



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LÄNDLICHEN RAUM  
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

# Innovationsfähigkeit ländlicher Kommunen - am Beispiel Lokale Online-Marktplätze

Abschlussbericht

Autorinnen:

Prof. Dr. Birgit Schenk  
Martina Gross

eMail: [Birgit.Schenk@hs-ludwigsburg.de](mailto:Birgit.Schenk@hs-ludwigsburg.de)

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	6
Tabellen-Verzeichnis .....	6
1. Lokale Online-Marktplätze – Von der Idee zum Projekt.....	9
1.1 Ziel des begleitenden Forschungsprojektes .....	11
1.2 Methodik und Vorgehensweise .....	11
1.3 Aufbau des Abschlussberichtes .....	12
2. Grundlagen.....	13
2.1 Lokaler Online-Marktplatz – Definition .....	13
2.2 Charakteristika für Online-Geschäftsmodelle.....	15
2.3 Shopping-Funktionalitäten der LOM-Plattformen .....	16
2.4 Gesellschaftliche Funktionalitäten eines LOM .....	18
2.5 Angebotsdichte und kritische Masse.....	19
2.6 Strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeit eines LOMs.....	20
2.7 Der Start vor dem Start: Initiieren eines LOM .....	21
2.8 Die Geschäftsmodell-Kaskade eines LOM.....	23
2.9 Klassifizierung von Plattformvarianten .....	24
3. Vorstellung der lokalen Online-Marktplätze aus den sieben Modellkommunen....	27
<b>3.1 Marktfee in Schönbrunn und Spechbach</b> .....	27
3.1.1 Projektsummary - <i>Marktfee</i> .....	28
3.1.2 Steckbrief - <i>Marktfee</i> .....	29
3.1.3 Geschäftsmodell LOM <i>Marktfee</i> - Schönbrunn & Spechbach .....	30
3.1.4 Unterstützung für die Kümmernden durch den Plattformanbieter - <i>Marktfee</i> .....	30
3.1.6 Unterstützung des LOM <i>Marktfee</i> durch Kommunalverwaltung und -politik .....	32
3.1.7 Kaskade der Zukunftsbilder - <i>Marktfee</i> .....	32
<b>3.2 in-murrhardt in Murrhardt</b> .....	33
3.2.1 Projektsummary <i>in-murrhardt</i> .....	33
3.2.2 Steckbrief - <i>in-murrhardt</i> .....	35
3.2.3 Geschäftsmodell LOM <i>in-murrhardt</i> .....	35
3.2.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - <i>in-murrhardt</i> .....	36
3.2.5 Unterstützung für die Anbietenden - <i>in-murrhardt</i> .....	37

3.2.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik - <i>in-murrhardt</i> .....	37
3.2.7 Kaskade der Zukunftsbilder - <i>in-murrhardt</i> .....	38
<b>3.3 Heidenheim erleben in Heidenheim</b> .....	<b>38</b>
3.3.1 Projektsummary - <i>Heidenheim erleben</i> .....	39
3.3.2 Steckbrief – <i>Heidenheim erleben</i> .....	41
3.3.3 Geschäftsmodell LOM <i>Heidenheim erleben</i> .....	42
3.3.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter .....	42
3.3.5 Unterstützung für die Anbieter – <i>Heidenheim erleben</i> .....	43
3.3.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik – <i>Heidenheim erleben</i> .....	43
3.3.7 Kaskade der Zukunftsbilder– <i>Heidenheim erleben</i> .....	44
<b>3.4 Emma brings</b> in Laichingen .....	<b>45</b>
3.4.1 Projektsummary - <i>Emma brings</i> .....	45
3.4.2 Steckbrief - <i>Emma brings</i> .....	47
3.4.3 Geschäftsmodell LOM <i>Emma brings</i> .....	47
3.4.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - <i>Emma brings</i> .....	48
3.4.5 Unterstützung für die Anbieter*innen durch die Plattformanbieter bzw. kümmernde Person - <i>Emma brings</i> .....	49
3.4.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und – politik - <i>Emma brings</i> .....	49
3.4.7 Kaskade der Zukunftsbilder - <i>Emma brings</i> .....	50
<b>3.5 Gugg-amol</b> in Blaubeuren .....	<b>51</b>
3.5.1 Projektsummary - <i>Gugg-amol</i> .....	51
3.5.2 Steckbrief - <i>Gugg-amol</i> .....	52
3.5.3 Geschäftsmodell LOM <i>gugg-amol</i> .....	53
3.5.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - <i>Gugg-amol</i> .....	53
3.5.5 Unterstützung für die Anbieter*innen - <i>Gugg-amol</i> .....	54
3.5.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik - <i>Gugg-amol</i> .....	54
3.5.7 Kaskade der Zukunftsbilder - <i>Gugg-amol</i> .....	55
<b>3.6 LOCALgenie</b> in Oberndorf .....	<b>55</b>
3.6.1 Projektsummary - <i>LOCALgenie</i> .....	55
3.6.2 Steckbrief - <i>LOCALgenie</i> .....	57
3.6.3 Geschäftsmodell LOM <i>LOCALgenie</i> .....	58

3.6.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - <i>LOCALgenie</i> .....	58
3.6.5 Unterstützung für die Anbieter*innen - <i>LOCALgenie</i> .....	59
3.6.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik - <i>LOCALgenie</i> .....	59
3.6.7 Kaskade der Zukunftsbilder - <i>LOCALgenie</i> .....	60
<b>3.7 Welfenmarkt</b> in Weingarten .....	61
3.7.1 Projektsummary - <i>welfenmarkt</i> .....	61
3.7.2 Steckbrief .....	63
3.7.3 Geschäftsmodell LOM <i>welfenmarkt</i> .....	63
3.7.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter .....	64
3.7.5 Unterstützung für die Anbieter*innen.....	65
3.7.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik .....	65
3.7.7 Kaskade der Zukunftsbilder - <i>Welfenmarkt</i> .....	66
4. Die Implementierung eines LOM als Change-Projekt.....	67
5. Die zentrale Rolle der sich Kümmernden .....	76
5.1 Aufgabenspektrum der sich Kümmernden .....	78
5.2 Strategische Aufgaben der sich Kümmernden.....	78
5.3 Operative Aufgaben der sich Kümmernden .....	79
5.4 Umsetzung der ganzheitlichen/ umfassenden LOM Geschäftsmodelle .....	79
6. Plattformen für gesellschaftliche Funktionalitäten.....	82
7. Die Rolle der Wirtschaftsförderung.....	84
7.1 Smart Retailing aus Sicht der Wirtschaftsförderung der sieben Modellkommunen.....	85
7.2 Smart Retailing aus Sicht der Wirtschaftsförderung weiterer Wirtschaftsförderungen .....	86
8. Stolpersteine in der Umsetzung.....	88
9. Entwicklung der LOMs in Zahlen .....	89
10. Erfolgsfaktoren kompakt – Rollen und Aufgaben Beteiligter.....	92
11. Einkaufsverhalten und Erwartungen an einen LOM aus Nachfragesicht.....	94
12. Erwartungen der Anbietenden aus der Wirtschaft an einen LOM.....	96
12.1 Hauptgründe für eine (Nicht-)Teilnahme an einem LOM.....	96
12.2 Erwartungen von Handel und Dienstleistung an die Services eines LOM.....	97
13. Innovationsfähigkeit der Anbietenden.....	100
14. Evaluation Plattformangebot.....	104
14.1 Evaluation aus Kundensicht.....	105

14.2 Evaluation aus Sicht der Händler*innen.....	114
14.3 Evaluation aus Sicht der Kommune .....	115
14.3.1 Vorarbeit der Kommune .....	116
14.3.2 Entwicklungsprozess .....	117
14.3.3 Testphase.....	119
15. Nahversorgung über LOMs in Zeiten der Corona-Pandemie.....	120
15.1 Überblick .....	120
15.2 Kommunales Krisenmanagement und Nahversorgung.....	120
15.3 Entwicklung der Nahversorgung und Rückschlüsse auf die Pandemie .....	121
15.4 Differenzierte Ergebnisse.....	122
15.5 Fazit .....	125
16. Zusammenfassung und Empfehlungen .....	127
Anhang .....	129
Literaturangaben .....	136

## Abbildungs-Verzeichnis

<i>Abbildung 1: Pendant zum realen Marktplatz einer Kommune – der Lokale Online-Marktplatz</i> .....	10
<i>Abbildung 2: Untersuchungsdesign</i> .....	12
<i>Abbildung 3: Potentielle Teilnehmer*innen eines LOM</i> .....	14
<i>Abbildung 4: Formen des Multi-Channel Retailing</i> .....	16
<i>Abbildung 5: Commerce-Pyramide für lokale Online-Plattformen</i> .....	17
<i>Abbildung 6: Lokale Shopping-Plattformen dargestellt gemäß Transaktionsfähigkeit und Funktionsumfang</i> .....	18
<i>Abbildung 7: Erfolgsfaktoren eines LOM eigene Darstellung</i> .....	23
<i>Abbildung 8: Aufbau eines Business Model Canvas</i> .....	24
<i>Abbildung 9: Überblick Marktfee (Stand 1/2021)</i> .....	29
<i>Abbildung 10: Business Model Canvas Schönbrunn &amp; Spechbach (Stand 12/2020)</i> 30	
<i>Abbildung 11: Überblick Murrhardt (Stand 1/2021)</i> .....	35
<i>Abbildung 12: Business Model Canvas Murrhardt (Stand 12/2020)</i> .....	36
<i>Abbildung 13: Überblick heidenheimerleben (Stand 1/2021)</i> .....	41
<i>Abbildung 14: Business Model Canvas Heidenheim (Stand 12/2020)</i> .....	42
<i>Abbildung 15: Überblick Emma brings (Stand 1/2021)</i> .....	47
<i>Abbildung 16: Business Model Canvas Laichingen (Stand 12/2020)</i> .....	48
<i>Abbildung 17: Überblick gugg-amol (Stand 1/2021)</i> .....	52
<i>Abbildung 18: Business Model Canvas Blaubeuren (Stand 12/2020)</i> .....	53
<i>Abbildung 19: Überblick LOCALgenie (Stand 1/2021)</i> .....	57
<i>Abbildung 20: Business Model Canvas Oberndorf (Stand 12/2020)</i> .....	58
<i>Abbildung 21: Überblick welfenmarkt (Stand 1/2021)</i> .....	63
<i>Abbildung 22: Business Model Canvas Weingarten (Stand 12/2020)</i> .....	64
<i>Abbildung 23: Die acht Beschleuniger nach John P. Kotter, Accelerate 2015</i> .....	68
<i>Abbildung 24: Fragebogen- Teilnehmende</i> .....	101
<i>Abbildung 25: Bewertungsrahmen der Plattformen</i> .....	105
<i>Abbildung 26: Evaluation der Plattform aus der Sicht eines Konsumenten</i> .....	106
<i>Abbildung 27: Printanzeige für Marktfee</i> .....	107
<i>Abbildung 28: Printanzeige Emma brings</i> .....	107
<i>Abbildung 29: Evaluation der Plattform aus der Sicht der Händler*innen</i> .....	114
<i>Abbildung 30: Evaluation der Plattform aus der Sicht einer Kommune</i> .....	116
<i>Abbildung 31: Profit der Kommune durch den LOM</i> .....	123
<i>Abbildung 32: Entwicklung Besucherzahlen LOM (Steinle 2020)</i> .....	125

## Tabellen-Verzeichnis

<i>Tabelle 1: Leistungsumfang von Plattformanbietern</i> .....	25
<i>Tabelle 2: Intermediäre der sieben LOM</i> .....	25
<i>Tabelle 3: Unterstützung für die Kümmernden durch den Plattformanbieter</i> .....	31
<i>Tabelle 4: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	31
<i>Tabelle 5: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	32
<i>Tabelle 6: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	32
<i>Tabelle 7: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter</i> ..	36

<i>Tabelle 8: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	37
<i>Tabelle 9: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	37
<i>Tabelle 10: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	38
<i>Tabelle 11: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter</i>	43
<i>Tabelle 12: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	43
<i>Tabelle 13: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	44
<i>Tabelle 14: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	45
<i>Tabelle 15: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter</i>	48
<i>Tabelle 16: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	49
<i>Tabelle 17: Unterstützung für die Plattformanbieter durch die Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	49
<i>Tabelle 18: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	50
<i>Tabelle 19: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter</i>	53
<i>Tabelle 20: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	54
<i>Tabelle 21: Unterstützung für die Plattformanbieter durch die Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	54
<i>Tabelle 22: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	55
<i>Tabelle 23: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter</i>	59
<i>Tabelle 24: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	59
<i>Tabelle 25: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	60
<i>Tabelle 26: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	60
<i>Tabelle 27: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter</i>	64
<i>Tabelle 28: Unterstützung für die Anbieter*innen</i> .....	65
<i>Tabelle 29: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik</i> .....	65
<i>Tabelle 30: Kaskade der Zukunftsbilder</i> .....	66
<i>Tabelle 31: Szenario eines Alltags mit Künstlicher Intelligenz, Tracking über Standortdaten, Personalisierung etc.</i> .....	67
<i>Tabelle 32: Die acht Beschleuniger- Nötig fürs Gelingen und Stolpersteine</i> .....	69
<i>Tabelle 33: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 1. Dringlichkeitsgefühl schaffen</i> .....	70
<i>Tabelle 34: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 2. Führungskoalition aufbauen</i> .....	71
<i>Tabelle 35: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 3. Strategische Vision und Initiativen</i> .....	72
<i>Tabelle 36: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 4. Freiwillige mobilisieren</i> .....	72
<i>Tabelle 37: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 5. Barrieren abbauen</i> .....	73
<i>Tabelle 38: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 6. Kurzfristige Erfolge erzielen</i> .....	73
<i>Tabelle 39: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 7. Kontinuierlich Gas geben</i> .....	73
<i>Tabelle 40: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 8. Den Wandel etablieren</i> .....	74

