von lokalen Plattformen; eigene Darstellung in Anlehnung an Lin/Lee, 2006, S. 482 und Kollmann, 2013, S. 685.

Context

Unter dem Begriff Context versteht man die Navigation des Besuchers der Plattform hin zu anderen relevanten Web-Seiten. Nicht jeder Content muss selbst erstellt oder dupliziert werden. Es reicht in diesen Fällen, einen Link zu der entsprechend anderen Seite zu legen. Im Zusammenhang mit Onlineplattformen wird hier beispielsweise häufig diskutiert, ob die Seiten der Stadtverwaltung vollständig in die Plattform integriert werden oder ob diese eigenständig bleiben und lediglich eine Verlinkung erfolgt. Ähnliche Fragestellungen ergeben sich bei touristisch geprägten Inhalten, die tlw. schon auf anderen Seiten umfangreich und zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Der weltweit größte Content-Provider ist Google. Die Onlineplattform bekommt somit die Aufgabe, diese Funktionalität für lokal/regional interessante Informationsangebote zu übernehmen.

8.6 DIE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP ALS INSTITUTIONELLER BEZUGSRAHMEN

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass eine lokale bzw. regionale Plattform nur dann erfolgreich sein kann, wenn diese unter Beteiligung der wesentlichen Stakeholder entwickelt und betrieben wird. Bedeutsam ist dabei, dass in einem solchen Rahmen der virtuelle, öffentliche Raum gestaltet wird, weshalb die Stadtverwaltung ein zentraler Akteur sein muss (Villani/Greco/Phillips, 2017, S. 902). Zu gestalten ist demnach eine Public Privat Partnership, verstanden als Kooperation von öffentlichen und privaten Akteuren, da gemeinsame Ziele verfolgt werden und sowohl private als auch öffentliche Akteure Ressourcen unterschiedlicher Art einbringen (Vogel/Stratmann, 2000, S. 12). Die möglichen Partner sind neben der Stadtverwaltung zunächst die eher mittelständisch geprägten Gewerbetreibenden, auch in Form von bereits kooperierenden Werbegemeinschaften oder Vereinen. Hinzu kommen wichtige lokale Akteure, zu denen vor allem die lokale Zeitung, Bildungsinstitutionen, Energieversorger, aber auch die Volksbanken und Sparkassen bis hin zu größeren Industrieunternehmen gehören, die nicht selten in ihrer Nische überregionale, nationale oder sogar internationale Bedeutung haben. Weitere Stakeholder wären Vereine sowie lokale oder regionale Initiativen.

Gute Erfahrungen konnten in Kirchheim u.T. mit der bislang noch informellen Kooperation aus Unternehmensverbänden (City-Ring, BDS), der Stadtverwaltung, dem lokalen Verlag, einer Hochschule sowie weiteren Akteuren aus der Wirtschaft gemacht werden. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch (z.B. Projektmeetings, monatlicher Jour fixe zwischen Gewerbetreibenden und Stadtverwaltung), und bei wichtigen Entscheidungen oder der Planung größerer Veranstaltungen stimmt man sich ab. Zum Aufbau einer gemeinsamen Onlineplattform ist dieser Ansatz vielversprechend.

Dieser eher unverbindliche Rahmen ist für den nachhaltigen Betrieb einer lokalen Plattform aber nicht mehr ausreichend. Hier werden Investitionen in den Aufbau der technologischen Infrastruktur sowie in das Online-Marketing und Kampagnenmanagement erforderlich. Weiterhin entstehen Personalkosten für den „Kümmerer“ und ggf. auch für einen Content-Manager und weiteren Mitarbeiter.

Bei einer erfolgreichen Arbeit entsteht aber auch ein Ertragsmodell: mithilfe der Frequenz auf der Plattform können für Gewerbetreibende unterschiedlicher Art Chancen auf Kundenkontakte bis hin zur Conversion (Transaktion) entstehen. Je nachdem, welche Leistungen auf der Plattform in Anspruch genommen werden (Idee der Paketlösungen), werden dafür auch Gebühren zu zahlen sein. Zur Steuerung und Überwachung dieser Investitionen und der lfd. Kosten- und Erlösströme wird ein formeller Kooperationsrahmen auf Basis von Verträgen oder der Gründung einer Organisation erforderlich. Auch Mischformen sind denkbar. Aktuell werden von der Nürtinger Forschungsgruppe Überlegungen angestellt, wie eine PPP in Kirchheim unter Teck ausgestaltet werden sollte. Hierzu folgende Erkenntnisse als Zwischenergebnis:

- Es sind partizipative und weniger kapitalgetriebene Organisationsformen für das Betreibermodell einer lokalen oder regionalen Plattform zu suchen. Als Rechtsformen eignen sich daher z. B. Vereine oder Genossenschaften. Aber auch die GmbH, die gGmbH, die GmbH und Co. KG oder auch die AG mit einer entsprechenden Satzungsgestaltung können tragfähige Lösungen sein.
- Eine PPP benötigt eine Corporate Governance. Es ist zu regeln, wie die unterschiedlichen Partner gemeinsam Leistungen erstellen, wie Entscheidungen getroffen werden und wer daran mit welchen Rollen beteiligt wird. Schließlich sollte auch über die Ausgestaltung eines präventiv angelegten Konfliktmanagements nachgedacht werden.
- Die vielschichtige Interessenlage der hier skizzierten PPP benötigt für das Controlling mehrdimensionale Instrumente wie z. B. die Balanced Scorecard.