<i>Tabelle 41: Ausschreibungsprofile für die sich Kümmernden in den sieben Kommunen</i>	77
<i>Tabelle 42: Aufgabenspektrum der sich Kümmernden</i>	78
<i>Tabelle 43: Kontextbezüge der sieben Plattformen</i>	80
<i>Tabelle 44: Übersicht der Funktionalitäten der verschiedenen Plattformen</i>	81
<i>Tabelle 45: Nutzung Digitale Dörfer und DorfFunk</i>	82
<i>Tabelle 46: Stolpersteine in der Umsetzung</i>	88
<i>Tabelle 47: Entwicklung der LOM in Zahlen</i>	89
<i>Tabelle 48: Erfolgsfaktoren</i>	92
<i>Tabelle 49: Grundgesamtheit Kundenbefragung</i>	94
<i>Tabelle 50: Kategorisierung der Anbieter*innen nach Größe und Online-Präsenz</i>	99
<i>Tabelle 51: Bewertung LOM Sales/Value Proposition</i>	108
<i>Tabelle 52: Bewertung LOM als Shopping Plattform I</i>	109
<i>Tabelle 53: Bewertung Shopping Plattform II</i>	111
<i>Tabelle 54: LOM als Informationsplattform</i>	112
<i>Tabelle 55: Bewertung LOM After Sales</i>	113
<i>Tabelle 56: Angebotspakete der verschiedenen Plattformen</i>	115
<i>Tabelle 57: Antworten zur Verbesserung der LOM</i>	123
<i>Tabelle 58: Entwicklung der Anzahl der Produkte auf den jeweiligen LoM</i>	125
<i>Tabelle 59: Übersicht Interviews zu BMC und Change-Prozessen, Zielerreichung, Plattformangeboten, Smart Retailing</i>	129
<i>Tabelle 60: Übersicht weitere Erhebungen bei Kunden, Anbietenden und Wirtschaftsförderern</i>	131
<i>Tabelle 61: Erhebungen zu Nahversorgung über LOM in Zeiten der Corona-Pandemie</i>	132
<i>Tabelle 62: Ergebnisse der Befragung von Händler*innen</i>	133



## 1. Lokale Online-Marktplätze – Von der Idee zum Projekt

Der stationäre Einzelhandel in deutschen Städten und Gemeinden steht unter Druck. Dies begann schon vor der Corona-Krise und wird durch diese noch erhöht. Die Verlagerung des Einzelhandels aus der Innenstadt an den Stadtrand und ins Internet führt schon seit Jahren zu Schließungen im Einzelhandel und zu Leerstand in den Innenstädten. Die Städte und Gemeinden versuchen mit unterschiedlichen Methoden, die Attraktivität ihrer Innenstädte zu bewahren oder wieder zu erlangen. Dies beginnt mit der Ansiedlungspolitik, geht über Events bis hin zum Aufbau von lokalen Online-Marktplätzen. Letztere sollen lokale Kaufkraft an das Angebot lokaler Händler\*innen binden, die Akzeptanz und Nutzung der Digitalisierung dieser vorantreiben und auch zur Belebung der Innenstädte beitragen. Da die Vertriebshoheit des stationären Einzelhandels Vergangenheit ist, zielt ein lokaler Online-Marktplatz darauf ab, intelligente Brückenlösungen zwischen on- und offline lokaler Händler\*Innen zu ermöglichen, um wo es nur geht, **ROPO-Effekte** (Research Online, Purchase Offline) zu schaffen. Doch wie funktionieren lokale Online-Marktplätze und welchen Nutzen bringen sie für Händler\*innen und Kund\*innen, aber auch für die Kommunen?

Mittelpunkt allen Geschehens und Herzstück einer gewachsenen Gemeinde ist ihr Marktplatz im Sinne einer Agora. Auf diesem werden seit Jahrhunderten Waren gehandelt, Informationen ausgetauscht, Feste der Gemeinde gefeiert und soziale Kontakte gepflegt. Auf einem Marktplatz ist alles zu finden, angefangen bei kulturellen Angeboten, Gastronomie, Dienstleister\*innen und Einzelhändler\*innen bis hin zur Kommunalverwaltung. Mit dem Marktplatz steht und fällt die Attraktivität einer Gemeinde, denn er sorgt für eine lebendige und vielfältige Innenstadt. Dies ist auch heute so. Ist der Marktplatz interessant, wird er zum Magnet für Tourist\*innen und Einwohner\*innen. Gleichzeitig wird der Einzelhandel gestärkt, Einkommen bleibt in der Kommune und das Interesse der Einwohner\*innen sinkt, in eine andere Gemeinde zu ziehen (Delgado-de Miguel et al. 2019). Das Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (im Folgenden „MLR“ genannt) greift diesen Gedanken auf und verknüpft ihn mit dem Gedanken der Digitalisierung.

Im Jahr 2018 wurde der Ideenwettbewerb „Lokaler Online-Marktplatz vom MLR initiiert. Übergeordnetes Ziel war die Belebung des innerörtlichen Handels und ein umfangreiches Informationsangebot durch einen lokalen Online-Marktplatz (im Folgenden „LOM“ genannt) in den Kommunen. Sowohl die örtlichen Händler\*innen als auch öffentliche und private Dienstleister\*innen wie bspw. Bäcker\*innen, Metzger\*innen, Schneider\*innen Handwerker\*innen, Friseur\*innen, Banken, Postfilialen, Gastronom\*innen, Ärzt\*innen, Behörden, Rechtsanwält\*innen, Apotheken als auch Kultur- und Bildungseinrichtungen (im Folgenden Nahversorger\*innen) sollten so miteinander vernetzt werden, dass Bestellungen statt bspw. über Amazon mit gleichem Komfort und regionaler Qualität auch über den LOM erfolgen können. Um einen Mehrwert sowohl für die Nahversorger\*innen als auch für Einwohner\*innen, Kund\*innen und Gäste zu erschaffen, wird der Marktplatzgedanke mit einem umfangreichen kommunalen Informationsangebot verbunden. Durch diese Ausrichtung folgt der LOM dem traditionellen klassischen Marktplatz, auf dem sich nicht nur Käufer- und Verkäufer\*innen tummeln, sondern alle Bereiche des Miteinanders der Stadtgesellschaft abgedeckt werden (McFarland 1994). (siehe Abbildung 1).

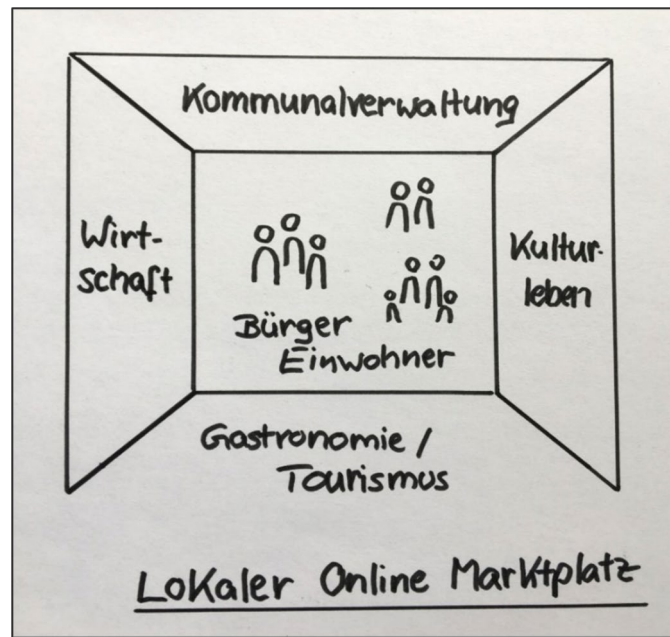


Abbildung 1: Pendant zum realen Marktplatz einer Kommune – der Lokale Online-Marktplatz

So wird der LOM als ideale Gelegenheit gesehen, die verschiedenen Attraktionen einer Kommune zu kumulieren: Einerseits bietet ein LOM die Chance, Informationen zu Veranstaltungen und Sehenswürdigkeiten, lokale Nachrichten aus der Gemeinde, sowie aktuelle Verkehrsnachrichten zu stellen. Andererseits kann auf die Leistungen der ansässigen Nahversorger\*innen aufmerksam gemacht werden und Interessent\*innen beim Finden lokaler Angebote geholfen werden. So werden die Stärken der lokalen Geschäfte mit den Stärken des Online-Handels verbunden. Die zusätzliche digitale Sichtbarkeit der Nahversorger\*innen soll die Inanspruchnahme der lokalen Angebote sichern bzw. ausbauen. So könnte ein LOM die zukunftsfähige und attraktive Gestaltung von Kommunen fördern und gleichzeitig zum Digitalisierungsprozess beitragen. Während diese Idee sehr vielversprechend klingt, zeigt sich die Umsetzung als ausgesprochen anspruchsvoll.

Aus dem in 2018 ausgeschriebenen Ideenwettbewerb gingen sieben ausgewählte Modellkommunen hervor, die für eine zweijährige Projektlaufzeit mit Fördermitteln zwischen 121.000 und 200.000 Euro unterstützt wurden. Teilnehmen konnten kreisangehörig Städte und Gemeinden des ländlichen Raumes in Baden-Württemberg mit einem Einzugsbereich ab 10.000 Einwohner\*innen und/oder touristischem Schwerpunkt. Zwingende Voraussetzung war die Organisation der örtlichen Nahversorger\*innen in einer Standortgemeinschaft wie bspw. ein Handels- und Gewerbeverein und eine Verpflichtung von mindestens 20 Nahversorgern zur Präsentation auf der Plattform. Neben der Einrichtung einer „Kümmer“-Stelle wurde auch deren Mitwirkung an der Evaluation des Projektes und Teilnahme an Veranstaltungen von MLR und am Gemeindefest vereinbart. Der LOM sollte von der Kommune zum Gemeindeprojekt mit entsprechender Präsentation in der Öffentlichkeit gemacht werden. Die Unterstützung des Projektes durch die politischen Mandatsträger\*innen sollte durch jeweilige Gemeinderatsbeschlüsse dokumentiert werden.

Ausgewählt wurden die Kommunen Schönbrunn mit Spechbach als Verbund, Murrhardt, Heidenheim, Laichingen, Blaubeuren, Oberndorf mit Fluorn-Winzeln als Verbund und Weingarten.<sup>1</sup>

### 1.1 Ziel des begleitenden Forschungsprojektes

Die organisatorisch/technische Umsetzung der LOM durch die jeweilige Kommune war im Rahmen des Förderprojektes weitgehend freigestellt. So ist es aufschlussreich, diese vergleichend zu evaluieren. Ziel des Forschungsprojekts war es, die unterschiedlichen Herangehensweisen und Umsetzungen der sieben Kommunen systematisch zu erfassen und aus diesen Erfahrungswerten Best Practices für künftige Projekte in anderen Kommunen abzuleiten.

Zunächst war geplant auch die digitale Reifegradmessung der Kommunalverwaltungen zu erheben. Dieser Teil entfiel in Abstimmung mit dem Ministerium für Ernährung, ländlichen Raum und Verbraucherschutz wegen mangelndem Interesse bzw. mangelnder Bereitschaft der Mehrheit der Kommunen.

### 1.2 Methodik und Vorgehensweise

Um der Vielfalt der relevanten Aspekte der sieben LOM-Projekte Rechnung zu tragen, wurden unterschiedliche Themenfelder definiert und untersucht. Dabei wurde die LOM-Implementierung mit Fokus auf die Perspektive der

- Anbieter\*innen
- Nachfrager\*innen
- Kommunalpolitik vertreten durch (Ober-)Bürgermeister/Beigeordnete
- Plattformanbieter\*innen
- Projektbeteiligte wie Plattformbetreiber\*innen, Projektleiter\*innen, Kümmernde

betrachtet.

Neben der Analyse der jeweiligen LOM hinsichtlich Funktionalitäten wurde das Projektvorgehen untersucht, also die Vorbereitung, die Implementierung und die langfristige Etablierung des LOM. Die zugrunde liegenden Modelle und Methoden werden in Kapitel 2. Grundlagen kurz vorgestellt, bevor die darauf beruhenden Daten und Ergebnisse präsentiert werden.

Durch die Initiierung des Förderprojektes und die unterschiedlichen Beteiligten, lag es nahe pro LOM eine Zielkaskade zu ermitteln, um die Zielkompatibilität und -diskrepanzen erkennen zu können.

Aus diesen Überlegungen heraus entstand folgendes Untersuchungsdesign (siehe folgende Abbildung).

---

<sup>1</sup> Die Reihenfolge der Nennung ergab sich aus der geografischen Anordnung der Kommunen von Norden nach Süden.

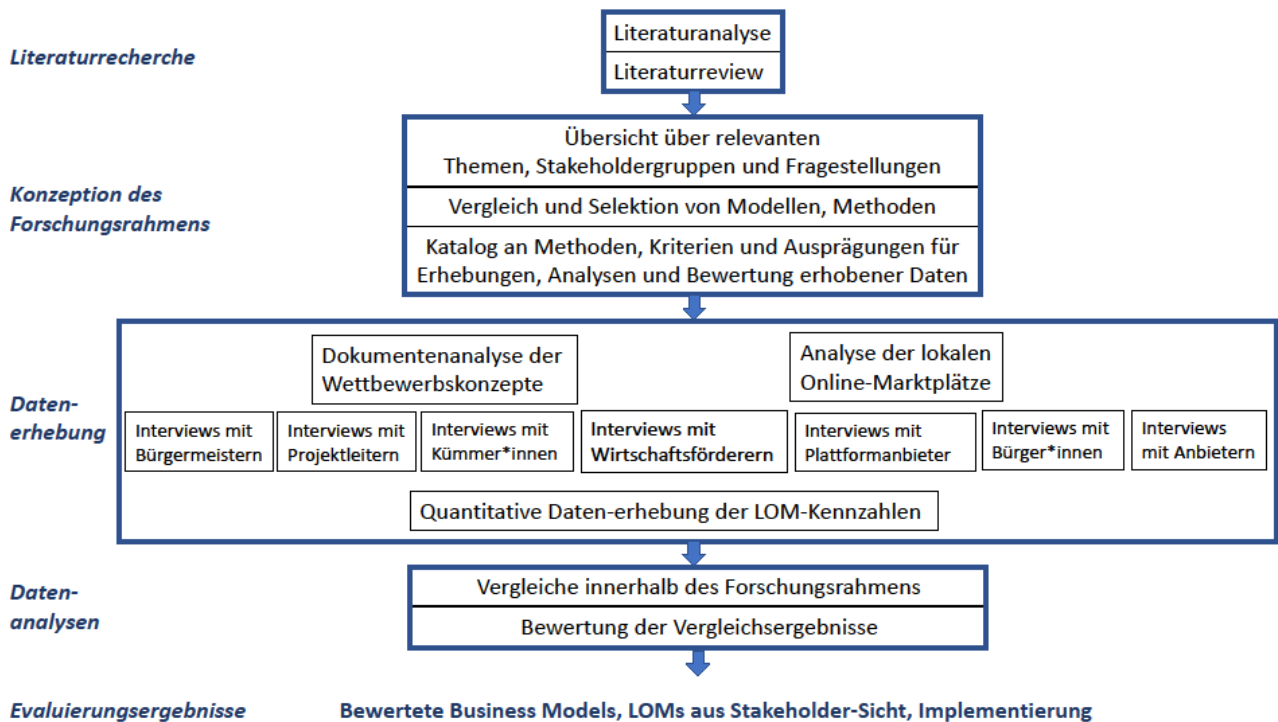


Abbildung 2: Untersuchungsdesign

Tabelle 59 bis Tabelle 61 (siehe Anlagen) beinhaltet eine Übersicht über alle geführten Interviews mit (Ober-)Bürgermeistern, Projektleitern, Kümmernden, Plattformanbietern und Wirtschaftsförderern. Die Bürger\*innen und Anbieter\*innen wurden weitgehend in schriftlicher Form befragt.

### 1.3 Aufbau des Abschlussberichtes

Das Initiieren und Etablieren eines lokalen Online-Marktplatz fordert unterschiedliche Aktivitäten und Blickwinkel, um allen Seiten gerecht zu werden sowie alle Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren entsprechend zu erfassen. So werden in Kapitel 2 die entsprechenden Grundlagen gelegt. Die Begriffsbestimmung schafft die Grundlage für das gemeinsame Verständnis, was einen lokalen Online-Marktplatz ausmacht und welche Stakeholder berücksichtigt werden sollten. Anknüpfend an dem geschaffenen Grundverständnis werden die Charakteristika unterschiedlicher Geschäftsmodelle, die Funktionalitätsbandbreite sowie die gesellschaftliche Dimension von lokalen Online-Marktplätzen aufgearbeitet, die bei der in Kapitel 3. *Vorstellung der lokalen Online-Marktplätze aus den sieben Modellkommunen* folgenden Einordnung angewendet werden. Zusätzlich fließen werden die wesentlichen Aktivitäten und Faktoren für die Initiierung eines lokalen Online-Marktplatzes sowie die Notwendigkeit der strategischen Ausrichtung bei der Initiierung vorgestellt.

Nachdem die sieben lokalen Online-Marktplätze vorgestellt wurden, werden in den folgenden Kapiteln die unterschiedlichen Aspekte vertieft über alle sieben hinweg betrachtet sowie die wesentlichen Erkenntnisse benannt, die im letzten Kapitel als Fazit zusammengefasst werden.

## 2. Grundlagen

Bezogen auf Individuen, Gruppen, Institutionen oder Netzwerke wird **Innovationsfähigkeit** beschrieben als die Fähigkeit, mit der diese die individuelle Kreativität durch das Schaffen sozialer Umgebungen ausschöpft, in der sich Ideen entfalten und entwickeln, sowie Neuerungen verschiedener Innovationsgrade etablieren lassen. Innovationsfähigkeit ergibt sich aus dem komplexen Zusammenwirken der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik (Trantow et al. 2011). Aspekte, die die Innovation fördern werden Innovationstreiber genannt. Dazu gehören unter anderen ganzheitliches Innovationsmanagement, kontinuierliche Kompetenzentwicklung, ein lernfreundliches Organisationsklima sowie Beteiligungsmanagement (Kaschny 2015).

In einer Welt der immer schneller werdenden Veränderungen, die Volatilität und Unsicherheit, sowie Komplexität und Ambiguität mit sich bringen (die sog. VUCA-Welt), entscheidet Innovationsfähigkeit über die Überlebensfähigkeit von Systemen im Allgemeinen und auch im Speziellen mit Blick auf LOM, die gebunden sind an Kommunen mit ihrem Handel, ihren Dienstleistungsunternehmen etc. Da der Begriff *Lokaler Online-Marktplatz* vielfältige Aspekte aufweist, die jeweils für eine Einordnung relevant sind, wird dieser im Folgenden als erstes geklärt. Anschließend werden die Aspekte, die für einen Aufbau eines LOM wesentlich sind, vorgestellt, um im Anschluss daran die Unterschiede der sieben zu betrachtenden Marktplätze darstellen zu können.

### 2.1 Lokaler Online-Marktplatz – Definition

Lokale Online-Marktplätze werden den elektronischen Märkten zugeordnet. Voigt et al. (2003, S. 20) definieren elektronische Märkte als: „Internetbasierte und von Intermediären zentral koordinierte Informations- und Kommunikationssysteme, die Anbieter und Nachfrager mit dem Ziel der Durchführung zwischenbetrieblicher Handelstransaktionen virtuell zusammenführen.“ Aus dieser Definition lassen sich drei Hauptaufgaben von Märkten erkennen, die benötigt werden, um eine vollständige Handelstransaktion durchzuführen:

**1) Verkäufer\*innen und Käufer\*innen zusammenbringen – also Angebot und Nachfrage  
2) den Informationsaustausch erleichtern und 3) Transaktionen und Fulfillment Service (Bestellabwicklung, Kundendatenpflege, Lagerhaltung, Auslieferung, Rechnungswesen u.a.) erleichtern.** Im Idealfall soll ein e-Markt alle diese drei Funktionen implementieren. Wichtige Charakteristika und Vorteile elektronischer Märkte sind:

- Die elektronische Unterstützung der Koordinationsmechanismen eines Marktes – entweder durch eine vollständige elektronische Koordination (etwa Preisbildung) oder durch einfache Koordinationsunterstützung (etwa Preisinformation).
- Eine einfachere Informationsbeschaffung und -auswertung. Durch erhöhte Markttransparenz kann bestehende Informationsasymmetrie zwischen den Marktteilnehmer verringert werden.
- Eine Verringerung oder auch Wegfall der zeitlichen und räumlichen Distanz. Mit der Auflösung räumlicher und zeitlicher Begrenzung wird den Marktteilnehmer\*innen eine spontane und standortunabhängige Teilnahme an Märkten ermöglicht.
- Die Gleichberechtigung der Marktteilnehmer\*innen. Die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme am Marktgeschehen und die Offenheit des Marktzugangs unterstützen dies.
- Teilnehmer an elektronischen Märkten sind momentan menschliche Akteure. So wird das Marktgeschehen auch durch menschliche Interpretation der Marktsituation beeinflusst (Schmid 1993, S. 465).

Der Begriff „lokal“ wird zur Spezifikation eines Online-Marktes verwendet, wenn ein **räumlicher Bezug** geschaffen werden soll. Dabei steht „lokal“ für einen abgegrenzten Raum z. B. eines realen Ortes, aus dem sich Angebot wie auch Nachfrage ergeben.

Bezogen auf den lokalen Aspekt definieren Delgado-de Miguel et al. (2019): „**Ein lokaler Online-Marktplatz ist eine E-Commerce-Site, die Verkäufer aus einer Nachbarschaft, einer Stadt oder einer Region gruppiert und vorzugsweise den Fokus auf den Kontakt mit Kunden in der Nähe legt. Die Transaktionen auf dem Online-Marktplatz werden von einem Betreiber abgewickelt.**“ Mit der Erweiterung um den räumlichen Aspekt, wird aus dem e-Markt ein e-Marktplatz. Funck (2018) ergänzt dies um einen weiteren Aspekt. Er integriert die städtische Involvierung in seine Definition: **Ein LOM kann als städtische Online-Plattform gesehen werden, da oft die Stadt miteinbezogen wird.**

Das bedeutet, dass die Marktteilnehmer\*innen nicht nur aus der Wirtschaft kommen, sondern auch Kommunalpolitik und -verwaltung, Vereine und Verbände etc., sowie die Bürger\*innen umfasst (siehe Abbildung 1). Gleichzeitig zielt sie auch auf Information und Kommunikation ab und lädt zum Online-Diskurs und Online-Treffen ein.

Über das Wirtschaftliche hinausgehende Gründe sind somit die Stärkung der lokalen sozialen Identität und ihrer Besonderheiten, das Aufgreifen und Lösen spezifischer lokaler Probleme und Herausforderungen, sowie die Nutzung lokal existierender Beziehungen wie auch Strukturen (Zimmermann 1997).

Zusammenfassend leitet sich für die Evaluation der sieben Marktplätze folgende Definition ab: Ein LOM ist eine Plattform für Transaktion, Information, Kommunikation und Koordination, um Wirtschaftsbeziehungen aber auch gesellschaftliche Beteiligung zu ermöglichen. Der LOM gruppiert Angebot und Nachfrage aus einer Nachbarschaft, einer Stadt oder einer Region mit Fokus auf den Austausch zwischen den einzelnen lokalen Stakeholder\*innen (Kommunalpolitik, -verwaltung, Wirtschaft, Handel, Einwohner\*innen, Vereine etc.):

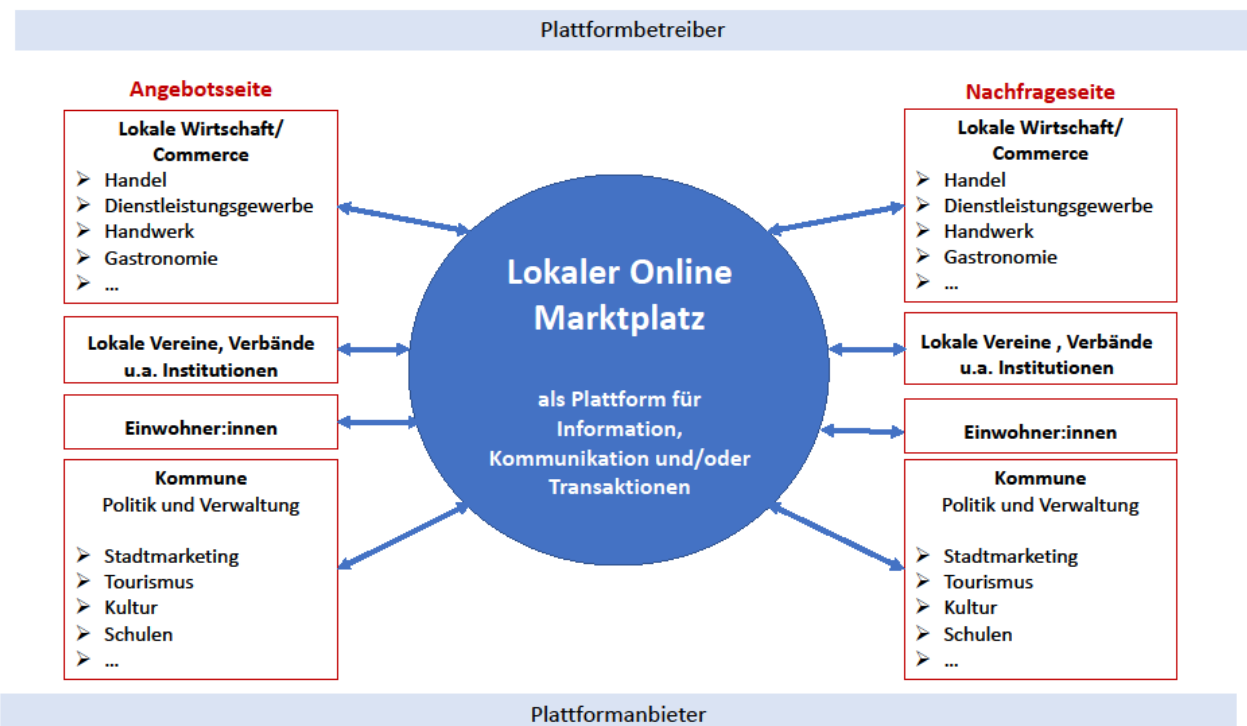


Abbildung 3: Potentielle Teilnehmer\*innen eines LOM

## 2.2 Charakteristika für Online-Geschäftsmodelle

Nach Wirtz (2018) ist das sogenannten 4-C-Modell für Online-Geschäftsmodelle wesentlich: **Commerce, Content, Community** und **Context**. Der Grad des Vorhandenseins jedes Cs kann genutzt werden, um das Geschäftsmodell hinter einem LOM zu charakterisieren. Gleichzeitig ist es ein Hinweis darauf, wie vielfältig das Angebot für die Marktteilnehmer\*innen sein sollte. Ein vielfältiges Angebot lockt mehr Menschen auf einen LOM und erhöht damit die Transaktionswahrscheinlichkeit.

Die Überschrift **Commerce** umfasst alle gewerblichen Aktivitäten, die auf einer Online-Plattform mit dem Ziel eines Kaufs erfolgen können. Diese Aktivitäten können auf sieben Stufen erfolgen (siehe hierzu den nachfolgenden Absatz sowie Abbildung 5 und Abbildung 6). Eine kommunale Online-Plattform soll **Communities**, d.h. die Einwohner\*innen, an sich oder in Teilen integrieren, da Vereine, Initiativen und Interessensgruppen für eine Kommune wichtig sind. Die Integrationsstufe der **Communities** soll für die Einordnung eines LOM betrachtet werden.

Wir fassen **Commerce** und **Community** zusammen unter dem Begriff Stakeholder. Denn neben dem Handel sollten auch andere Stakeholder\*innen einer Community Anbietende und nicht nur Nachfragende sein, um die jeweils kritische Masse zu erreichen. So gliedern wir diese nach Angebots- und Nachfrageseite (siehe Abbildung 3: Potentielle Teilnehmer\*innen eines LOM). Für beide sind **Content** und **Context** relevant.

Der **Content** einer lokalen Onlineplattform soll nicht nur auf **Commerce** ausgerichtet werden, sondern auch auf allgemeine Angebote wie z. B. Wandertouren, Stadtführungen, Mittagstisch, kulturelle Angebote, Nachhilfe u.v.m. Der **Content**, der auf der Plattform zu finden ist, soll qualitativ hochwertig sein (z. B. immer aktualisiert) sowie inspirierend, informativ, anregend, unterhaltend und auch emotional.

Unter **Context** wird die Navigation eines Plattformbesuchers hin zu anderen relevanten Webseiten verstanden: Es wird häufig betrachtet, wie die Verwaltungswebseite in die Plattform integriert ist oder ob diese Seiten nur miteinander verlinkt werden. Diese Betrachtungsweise hat den Vorteil, dass sie nicht nur einem E-Commerce-Ansatz folgt, um LOMs zu beschreiben, sondern die Kombination des E-Commerce-Ansatzes mit kommunalen Dienstleistungen oder Informationen herstellt. Die kommunale Involvierung kann unterschiedlich sein. Es gibt LOM, die in Kollaboration mit den Kommunen entwickelt worden sind, und andere, die aus privaten Initiativen herauskommen. Je nachdem, gestaltet sich die Integration der Seiten.

Während die LOM-Betreiber\*innen ihr eigenes Geschäftsmodell verfolgen, findet jede\*r einzelne Anbieter\*in sein/ihr individuelles Geschäftsmodell. Für dieses individuelle Geschäftsmodell liegt der Ausgangspunkt in der Auswahl möglicher online- und offline-Vertriebskanäle. Je nachdem, welche online- und offline-Kanäle genutzt werden, ergeben sich Unterschiede, über die die folgende Abbildung einen Überblick gibt:



Abbildung 4: Formen des Multi-Channel Retailing<sup>2</sup>

Sind die entsprechenden Vertriebskanäle gewählt, kann zusätzlich der Grad der Integration derer zu Unterschieden in den Geschäftsmodellen führen:

*Single Channel* bedeutet, dass nur ein Vertriebskanal genutzt wird und sich der / die Anbieter\*in bewusst nur für einen Kanal entschieden hat.

*Multi-Channel* bezeichnet die Kombination von zwei und mehr Vertriebskanälen, die nebeneinander bestehen, aber nicht integriert genutzt werden können. D.h. der/die Abnehmer\*in muss sich für einen Kanal entscheiden, über den er/sie einkaufen möchte.

*Cross-Channel* bedeutet, dass zwei und mehr Vertriebskanäle angeboten werden und ein Kanalwechsel für den/die Abnehmer\*in innerhalb eines Kaufprozesses möglich ist.

*Omni-Channel* ist die Integration aller der Abnehmerseite zur Verfügung gestellten Kanäle, so dass ein nahtloses Kundenerlebnis entsteht und die Abnehmer\*innen nicht mehr nachdenken müssen, sondern alle Kanäle gleichzeitig nutzen können.

*Connected Retail* beschreibt eine neue Form des Angebots. Die Abnehmer\*innen steuern und nutzen die Kanäle nach ihrem Gusto, sind aktiv eingebunden und gestalten damit ihr Käuferlebnis mit. (EHI-Studie 2020)

Um den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Abnehmer\*innen gerecht zu werden, muss eine Plattform die entsprechenden Funktionalitäten zur Verfügung stellen. Im Folgenden wird näher darauf eingegangen.

### 2.3 Shopping-Funktionalitäten der LOM-Plattformen

Die Funktionalitäten einer Plattform können die folgenden Aspekte aus der *Commerce* Pyramide (siehe Abbildung 5) abdecken: 1. Visitenkarte (wer steht hinter dem Angebot?), 2. Schaufenster (was wird angeboten?), 3. Service-Angebot (was wird darüber hinaus geleistet/geboten?), 4. Produktverfügbarkeit (was ist vorrätig?), 5. Click & Reserve (online reservieren), 6. Click & Collect (online bestellen und dann abholen), 7. Shop-Funktion (vollständige Kauf- und Lieferabwicklung) (Funck 2018).

<sup>2</sup> Siehe Fischer 2021, S. 12



Ab der vierten Stufe brauchen Händler\*innen ein Warenwirtschaftssystem, um die Warenverfügbarkeit transparent zu machen. Dies stellt eine ernstzunehmende Hürde für einen Großteil der Einzelhändler\*innen dar.



Abbildung 5: Commerce-Pyramide für lokale Online-Plattformen<sup>3</sup>

Diese Unterscheidung zeigt, dass der Begriff LOM eine spezifische Form des Multi-Channel-Marketing ist, die die generelle Verknüpfung wie auch Integration von mindestens zwei unterschiedlichen Vertriebskanälen umfasst (Naskrent 2021, S. 87).

Aus Sicht seiner technischen Funktionalitäten und Transaktionsfähigkeit wird ein Lokaler Online-Markt(platz) als **Local Shopping Plattformen (LSP)** bezeichnet.

Plattformen folgen diesen beschriebenen unterschiedlichen Ansätzen, wie die Stufen der *Commerce*-Pyramide zeigen. Auf einer *digitalen Visitenkarten*-Plattform können sich die Anbieter\*innen (Händler\*innen, Vereine etc.) online mit ihren Profildaten präsentieren. Betrachtet man nur den *Commerce*, spricht man in diesen Fällen auch von Online-Händlerlisten oder digitalen Branchenbüchern. Ein *digitales Schaufenster* erlaubt es den Anbieter\*innen zusätzlich alle oder einige ihrer Produkte online vorzustellen. Bei einem *digitalen Schaufenster mit Produktanfragen* besteht die Möglichkeit für die Benutzer\*innen, online Produktanfragen zu stellen bzw. diese zu reservieren (Click & Reserve). Die Plattformen, die ab dem vierten Ansatz folgen, sind *Transaktionsplattformen*: Diese unterstützen den Online-Bezahlvorgang. Hierzu gehören Click & Collect sowie die reine Shopping-Funktion (online bezahlen und liefern lassen).

Dies verdeutlicht, dass zu LSP auch Plattformen ohne Shop-Funktion, wie digitale Schaufenster und Unternehmensregister gehören (Haderlein 2018). Dies rührt daher, dass auch ohne Shop-Funktion der sogenannte *ROPO-Effekt* erzielt werden kann. *ROPO* bedeutet *Research online, purchase offline*. Gerade bei den LOM ist es beabsichtigt, die stationären Anbieter\*innen in der Kommune zu halten und zu stärken. Bei *ROPO* wird die Bequemlichkeit (Convenience) für die Einwohner\*innen erhöht durch online zugängliche Informationen und gleichzeitigen Service eines/einer Ansprechpartner\*in mit Waren zum Anschauen und Ausprobieren in stationären

<sup>3</sup> In Anlehnung an Funck 2018, S. 48

Läden. Diese Kombination der Kanäle wird als Cross-Channel-Strategie bezeichnet. Sie ermöglicht es, den Kunden\*innen über mehrere Kanäle online wie offline zu erreichen.

Eine LSP kann in fünf verschiedenen Formen auftreten, die sich im Funktionsumfang und der Transaktionsfähigkeit unterscheiden (Abbildung 6: Lokale Shopping-Plattformen dargestellt gemäß Transaktionsfähigkeit und Funktionsumfang). Wenn die Plattform nur die erste Hauptfunktion eines Marktes (**Verkäufer- und Käufer\*innen zusammenbringen**) erfüllt, kann sie entweder eine Händlerarchivplattform oder eine Produktarchivplattform sein. Eine **Händlerarchivplattform** (1) listet die Kontaktdaten von Händler\*innen auf. Eine **Produktarchivplattform** (2) zeigt zusätzlich Produkte und ihre Preise, ohne dass Produkte online bestellt werden können. Wenn eine Plattform die zweite Hauptfunktion eines E-Marktes auch erfüllt (**Informationsaustausch erleichtern**), ist sie eine **Produktanfrageplattform** (3). Sie ermöglicht Kunden und Kundinnen, Verfügbarkeitsanfragen zu stellen, immer noch ohne Shop-Funktion. Wenn die Plattform **Transaktionen und Fulfillment Service erleichtert**, ist sie entweder eine **Empfehlungsplattform** oder eine **Transaktionsplattform**. Eine Empfehlungsplattform (4) bietet typische Online-Shop-Funktionalitäten wie Produktinformationen und Verfügbarkeit an. Für die Transaktion wird der Kunde bzw. die Kundin auf eine Partner-Plattform weitergeleitet. Die Möglichkeit, eine komplette Transaktion auf einer einzigen Plattform durchzuführen, wird auf einer Transaktionsplattform (5) angeboten.

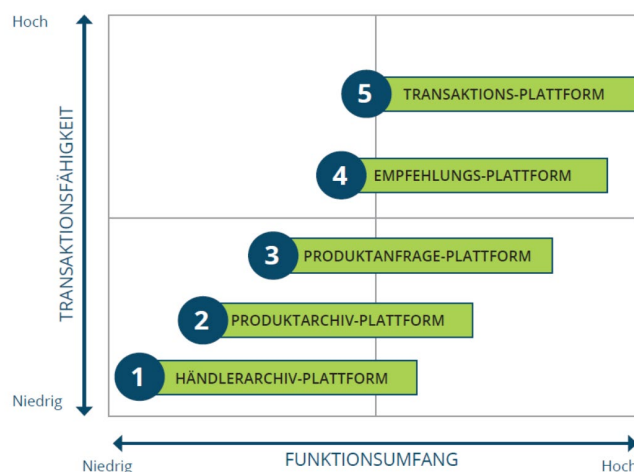


Abbildung 6: Lokale Shopping-Plattformen dargestellt gemäß Transaktionsfähigkeit und Funktionsumfang<sup>4</sup>

## 2.4 Gesellschaftliche Funktionalitäten eines LOM

Entsprechend der Definition des LOM und des beschriebenen *Community*-Effekts (siehe Kap. 2.2 Charakteristika für Online-Geschäftsmodelle) sollten neben den kommerziellen auch gesellschaftliche Funktionen zur Information, Kommunikation, Koordination und Kooperation enthalten sein. Diese gesellschaftlichen Funktionalitäten wie sie z. B. [www.digitale-doerfer.de](http://www.digitale-doerfer.de) oder [www.crossiety.de](http://www.crossiety.de) bieten, zielen auf das Zusammenleben der Einwohner\*innen und ihr soziales Miteinander ab. Ergänzt werden sie durch Angebote der anderen Stakeholder\*innen wie Kommunalpolitik und -verwaltung, Vereinen, NGOs etc. und eine Vernetzung aller. Diese Funktionalitäten sind wesentlich, da sich Einwohner\*innen auch dann auf dem LOM einfinden, wenn sie selbst etwas anbieten wollen (z. B. Nachhilfestunden), Informationen zu aktuellen

<sup>4</sup> Siehe Competence Center e-Commerce 2016, S. 15

Themen der Kommune suchen (z. B. wann eine Straßensperrung wieder aufgehoben wird), die Wettervorhersagen für ihre Kommune abrufen möchten oder, oder ...

Gleichzeitig kann eine Vernetzung aller Stakeholder\*innen neue Lösungen und Früchte tragen, ähnlich wie im Fall von „Digitalen Dörfern“, bei dem Logistiklösungen für den Einzelhandel in kleineren Gemeinden mit Hilfe von Ehrenamtlichen entwickelt wurden (Lobeck 2017) oder auch die im Rahmen der Initiative „Digitales Dorf Bayern Digital“ entstandenen Lösungen für die unterschiedlichsten Bereichen wie Bildung, Wohnen, Pflege etc.

Gleichzeitig profitiert auch die Wirtschaft von der Erweiterung um gesellschaftliche Funktionalitäten durch Gelegenheitseffekte und -käufe.

## 2.5 Angebotsdichte und kritische Masse

In den vergangenen 20 Jahren wurden mit Lokalen Online-Marktplätzen im Ausland und auch im Inland unterschiedlichste Erfahrungen gesammelt und sowohl wissenschaftlich wie auch für die Praxis ausgewertet (u.a. Funck 2018, Naskrent et al. 2021). Diese verdeutlichen, dass für den Erfolg eines LOM zahlreiche Aspekte relevant sind, ausgehend von:

- (1) einem *dichten Angebot*, d.h. einer kritischen Masse an Anbieter\*innen für ein vielfältiges, also breites wie auch tiefes, Angebot an Information wie auch Waren und Dienstleistungen, sowie davon
- (2) eine *kritische Masse* an Nachfrager\*innen zu gewinnen.

**Eine professionell auf- und umgesetzte Shopping-Plattform ist eine notwendige, aber nicht gleichzeitig eine hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen LOM.** Das bedeutet, wenn die Shoppingplattform nicht attraktiv genug ist, wird der LOM per se nicht funktionieren. Ist diese Voraussetzung jedoch erfüllt und ist es für die Anbieter- wie auch Nachfrage-Seite eine komfortable Plattform (z. B. einfach zu bedienen, Zeitersparnis, personalisierte Kostenvorteile) und die erste Grundvoraussetzung ist somit geschaffen. Diese muss jedoch ergänzt werden durch weitere Aspekte wie z. B. um eine umfangreiche Anbieterunterstützung bei der Digitalisierung. Dafür werden regelmäßige personelle Ressourcen und fundiertes vielseitiges Know-how benötigt (Kümmernde mindestens 20 Wochenstunden plus weitere Ressourcen). Allerdings braucht es noch viel mehr für ein nachhaltiges Betreiben eines LOM. Notwendig ist ein tiefes Verständnis für die Komplexität des Projektes LOM mit seiner Vernetzung im kommunalen Kontext und seiner Bedeutung im Rahmen einer Zukunftsentwicklung, die auch Megatrends, wie Digitalisierung, Beteiligung, Individualisierung, Konnektivität, Globalisierung etc. integriert. (vgl. [https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/.](https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/))

Werden die Weichen für eine kommunale Zukunftsgestaltung mit Weitblick über das nächste Jahrzehnt hinausgestellt, kann die Etablierung eines LOM einen Meilenstein darstellen.

Beginnend mit einem Zukunftsszenario sind danach für die Etablierung eines LOM alle in einer Kommune relevanten Akteure zu gewinnen und mit einzubeziehen, d.h. Kommunalpolitik und -verwaltung, Wirtschaft und Stadtgesellschaft. Denn ein **dichtes Angebot** und damit eine **kritische Masse an Anbietern** lässt sich in Kommunen nur dann realisieren, wenn dieses nicht rein auf *Commerce* beschränkt bleibt. So wird es immer auch eine freiwillige Aufgabe der Kommunalpolitik und -verwaltung sein, hier sowohl ein Informationsangebot wie auch Dienstleistungsangebot zu platzieren. Dies kann direkt auf dem LOM oder über Links auf kommunale Webseiten erfolgen. Gelingt es zusätzlich Vereine, Initiativen oder auch Einzelgruppen in den LOM zu integrieren, erhöht dies die Attraktivität zusätzlich und lockt

informationssuchende Einwohner\*innen wie auch Tourist\*innen, Kaufwillige und Neugierige an. Damit steigt einerseits der Bekanntheitsgrad des LOM und andererseits werden unter Umständen Gelegenheitskäufe ausgelöst.

Um eine **kritische Masse an Anbietenden und Nachfragenden** zu gewinnen, sind sowohl die Plattformentwickler als auch die Plattformbetreibenden gefragt. Die Plattformentwickler sind zuständig für die technische und funktionale Ausstattung eines LOM. Je mehr Funktionalitäten integriert sind (siehe Abbildung 5), die für Anbietende wie auch Nachfragende intuitiv zu bedienen sind, desto eher werden diese auf einem LOM aktiv.

Gleichzeitig braucht es einen moderierten **Veränderungsprozess** auf der Angebots- wie auch Nachfrageseite. Da das Angebot die notwendige Voraussetzung für eine zu befriedigende Nachfrage darstellt, kann dies durchaus als zweistufiger Prozess betrachtet werden: Es muss ein grundständiges Angebot an Information, Produkten und Dienstleistungen gegeben sein, um für die Nachfrageseite attraktiv zu sein. Doch das Angebot muss schnell wachsen, um für die Nachfrageseite attraktiv zu bleiben. Umgekehrt braucht es die Nachfrageseite, um den Schritt auf die Plattform für die Anbieter\*innen attraktiv zu machen. So gilt es, „den relativ innovationsscheuen lokalen Handel für einen neuen Ansatz [zu] begeistern und entsprechende Investitionen ein[zu]fordern.“ (Haderlein 2018, S. 14). Bereits 1995 hat Zimmermann festgehalten, dass es weitgehend einfach ist, eine Local Shopping Plattform zu entwickeln. Der zweite Schritt ist schwieriger, denn es gilt die Angebotsseite zu integrieren. Sie müssen intern neue Prozesse, organisatorische und technische Strukturen aufbauen und verändern. Mit der erfolgreichen Digitalisierung muss auch der entsprechenden Mindset entwickelt werden, um in der Digitalität<sup>5</sup> anzukommen. Aber nur durch diesen zweiten Schritt werden die Vorteile für die Anbieter\*innen gehoben. Dies macht gleichzeitig deutlich, dass der Veränderungsprozess entsprechend länger dauert und dauern wird. So ist ein LOM aus langfristiger Perspektive anzulegen, was wiederum Nachhaltigkeit erfordert.

## 2.6 Strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeit eines LOMs

Mit Blick auf **die Nachhaltigkeit eines LOMs** braucht es einerseits die Einbettung in eine kommunale Zukunftsvision und Gesamtstrategie u.a. mit Blick auf die Umsetzung von Konzepten wie Smart City bzw. Smart Region und andererseits ganz praktisch eine langfristig angelegte Finanzierung und Entwicklung der unterschiedlichen mit lokalen Online-Märkten zusammenhängenden Bereiche wie z. B. die Mobilität oder das Umfeld (z. B. WLAN-Ausbau).

In diesem Zusammenhang hat sich die Zukunft des Einzelhandels durch die Digitalisierung bereits unabhängig von einem LOM weiterentwickelt. Diese Entwicklung wird mit dem Begriff *Smart Retailing* oder *Intelligenter Einzelhandel* beschrieben, der als Teilaspekt einer Smart City fungiert. Dabei handelt es sich um die vollständige und vollumfängliche Digitalisierung und Vernetzung aller Bereiche und Geschäftsprozesse des Einzelhandels und der Dienstleister\*innen. Dies erfolgt zur Umsatzsteigerung unter dem Aspekt der Kundenorientierung in Verbindung mit dem Einsatz intelligenter Technologien, wie künstlicher Intelligenz (KI), Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Digital Signage (Bünthe 2020, S.119). So kann beispielsweise bei einem Einkaufsbummel durch eine Stadt über die Ortung des Smartphones erkannt werden, dass ein Einwohner bzw. eine

---

<sup>5</sup> Digitalität als Wort wurde aus **D**igitalisierung und **R**ealität zusammen und beschreibt damit die neue Lebensart.

Einwohnerin sich für eine besondere Blumensorte vor einigen Tagen im Internet interessiert hatte und ihm/ihr entsprechend auf dem Smartphone ein Hinweis zugesendet werden, dass diese im Blumengeschäft 30 Meter weiter angeboten werden.

Nur mit Weitblick und einer Gesamtstrategie wird es möglich, neben den wirtschaftlichen auch weitere kommunale wie gesellschaftliche Ziele mit einem LOM zu verknüpfen und entsprechende Weichen für die Zukunft zu stellen. Hieraus leiten sich **Anforderungen an die Kommunalpolitik wie auch -verwaltung** ab (vgl. Funck und Pradela 2018):

- ✓ Trend- und Forschungsentwicklungen verfolgen, analysieren und umsetzen wie z.B. Smart Retailing.
- ✓ Entwicklung einer digitalen City-Gesamtstrategie, in der die Innenstadt als Erlebnisraum betrachtet wird. (Dazu gehört auch die Steigerung der Aufenthaltsqualität im gesamten Innenstadtraum, der sich bereits in steigenden Anteilen an Gastronomie, und Freizeiteinrichtungen abzeichnet.)
- ✓ Initiierung bzw. Bereitstellung digitaler Infrastrukturen wie z. B. WLAN, Beacon-Netzwerke und lokale Online-Marktplatzplattform.
- ✓ Initiierung der Schaffung und Steigerung von digital City-Initiativen, deren Akzeptanz und Resilienz.
- ✓ Etablieren eines digitalen Dachmarketings für den Ort, sowie die Kombination von Stadtmarketing und Stadtentwicklung,
- ✓ (Weiter-)Entwicklung city-logistischer Konzepte wie neue Mobilitäts- und Lieferkonzepte innerhalb einer Kommune.

## 2.7 Der Start vor dem Start: Initiieren eines LOM

Vor dem beschriebenen Hintergrund erfordert die **Initiierung und die Einführung eines LOM** ein hohes Maß an Professionalität auf unterschiedlichsten Ebenen: zielgerichtetes Projekt- und Changemanagement, das die vier Cs - *Commerce, Content, Communities* (Stadt-/Dorfgesellschaft) und *Context* - gleichermaßen im Blick behält und entwickelt.

Normalerweise ist die öffentliche Verwaltung in ihrem Tagesgeschäft darauf ausgerichtet, das „Bestandsgeschäftsmodell“ zu erbringen und den Einwohner\*innen entsprechend die Pflicht- und freiwilligen Leistungen zur Verfügung zu stellen. D.h. sie muss alle Pflichtaufgaben gesetzeskonform und rechtmäßig erledigen und alle freiwilligen Aufgaben, derer sie sich angenommen hat, ebenfalls entsprechend erbringen. Mit Innovation hat die öffentliche Verwaltung auf den ersten Blick nichts zu tun, denn sie ist gehalten die Gesetze umzusetzen, nicht per se zu innovieren. Doch „Innovationen gelten als Zauberformel, die das Überleben sichert – von Unternehmen, aber auch von ganzen Nationen (...).“<sup>6</sup> Das bedeutet durchaus, dass Kommunalpolitik und -verwaltung in der Art und Weise, wie sie ihre Pflicht- und freiwilligen Aufgaben erfüllen, innovativ sein sollten. Mit der Etablierung eines LOM wagt die Kommune eine Innovation im Sinne einer erstmaligen Einführung des Neuartigen bzw. des als neuartig Wahrgenommenen.<sup>7</sup>

Um einen LOM nachhaltig und professionell einführen zu können, lassen sich folgende Anforderungen an die damit betrauten personellen Ressourcen ableiten. Folgende Kompetenzen sind damit verbunden:

---

<sup>6</sup> Dostert 2010, S. 24 zitiert nach Kundt 2014, S. 9

<sup>7</sup> Kundt 2014, S. 10

- Projekt- und Changemanagement
- Marketing-Know-how
- Digitalisierung und Digitalität, z. B. zur Auswahl von IT-Anbietenden

Durch die Vielfalt der Stakeholder\*innen ist die Vielfalt der unterschiedlichen Konzepte und der dahinterliegenden Strategien hoch. LOM-Betreiber\*innen können unterschiedliche Institutionen sein, angefangen bei den Plattformentwicklern, den Wirtschaftsverbänden, einzelnen Akteur\*innen bis hin zu den Kommunalverwaltungen. Dies ist eine Herausforderung, da die Vergleichbarkeit und das eindeutige Herausarbeiten von Erfolgsfaktoren kaum möglich sind. Die einzelnen Aspekte, die einen LOM ausmachen, sind so divers, dass deshalb über die Erfolgsfaktoren von LOM weniger Ergebnisse vorliegen als über Erfolgsfaktoren von e-Märkten. Gemessen an diesen und bezogen auf Erfolg im wirtschaftlichen Sinn, schneiden LOM deshalb immer schlechter ab und der Ansatz von LOM wird mittlerweile als gescheitert betrachtet (Pohlgeers 2019).

Doch gibt es über den wirtschaftlichen Erfolg hinaus weitere Aspekte, die für den Aufbau eines LOM sprechen: das Binden von Einwohner\*innen durch die Steigerung der Attraktivität einer Kommune (Delgado-de Miguel et al. 2019), die Stärkung des ländlichen Raumes vor dem Hintergrund der zunehmenden Verstädterung, die Sicherstellung der Nahversorgung von Einwohner\*innen während Pandemien (Chang and Meyerhoefer 2020) oder auch die Entwicklung hin zu einer Smart City in Verbindung mit Nachhaltigkeit. So führen Gassmann et al. (2020) aus:

„Die Smart City nutzt systematisch die Potenziale digitaler Technologien, um den Ressourceneinsatz zu verringern, die Lebensqualität ihrer Bewohner nachhaltig zu erhöhen sowie die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft nachhaltig zu stärken. Kern hierfür sind intelligente Lösungen für Infrastruktur, Energie, Gebäude, Mobilität, Dienstleistungen oder Sicherheit, welche auf integrierter Sensorik, Konnektivität, Datenanalytik sowie selbststeuernden Wertschöpfungsprozessen basieren.“ (Gassmann et al. 2020).

Im Rahmen der digitalen Transformation wie auch einer langfristigen Entwicklung zur Smart City, kann ein LOM ein nicht zu unterschätzender erster Baustein sein. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass der lokale Einzelhandel in aller Regel von Einzelpersonen geführt ist bzw. häufig nur mit wenigen Mitarbeiter\*innen geführte Kleinunternehmen sind, die sowohl finanziell wie auch personell kaum in der Lage sind, sich allein neben ihrem Tagesgeschäft in der realen Welt auch online zu etablieren. Hier braucht es gezielte Angebote und Unterstützung.

### **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Besondere der LOM in der Verbindung von Shopping-, Kommunikations- und Informationsangeboten mit lokalem Bezug (in einer Kommune) und der Integration aller kommunalen Akteur\*innen liegt. Da ein LOM in der Angebotsvielfalt mit einem Amazon oder Ebay nicht gleichziehen kann, ist ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor die Integration des Shoppings in **das kommunale Geschehen**. Daher setzt eine erfolgreiche Implementierung eines solchen integrativen LOM auch das **Zusammenspiel aller beteiligten lokalen Stakeholder\*innen** voraus (verdeutlicht in Abbildung 7). Im Folgenden wird deswegen für jede Kommune betrachtet, **welchen Beitrag die Plattformbetreibenden, die Plattformanbieter\*innen als auch die Kommune und die Anbieter\*innen zum Gelingen leisten**.

### Ein LOM wird genutzt, wenn er.....

- ein lokal breites Angebots- und Informationsspektrum also „dicht“ ist.
- Content bietet, der inspirierend, informativ, anregend unterhaltend, qualitativ hochwertig ist
- **hohe Usability** aufweist, also einfache Nutzung
- **hohe Erlebnisorientierung** u.a. erlebnisorientiertes Shopping-Experience bietet
- **cross-channel** (online – offline) Angebote macht
- „Staus“ bei der Transaktionsabwicklung (keine Wartezeiten) und Informations-Overflow managt, also sog. „congestion“ vermeidet.
- **Angebots- und Nachfrage-Funktionen** anbietet d.h. Einkauf, Bieterfunktionen, Tauschfunktionen, etc.
- **Gesellschaftliche Funktionen** bietet wie kommunales Informationsangebot, Beteiligungsangebote zur Kommunikation, Kooperation, Koordination der Kommunalen Spitze wie auch Kommunalverwaltung mit Einwohner\*innen und Einwohner\*innen untereinander.

### Dafür braucht es das Zusammenspiel und den Beitrag aller Stakeholder

#### Kommune

Kommunalpolitik und -verwaltung

- Verlinkung der kommunalen Website mit dem LOM, u. u.
- Proaktive Werbung für den LOM durch Kommunalpolitik und -verwaltung
- Nutzung des LOM

#### Plattformanbietende

- Anbieter akquirieren
- Anbieter unterstützen Werben
- Regionale Infos zur Verfügung stellen
- Plattform nach den Regeln des e-commerce steuern

#### Plattformbetreibende

- Attraktiven Marktauftritt
- Einfache Cockpitnutzung für die Anbieter
- Unterstützung durch e-Marketing
- Userorientierte Weiterentwicklung der Plattform
- Befähigung der Kümmerer die Plattform zu steuern

#### Anbieter\*innen

Wirtschaft, lokale Vereine und Institutionen, Communities, etc.

- Attraktive Auftritte mit qualitativ hochwertigem Content und wechselseitiger Verlinkung
- Gute und aktuelle Information
- Aktionen
- Gute Services

#### sowie

- professionelles Projekt- und Changemanagement während der Implementierung,
- entsprechende Rahmenbedingungen wie eine nachhaltige Finanzierung und
- die Einbettung in eine kommunale Gesamtstrategie

Abbildung 7: Erfolgsfaktoren eines LOM eigene Darstellung

Aufschlussreich kann hinsichtlich des Erfolgs eines LOM auch das Zusammenspiel und die Betrachtung der **Zukunftsbilder der verschiedenen Projektbeteiligten** sein. Daher sind die Aussagen zu den Zukunftsbildern in Kaskadenform für jede Kommune aufgenommen (siehe beispielhaft Tabelle 6).

## 2.8 Die Geschäftsmodell-Kaskade eines LOM

Für die Entwicklung und den nachhaltigen Aufbau eines Geschäftes, hier also eines LOM, sollte ein Geschäftsmodell erstellt werden. Ein **Geschäftsmodell** ist nichts anderes als die Architektur eines Unternehmens und seines Partnernetzwerks zur Schaffung, Vermarktung und Bereitstellung von Wert und Beziehungskapital für ein oder mehrere Kundensegmente, um profitable und nachhaltige Umsatzströme zu generieren (Duboisson-Torbay et al. 2002). Im Prozess der Geschäftsmodellerstellung entwickelt der Betreiber eine sehr klare Vorstellung von seinen unternehmerischen und ggf. darüber hinaus gehenden Zielen (vgl. Diaz-Diaz et al. 2017). Ein professionell erstelltes Geschäftsmodell liefert eine gute Basis für die Umsetzung der Geschäftsidee in die Praxis. Dabei können auch mögliche Risiken erkannt werden. Auf jeden Fall kann die Umsetzung aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse viel fokussierter stattfinden, da die Erfolgsfaktoren für das Gelingen für alle Beteiligten klar vorliegen (Gassmann et al. 2017).

Neben den Plattformbetreibenden sollten auch die jeweils an einem LOM teilnehmenden Anbieter\*innen für die Erweiterung ihres Geschäftsfeldes ein Geschäftsmodell entwickeln. Denn dies hilft auch ihnen, ihr eigenes Handeln genauso profund und zielorientiert auszurichten.

Sollten bereits Geschäftsmodelle auf Seiten der LOM-Anbieter\*innen vorliegen, wäre auf jeden Fall eine Überprüfung und Anpassung notwendig vor einer LOM-Teilnahme. Für die meisten Anbietenden ist das Agieren in der Welt des E-Commerce Neuland. Neben den technischen Anforderungen an eine eigene IT-Infrastruktur, das zielgerichtete Nutzen der digitalen Tools und Möglichkeiten stellen auch der neue Mindset des Einzelhandels der Zukunft und seine

Umsetzung ins tägliche Handeln die Anbietenden vor große Herausforderungen (vgl. auch Kap 13).

Um Geschäftsmodelle zu beschreiben, eignet sich das Business Model Canvas mit seinen neun Komponenten (siehe Abbildung 8, Osterwalder und Pigneur 2010). Im **Kundensegment** (1) wird definiert, welche Kundengruppe/n die Organisation bedienen möchte, das Wertversprechen/**Wertangebot** (2) zeigt den substantiellen Mehrwert für die Kund\*innen auf, für den Sie bereit sind zu zahlen. Die Wertangebote werden den Kund\*innen über Kommunikations-, Distributions- oder Verkaufs-**Kanäle** (3) unterbreitet. Unter **Kundenbeziehungen** (4) versteht man, die Beziehungen, die das Unternehmen zum/zur Kund\*in aufbaut und pflegt, um ihn zufrieden zu stellen und nachhaltige Erträge zu generieren. Die **Einnahmequellen** (5) sind das Ergebnis der den Kunden und Kundinnen erfolgreich angebotenen Wertangeboten. Unter **Schlüsselressourcen** (6) werden die Güter verstanden, die zum Anbieten und Bereitstellen der zuvor beschriebenen Elemente erforderlich sind. Die **Schlüsselaktivitäten** (7) beschreiben die Handlungen, die eine Organisation vornehmen muss, um erfolgreich zu agieren. Die **Schlüsselpartnerschaften** (8) erlauben die Auslagerung von bestimmten Aktivitäten oder Ressourcen. Die **Kostenstruktur** (9) erfasst alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.

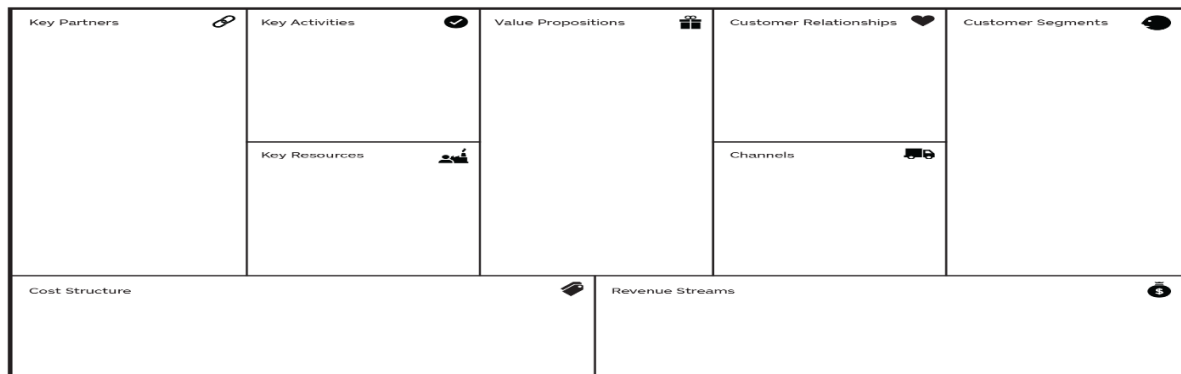


Abbildung 8: Aufbau eines Business Model Canvas

In Anlehnung an Diaz- Diaz et al. (2017) wurde das klassische BMC um die Faktoren soziale und Umgebungskosten (10) und sozialer und Umgebungsnutzen (11) erweitert. Damit wird die rein betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise um diese gesellschaftlich relevanten Aspekte ergänzt. Diese gesellschaftlichen Aspekte erstrecken sich u.a. auf das Verhindern von Einwohnerschwind oder Kaufkraftabfluss bis hin zur Steigerung der Attraktivität der Kommune und der Nachhaltigkeit dieser (Gassmann et al. 2017).

## 2.9 Klassifizierung von Plattformvarianten

Im Folgenden werden bei der Beschreibung der LOM zu ihrer Klassifizierung unterschiedliche Begriffe verwendet, die einer Klärung bedürfen.

Der *Plattformanbieter* ist das Unternehmen, das die Plattform entwickelt. In manchen Fällen übernimmt der Plattformanbieter noch den Plattformbetrieb und vertreibt diese an Intermediäre oder direkt an die marktteilnehmende Angebotsseite (z. B. Einzelhändler\*innen, Dienstleister\*innen, Vereine) – siehe hierzu Tabelle 1.



Tabelle 1: Leistungsumfang von Plattformanbietern

<i>Variante</i>	<i>Entwickler</i>	<i>Betreiber</i>	<i>Vertreiber an Intermediäre</i>	<i>Direktvertrieb an Anbieter</i>	<i>Beispiel</i>
<i>I.</i>	X		X		Conclurer, IESE Hitcom DIAcom
<i>II.</i>	X	X	X		Atalanda, Locamo
<i>III.</i>	X	X	X	X	Ciconia
<i>IV.</i>	X	X		X	Lozurka

Im Fall der sieben betrachteten LOM-Projekte sind die Modelle unterschiedlich. Conclurer, IESE Hitcom und DIAcom vertreiben ihre Plattform ausschliesslich an Intermediäre, während Atalanda und Locamo sowohl Betreiber sind als auch Vertreiber an die Intermediäre. Ciconia deckt als einziger der aufgeführten Plattformanbieter alle Rollen ab. Er ist sowohl Vertreiber an die Anbieter\*innen als auch Vertreiber an Kommunen sowie Direktvertreiber an die Anbieter\*innen. Lozurka als weiterer LOM außerhalb unserer Evaluation tritt als Entwickler, Betreiber und Direktvertreiber auf.

Tabelle 2: Intermediäre der sieben LOM

<i>LOM (Plattformanbieter)</i>	<i>Direktanbieter</i>	<i>Intermediär</i>
<i>Marktfee (Ciconia)</i>	x	LRA Rhein-Neckar-Kreis, Wirtschaftsförderung
<i>in-murrhardt (Atalanda)</i>		Stadt Murrhardt. Amt für Wirtschaft, Kultur und Tourismus
<i>Heidenheim erleben (Conclurer)</i>		Stadt Heidenheim, Wirtschaftsförderung
<i>Emma bringts (IESE)</i>		Wirtschaftsvereinigung Laichingen e.V.
<i>Gugg-amol (Hitcom)</i>		Stadt Blaubeuren Stadtmarketing
<i>LOCALgenie (DIAcom)</i>		LOCALgenie eG Genossenschaft
<i>Welfenmarkt (Locamo)</i>		Weingarten.IN Stadtmarketing GmbH

Tabelle 2 zeigt, dass bei vier der sieben LOM eine kommunale Organisationseinheit als Intermediär auftritt. In Laichingen ist der Intermediär und Betreiber die Wirtschaftsvereinigung e.V., in Oberndorf ist es seit 04.11.2021 die LOCALgenie Genossenschaft und in Weingarten die Stadtmarketing GmbH.

Um die an einem LOM beteiligte Anbieterseite zu unterstützen, bieten Plattformanbieter und/oder Intermediäre unterschiedliche Hilfestellungen an. Ein Intermediär ist ein Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage. Intermediäre sind in unserem Fall E-Commerce Plattformen.

Die Hilfeleistungen in den untersuchten LOM werden in der Regel durch die sog. sich Kümmernden geleistet. Ein *Kümmernder* ist die Organisationseinheit, die die Schnittstelle zwischen dem Plattformanbieter zu der Anbieterseite auf einem LOM darstellt. Sie kann direkt beim Plattformanbieter angesiedelt sein oder auch beim Intermediär. Die sich kümmernde

Person übernimmt Tätigkeiten wie die Organisation von Werbeaktionen, Akquise und Unterstützung der teilnehmenden Händler\*innen etc. Während der Projektlaufzeit gab es bei allen LOM eine Kümmererstelle beim Intermediär.

Für eine profunde Unterstützung und Steuerung der Plattformaktivitäten benötigen die sich Kümmernden das Know-how, wie ein Data Analytics-Tool aufgebaut ist und wie die Daten zu nutzen sind. So könnte auch die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen an der Veränderung von Besucher- oder Bestellzahlen abgelesen werden. Damit können auch künftige Marketingmaßnahmen gezielter ausgewählt und umgesetzt werden. Diese Kenntnisse mussten sich die Kümmernden in den meisten Fällen selbst aneignen.

Die Einstufung der Sortimentstiefe lehnt sich an eine Liste von Produktkategorien an, wie sie bei Amazon und Ebay zu finden sind. Das sind: 1. Medien, 2. Elektronik, 3. Haushalt, Garten und Tiere, 4. Beauty und Drogerie, 5. Lebensmittel, 6. Getränke, 7. Spielzeug, 8. Fashion, 9. Sport, 10. Auto und Motorrad, 11. Gastronomie und 12. Dienstleistungen. Die Zahl bei Sortimentstiefe in den jeweiligen Abbildungen zum Überblick der Plattform (z. B. Abb. 9) gibt an, wie viele von den möglichen 12 Kategorien abgedeckt sind auf der jeweiligen Plattform.

### 3. Vorstellung der lokalen Online-Marktplätze aus den sieben Modellkommunen

Die Vorstellung der im Rahmen des Forschungsprojektes fokussierten sieben LOM erfolgt über die nächsten Seiten. Diese beginnt jeweils einleitend mit der **Philosophie, den Besonderheiten und dem Plattformentwickler** des jeweiligen LOM und erfolgt anschließend entsprechend der folgenden Struktur:

- x.1 Projekt-Summary
- x.2 Steckbrief
- x.3 Geschäftsmodell
- x.4 Unterstützung der Kümmernden
- x.5 Unterstützung der Anbieter\*innen
- x.6 Unterstützung der Kommunalpolitik und -verwaltung
- x.7 Kaskade der Zukunftsbilder der Stakeholder\*innen

#### 3.1 *Marktfee* in Schönbrunn und Spechbach

Ciconia Software GmbH (weiterhin Ciconia genannt) ist ein Start-up der Universität Mannheim, das die *Marktfee*-App als Lösung für einen LOM anbietet. Die Zielgruppe der Angebotsseite sind kleine Lebensmitteleinzelhändler\*innen. 25 Lebensmittelanbieter\*innen aus Schönbrunn, Spechbach und Umkreis von 45 km sind als Händler in der App aktiv. Zusätzlich sind Anbieter\*innen aus anderen Regionen ebenfalls auf der App, da Ciconia Software GmbH die *Marktfee*-App überregional etablieren will. Durch die App können Bürger\*innen Produkte bestellen, sie entweder abholen oder liefern lassen. Die Städte Schönbrunn und Spechbach waren Piloträume. Die Idee war, ein intelligentes Netzwerk zu entwickeln: Die Bestellungen, die über die *Marktfee* eingegangen sind, werden entweder nach Hause oder zu den Abholstationen (Metzgerei *Meister* in Spechbach oder das Rathaus in Schönbrunn) geliefert. Bereits bestellt sind auch vier kühlfähige Abholboxen, die vor dem Rathaus Schönbrunn aufgestellt werden. Dort können bestellte Waren künftig über eine QR-Code Bedienung vom Kunden der *Marktfee* zum selbst bestimmten Zeitpunkt abgeholt werden. Die Abholstationen dienen auch als soziale Treffpunkte, z. B. besteht die Möglichkeit, dort einen Kaffee zu trinken. Auch sind Bestellterminals im Einsatz, die es erlauben, dass Kund\*innen entweder ohne Smartphone oder ohne Kreditkarte *Marktfee* ebenfalls benutzen können. Bei Bestellungen über ein Bestellterminal oder drei Tablets helfen in Schönbrunn Mitarbeitende des Rathauses sowie in Spechbach die Mitarbeiter\*innen der Metzgerei *Meister* bei Bedarf beim Bestellvorgang. *Marktfee* ist die einzige untersuchte Plattform, die als App (IOS und Android) zur Verfügung steht. Die Webseite (marktfee.app) ist nur informativ, Bestellungen sind auf dieser Webseite nicht möglich.

Es gibt die Möglichkeit, einen einmal bestellten Lieferumfang mit bestimmtem Lieferwochentag genauso wieder zu bestellen durch einfaches Übernehmen der gespeicherten Daten (Torrent 2021, S. 46 und 48; Kap. 14).

Die Gemeinden Schönbrunn und Spechbach organisieren nach Ablauf des Projektes eigene Abholfahrten, um die Nahversorgung ihrer Einwohner\*innen möglichst kostengünstig sicherzustellen. Die sich ehemals kümmernde Person liefert dienstags und donnerstags auf ehrenamtlicher Basis bestellte Waren von vier Anbietern an die Bürger\*innen aus.

Dieses Projekt nimmt eine Sonderrolle innerhalb der sieben Kommunen ein, da zum einen das Einzugsgebiet mit ca. 4.700 Einwohner\*innen deutlich unter den anderen Kommunen und auch

unterhalb der Ausschreibungsgrenze mit 10.000 EW liegt. Zum anderen ging es von Anfang an um die Lebensmittelnahversorgung, was sich auch in der Branchentiefe von 3 von 12 möglichen abgedeckten Branchen ausdrückt. Ein darüberhinausgehendes Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsangebot war im Konzept nicht vorgesehen. Damit sind die Kriterien für einen LOM, wie in Kapitel 2.1 beschrieben hier nicht vollständig erfüllt. Insofern ist eine Vergleichbarkeit mit den anderen sechs LOM bedingt möglich.

### 3.1.1 Projektsummary - *Marktfee*

#### **Stand Juni 2021:**

##### Ausgangspunkt und Ausrichtung:

Bevor das LOM Projekt begonnen wurde, hatte Schönbrunn in 2017 bereits die Teilnahme am Projekt «Intelligente Marktplätze» beschlossen, es gab Bürgerforen im Rahmen eines LEADER Projektes und für die Einwohner\*innen gab es zwei große Auftaktveranstaltungen. Der aktuelle Stand im Juni 2021 zeigt: Im Radius von 49 km von Schönbrunn sind 25 Lebensmittel- und Genussmittel-Anbieter\*innen auf der *Marktfee* vertreten. Sechs davon sind reine Weingüter. Der Fokus liegt damit auf dem kommerziellen Aspekt, ergänzt um die Möglichkeit bei Bestellung bzw. Warenabholung mit anderen Einwohner\*innen ins Gespräch zu kommen, sofern die Abholstationen genutzt werden.

##### Sicht der Kund\*innen

Während der COVID19-Pandemie konnten die Bürger\*innen in Schönbrunn nach Terminvereinbarung im Rathaus bestellen oder abholen.

An einer Kundenbefragung nahmen nur 12 Personen aus Schönbrunn und Spechbach teil, so dass die Ergebnisse nicht als repräsentativ einzustufen sind. Von 12 Befragten hatten erst 3 über *Marktfee* eingekauft, gleichzeitig sehen 9 der Befragten Vorteile der LOM gegenüber großen Plattformen, vor allem die Lokalität der Produkte und die Kundennähe. Gewünscht wurden ein größeres Sortiment, ein besseres Preisangebot, mehr Informationen sowohl zu Schönbrunn/Spechbach als auch zu Restaurants, Kneipen, Fahrplänen und Stauinformationen (Aumüller 2021). Bei der Bewertung der Shopping-Plattform erhält *Marktfee* bei Checkoutscore 15,5 von 27 möglichen Punkten und ist damit eine der beiden höchst bewerteten Plattformen der sieben Kommunen im Checkoutscore. Hier wurde der Bestellkomfort, Zahlungsmöglichkeiten, Cross Channel Services u.a. untersucht (Torrent 2021, Anlage A.2.ii).

##### Sicht der Kommune

Gefragt nach der **Zielerreichung** stuft der Bürgermeister von Schönbrunn, die Erreichung beim **Ziel 1: Langfristig zukunftsfähiges, digitales Angebot der Grund- und Nahversorgung** mit einer 5 ein auf einer Skala von 0 = nicht erreicht bis 10 = voll erreicht. Von ca. 2.300 Haushalten nutzen 50-60 Haushalte die *Marktfee*- App.

Durch die Außenwirkung der *Marktfee* ist noch ein neues Grundversorgungsangebot entstanden: ein regionaler Anbieter offeriert jeden Donnerstagmorgen von 10-14 Uhr auf dem Rathausplatz in Schönbrunn regionales Obst und Gemüse, Backwaren und frischen Fisch. Ergänzt wird dies durch einen weiteren Anbieter um frische Blumen und Blumengestecke aus eigener Gärtnerei.

Das **Ziel 2: Soziale Treffpunkte durch Abholstationen** sieht der Bürgermeister mit der Wertung 0 als nicht erreicht an. Da die aktuelle Situation freie persönliche Zusammenkünfte nicht erlaubt, wird deren Umsetzung auf die nächste Zukunft verschoben. Sobald möglich, sind

persönliche Zusammenkünfte zur Information und Werbung für die *Marktfee*-Angebote und für den geplanten Aufbau von sozialen Treffpunkten vorgesehen.

Sowohl das Rathaus Schönbrunn als auch Vereinsräume der ansässigen Vereine sollen rollierend in definierten Zeiträumen zum persönlichen Treffen und Kaffee trinken zur Verfügung gestellt werden (Interview 1D 18.05.2021). Der Bürgermeister aus Spechbach hat sein Amt als Bürgermeister am 31.08.2020 niedergelegt. Sein Nachfolger wurde aufgrund der bisher kurzen Amtszeit nicht in die Befragung zur Zielerreichung einbezogen.

### Nach Projektablauf

Initiator der *Marktfee*-Einführung war die Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreis. Mit Ablauf der Projektzeit endet die bei der Wirtschaftsförderung des LRA Rhein-Neckar-Kreis eingerichtete Kümmerstelle und die nachhaltige **Weiterführung** des Geschäftsmodells obliegt der Ciconia Software AG.

Die Anbieter\*innen im Umkreis der Kommunen Schönbrunn und Spechbach können auch künftig von der wachsenden Expertise des ehemaligen Start-Up Unternehmens Ciconia Software AG profitieren. Deren Strategie beinhaltet die deutschlandweite Geschäftsfeldausweitung der *Marktfee*-App.

### 3.1.2 Steckbrief - *Marktfee*

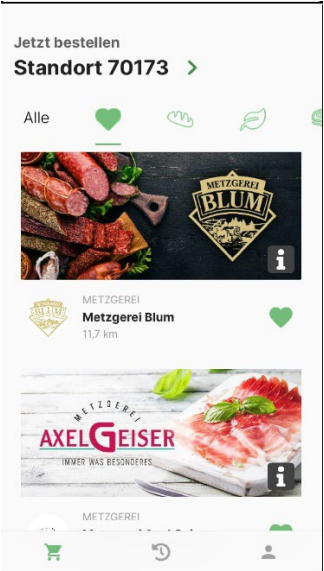
<b>Marktfee</b>		
	<b>URL</b>	Marktfee.app (PlayStore und AppStore) <a href="http://www.marktfee.app">www.marktfee.app</a> *)
	<b>Stadt</b>	Schönbrunn und Spechbach als Piloträume
	<b>Einzugsgebiet</b>	ca. 4.700 Einwohner*innen
	<b>Plattformanbieter</b>	Ciconia Software GmbH
	<b>Kümmernde Person</b>	Ciconia und LRA Rhein-Neckar-Kreis
	<b>Ansatz</b>	Transaktionsplattform*)
	<b>Anzahl Anbieter*innen</b>	25, davon 18 mit Produkten
	<b>Anzahl Produkte</b>	Keine Angabe ausschließlich für Schönbrunn und Spechbach.1868 (Stand Mai 2020, Anzahl Produkte über gesamtes Marktfee)
	<b>Sortimentstiefe</b>	3 /12
	<b>Lieferzone</b>	Lokal und regional
	<b>Ziele Plattformbetreiber</b>	Lokalen Lebensmittelhandel in Deutschland sichtbar machen, Anbieter*innen vor dem Aussterben retten, indem sie digital umsetzen können
<b>Live seit September 2019</b>	<b>Wichtigste Funktionalitäten</b>	Produkteverkauf, Lieferung, Selbstabholung beim Anbieter

Abbildung 9: Überblick Marktfee (Stand 1/2021)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Torrent 2021

\*) Auch wenn eine App keine Transaktionsplattform im klassischen Sinne darstellt, wird sie hier wie eine Transaktionsplattform im Sinne der Vermittlung zwischen zwei Marktseiten (Anbietende und Kaufende) mit dem Ziel des Transaktionsabschlusses eingestuft. Die *Marktfee*-App bietet ebenfalls die Möglichkeit eines Transaktionsabschlusses von Auswählen über Kaufen, mit Bezahlvorgang und Lieferung an.

### 3.1.3 Geschäftsmodell LOM *Marktfee* - Schönbrunn & Spechbach

In den beiden benachbarten kleinen Kommunen Schönbrunn und Spechbach gibt es keine umfassenden Einkaufsmöglichkeiten und auch die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr zu den nächstmöglichen Einkaufsgelegenheiten ist sehr eingeschränkt. Daher liegt das Besondere am Geschäftsmodell der Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreis im Fokus auf die Nahversorgung im Lebensmittelbereich. Durch Zusammenfassung von Bestellungen bei unterschiedlichen regionalen Anbieter\*innen aus dem Umkreis sollen Synergie-Effekte geschaffen werden und die Umweltbelastung durch viele Einzelfahrten reduziert werden. Gleichzeitig sollten soziale Treffpunkte entstehen durch Abholstationen in beiden Orten.

Business Model Canvas – Schönbrunn & Spechbach		Federführung: Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis		
<b>Schlüssel-Partner</b> Ciconia Software AG, Kommunen: Schönbrunn & Spechbach	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Plattformmanagement, Akquise neuer Anbieter*innen, Support der Anbieter*innen, Bewerben des Angebotes	<b>Nutzen-Versprechen</b> Problem des ungünstigen Personen-Nahverkehrs wird entgegengewirkt  Regionale Waren aus Nachbarkommunen online (über App) bestellen und zu zentraler Abholstation (z.B. Rathaus) liefern lassen,	<b>Kundenbeziehung</b> Persönlicher Kontakt wichtig, damit digitale Anfangshürde überwunden werden kann.  Persönlicher Kontakt mit Einzelhändlern um Vertrauensbasis zu schaffen und beim Handling zu helfen.	<b>Kundensegmente</b> Mobilitätseingeschränkte Personen,  Berufstätige Pendler*innen  Versorgende Personen (Bsp. Kinder, welche ihre Eltern pflegen)  Einzelhandel aus Nachbarkommunen bzw. nahgelegenen Städten
	<b>Schlüssel-Ressourcen</b> Know-How der Ciconia Software AG mit der Plattform <i>Marktfee</i> Finanzielle Ressourcen für Projektleitung und Kümmerer IT- und kommunikationserfahrene Projektleitung Bürgermeister	Bequem und problemlos diverse Waren erwerben oder reservieren können ohne lange Wartezeiten,  Zeitersparnis, weil nicht mehr verschiedene Läden angefahren werden müssen	<b>Vertriebs- und Kommunikationskanäle</b> Workshops, Presse, Amtsblatt, Mundpropaganda, Flyer Registrierte Lieferanten erhalten nur die Lieferanfragen, die zu den eigenen Fahrtrotten passen.	
<b>Umgebungs-kosten:</b> keine  <b>Soziale Kosten:</b> keine  <b>Kostenstruktur:</b> Programmierung der App, Bereitstellungskosten der App, Personalkosten Projektleiter und Kümmerer, Marketingkosten Tablets für Anbieter*innen		<b>Umgebungs-nutzen:</b> lokale Anbieter*innen werden auf dem Weg in den Onlinehandel unterstützt, Existenzen gesichert. Einsparen von privaten Autofahrten CO: Bilanz.  <b>Sozialer Nutzen:</b> Abholstationen als sozialer Treffpunkt, Gemeinschaftsdenken und Identifikation als Versorgungsgemeinschaft wird gefördert.  <b>Einnahmequellen:</b> Mindestpauschale 24,50 €/Monat bei 12 Monaten Laufzeit oder 34,50 € ohne Vertragslaufzeit. 3 Testmonate ohne Mindestpauschale. Umsatzprovision für Händler*innen 3-4,5 % je nach Sortimentsbreite. Gebühr für Online-Zahlung 0,25 € + 1,4 des Transaktionswertes (übertragbar auf den Kunden)		

Abbildung 10: Business Model Canvas Schönbrunn & Spechbach (Stand 12/2020)

### 3.1.4 Unterstützung für die Kümmernden durch den Plattformanbieter - *Marktfee*

In diesem Projekt gab es zwei Kümmerstellen. Die sich kümmernde Person vor Ort war ausschließlich beauftragt mit Lieferfahrten. Die sich kümmernde Person aus der Wirtschaftsförderung Rhein-Neckar-Kreis war involviert in der Projektkoordination und im Marketing, daher gab es auch keine Schulungen für die sich kümmernde Person zur

selbständigen Nutzung und betriebswirtschaftlichen Steuerung der *Marktfee*-App. Die konkrete Betreuung der Anbieter\*innen blieb in den Händen der Ciconia Software GmbH.

Tabelle 3: Unterstützung für die Kümmernden durch den Plattformanbieter

<b>Schulungen zu</b>	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Nein*
Konfiguration der Startseite	Nein*
Nutzung von Data Analytics Tools	Nein*
Durchführung von Kampagnen	Nein*
<b>Zugang</b> zur Abfrage von Kennzahlen	Nein
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Nein
<b>Schriftliche Anleitungen</b> zur Weitergabe an Nahversorger*innen	Nein*
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Ja

\*diese Aufgaben wurden vom Plattformanbieter übernommen

#### 4.1.5 Unterstützung für die Anbieter\*innen - *Marktfee*

Im Konzept von Schönbrunn und Spechbach war von vorneherein definiert, dass Ciconia als Plattformanbieter und -betreiber die Einführung der Anbieter\*innen in die App-Nutzung weitestgehend übernimmt. Als Startup-Unternehmen hat Ciconia durch den direkten Kontakt zu den Anbieter\*innen unmittelbar deren Erfahrungen und Anliegen in die Weiterentwicklung ihrer App aufnehmen können. Wie auch in der nächsten Tabelle deutlich wird, hat Ciconia ebenfalls umfassende Videos, Schulungen und Webinare für die Anbieter\*innen zur Verfügung gestellt. Ergänzend wurden von Seiten der Kümmerin spezifische Fragen über die Technik hinaus beantwortet und auch Werbemaßnahmen übernommen.

Tabelle 4: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<b><i>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</i></b>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in bei <i>Marktfee</i></b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Online	Produktfotographie durch Ciconia (während Projektlaufzeit)	nachträglich
	Mindestinhalt: Logo, Händlerbild, 10 Produkte	Zugangsbeschränkung: nur Lebensmittelanbieter
	Manuelle Produkteingabe, CSV Import Tool	Innerhalb von 2 Tagen
<b>Darüber hinaus:</b>		
<b>Laufend:</b> Videos, Schulungen, Webinare, Werbemaßnahmen		
<b><i>Unterstützung durch die Gemeinde (Kommunalpolitik und -verwaltung)</i></b>		
<b><i>Unterstützung durch die Kümmernden</i></b>		
persönliche Hilfe, Werbemaßnahmen		

### 3.1.6 Unterstützung des LOM *Marktfee* durch Kommunalverwaltung und -politik

Auf den Homepages von Schönbrunn und Spechbach gibt es keine Hinweise oder Links zur *Marktfee*-App. Gibt man *Marktfee* im Suchmenü der Gemeinde Schönbrunn ein, erscheint ein Hinweis auf die *Marktfee* im Amtsblatt 21/2020. Bei Spechbach erscheinen keine Suchergebnisse. Bei für die *Marktfee* engagierten Bürgermeistern überrascht das sehr, da die Homepage ja ein geeignetes Medium zur Steigerung des Bekanntheitsgrades wäre.

Tabelle 5: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Ja
<b>Nachfrageseite</b>	
Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein
<b>Anbieterseite</b>	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Nein*
<b>Context</b>	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Nein
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert	Nein*
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert	Nein*

\*vom Konzept nicht vorgesehen.

### 3.1.7 Kaskade der Zukunftsbilder - *Marktfee*

In Tabelle 6 wird deutlich, dass es sich bei *Marktfee* nicht um einen klassischen LOM handelt. Das Portfolio ist auf Lebensmittel begrenzt und eine Integration von kommunalen oder anderen relevanten Informationen für die Einwohner\*innen war im Konzept auch nicht vorgesehen. So zeigt Tabelle 6 auch die Diskrepanz zwischen den Zielsetzungen des MLR mit seinem Förderprojekt und den Zielsetzungen der das Projekt umsetzenden Akteure.

Tabelle 6: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belegung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister 1	Langfristig zukunftsfähiges, digitales Angebot der Grund- und Nahversorgung. Soziale Treffpunkte durch Abholstationen schaffen [Interview 1D 28.04.2020].
Bürgermeister 2	Lebensmittelnahversorgung erhalten mit Abholstation und Hauslieferung. Soziale Treffpunkte durch Abholstationen schaffen [Interview 1E 08.05.2020].
Projektleiter	Angebot für kleine Betriebe, sich schnell zu digitalisieren. Soziale Treffpunkte erhalten und damit den Zusammenhalt in der Kommune festigen [Interview 1A 30.03.2020].
Kümmernde Person1	Nahversorgung sicherstellen. Soziale Treffpunkte schaffen [Interview 1B 09.04.2020].



Kümmernde Person 2	Die regionalen Anbieter sollen bekannter werden. Bequemlichkeit beim Einkaufen. Ressourcen schonen [Interview 1C 11.05.2020].
Plattformanbieter (hier Betreiber)	Lokalen Lebensmittelhandel in Deutschland sichtbar machen. Anbieter*innen vor dem Aussterben retten, indem sie digital umsetzen können. Deutschlandweite Ausdehnung von Marktfee auch in Städten

Deutlich wird, dass in diesem Projekt eine Win-win Situation geschaffen wurde. Ciconia als Start-up Unternehmen konnte die Kommunen Schönbrunn und Spechbach als Piloträume für die (Weiter-) Entwicklung ihrer App nutzen und erste Erfahrungen sammeln. Die Gemeinden konnten ihre eigenen Wünsche einbringen und gegenüber einem etablierten Plattform- oder App-Anbieter Investitionskosten sparen.

### 3.2 *in-murrhardt* in Murrhardt

Die Plattform *Einkaufen in-murrhardt* ist von Atalanda GmbH (weiterhin Atalanda genannt) entwickelt worden. Atalanda bietet lokale Online-Marktplätze deutschlandweit Kommunen an und verknüpft die einzelnen LOM mit dem deutschlandweiten *atalanda.com*. So ist *in-murrhardt* einer der 24 LOM, die von Atalanda betrieben werden. Durch die Verknüpfung sind alle Händler\*innen dieser LOM deutschlandweit als Anbieter\*innen präsent. Die Atalanda-Seite wird von Atalanda gepflegt, die lokalen Marktplätze (wie z.B. *in-murrhardt.de*) werden vor Ort betreut. Atalanda bietet mehr als 200 Funktionen zur Auswahl, die in den lokalen Marktplätzen umgesetzt werden können, wie zum Beispiel: Terminvereinbarung, Gutscheinsystem, Ticketverkauf. (Atalanda 2021) Sie bietet auch ein Offline-Angebot mit digitalen Displays, die im Schaufenster ausgehängt werden, kontaktlose Speisekarten mit QR-Code usw. Alle diese Funktionen dienen dazu, Offline und Digital zu verbinden. Auf *in-murrhardt.de* wurde nur ein Teil der von Atalanda angebotenen Funktionalitäten umgesetzt. Die Kund\*innen können auf der Plattform z.B. Produkte einkaufen, Händlerprofile und Speisekarten und Mittagstischangebote von Restaurants anschauen, den Veranstaltungskalender browsen und Informationen über den Wochenmarkt erhalten. Weitere Möglichkeiten wie zum Beispiel der städtische Gutschein im Onlineformat oder auch Coupons sind noch nicht umgesetzt.

#### 3.2.1 Projektsummary *in-murrhardt*

##### **Stand Juni 2021**

##### Ausgangspunkt und Ausrichtung

In Murrhardt wurde bereits in 2016 eine Innenstadtoffensive durchgeführt. Daraus war die Idee für einen LOM schon entstanden. Mithilfe der Fördergelder des MLR wurde sie auch umgesetzt. Der Schwerpunkt bei der Umsetzung dieses LOM liegt auf dem kommerziellen Aspekt.

Ein Plattformanbieter dessen Expertise im wirtschaftlichen Betreiben von Online-Märkten liegt, hat nicht unbedingt die Inklusion von kommunalen Informationen im Fokus. Obwohl die Kümmerstelle im Stadtmarketing verortet ist, werden die Möglichkeiten der