8.7 ONLINEPLATTFORMEN: TEIL DER KOMMUNALEN INFRASTRUKTUR

Die Digitalisierung von Wertschöpfungsketten und die Entwicklung hin zur Plattformökonomie führen zu Fragestellungen, die deutlich über die Aufgabe der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage hinausgehen. Dazu nachfolgend ein „Worst-Case-Szenario“, welches im Rahmen der Überlegungen zur Smart-City-Charta 2017 formuliert wurde:

Worst-Case-Szenario 2040

Wenige, oft global agierende Plattformen dominieren Handel, Dienstleistungen, Produktion und Informationen. Einzelhandel, Wissen, Produktion und Wertschöpfung konzentrieren sich in den Händen dieser Konzerne, so dass lokale Unternehmen um ihr Überleben kämpfen müssen. Es gibt nur noch wenige globale Firmen: Steuereinnahmen fallen weg - und damit die staatliche Finanzierungsgrundlage. Der Staat kann die Daseinsvorsorge nicht mehr gewährleisten. Es entstehen informelle Wirtschaftsformen, die schwer regulierbar sind (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- u. Raumforschung (BBSR), Smart City Charta, 2017, S. 61).

Onlineplattformen sind virtueller, öffentlicher Raum und damit notwendige Infrastruktur für jede Stadt. Kommunen müssen hier investieren und als verantwortlicher Gestalter auftreten. Dies kann in einer PPP organisiert werden, in der die öffentliche Hand aber maßgeblich Einfluss haben sollte. Daraus würden sich neben dem unmittelbaren Nutzen einer aktiven Wirtschaftsförderung und Kaufkraftbindung zwei weitere Chancen ergeben:

(1) Das hier dargelegte Modell eröffnet Chancen zu einer Bürgerbeteiligung, wie diese ohne die Nutzung des Internets schwer möglich ist. Willensbildungsprozesse können so mit Innovationen angereichert und demokratisch besser legitimiert werden.

(2) Mithilfe der Plattform werden Daten über das Leben und die täglichen Verhaltensweisen der Bürger, Verbraucher und Touristen gesammelt. Diese Daten gehören der lokalen bzw. regionalen Community und sollte für die Steigerung der Lebensqualität der Menschen im Kontext einer nachhaltigeren Gestaltung von Städten genutzt werden. Die Datensicherheit lässt sich mithilfe einer PPP sicherlich auch besser gewährleisten, als wenn sich die gesammelten Informationen allein in der Hand der Wirtschaft und ggf. internationaler Konzerne befinden.

Die Kommunen müssen sich bewusster werden, dass die Gestaltung des öffentlichen, digitalen Raums zu ihren zukunftsgerichteten Kernaufgaben gehört. Der Aufbau der dafür notwendigen digitalen Infrastruktur erfordert insbesondere Investitionen in die Technologie aber auch in die digitale Kompetenz der Mitarbeiter.

Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.), (2009): Best-Practice-Leitfaden Stadtmarketing, München (Autoren: Wölfl, R.; Rupprecht, T.; Gebhardt, A.; Rosenthal, K.).

Brunold, J., Merz, H., Wagner, J. (2000): www.cyber-communities.de: virtual communities: Strategie, Umsetzung, Erfolgsfaktoren, Landsberg am Lech.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR, 2017): Smart City Charta – Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten, Bonn.

Hilker, C. (2017): Content-Marketing in der Praxis, Wiesbaden.

Horetzky, D. (2015): Content marketing & native advertising – not the same, however inseparabel!, Vortrag an der HWR, Berlin am 27.05.2015; zitiert nach Hilker, 2017, S.46.

Kollmann, T. (2013): E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 5. Aufl., Wiesbaden.

Lin, H.-F.; Lee, G.-G. (2006): Determinants of success for online communities: an empirical study, in Behaviour & Information Technology, No. 6, p. 479 – 488.

Martinez-Lopez, F. J., Anaya, R., Aguilar, R., Molinillo, S. (2015): Online Brand Communities: Using the Social Web for Branding and Marketing, Heidelberg.

Seidel, M. A. (2016): Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument, Wiesbaden.

Villani, E.; Greco, L.; Phillips, N. (2017): Understanding Value Creation in Public-Private-Partnerships: A comparative Case Study).

Vogel, B.; Stratmann, B. (2000): Public Private Partnership in der Forschung – Neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Hannover.

Wirtz, B. W. (2000): Electronic Business, 1. Auflage, Wiesbaden.

Wirtz, B. W. (2018): Electronic Business, 6. Auflage, Wiesbaden.

www.wuertal.net (2018): Coaching-Projekt „Digitale Einkaufsregion Würmtal“, <https://www.wuertal.net/home/wtn-aktuell/artikel/coaching-projekt-digitale-einkaufsregion-wuertal-13451.html>; abgerufen am 20.05.2018.

Bericht zum 4. Handelstag am 11.04.2018 in Nürtingen

Dirk Funck & Carolin Pradela - Nürtingen 2018

Eine Kooperation der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) mit dem Handelsverband Baden-Württemberg (HBW)



IMPRESSUM

Handelsverband Baden-Württemberg
Neue Weinsteige 44
70180 Stuttgart

T: 0711 648640
F: 0711 6486424
E: info@hv-bw.de
W: www.hv-bw.de

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
Fakultät für Betriebswirtschaft und Finanzen (FBF)
Sigmaringer Straße 25
72622 Nürtingen

T: 07022 2010
E: info@hfwu.de
W: www.hfwu.de

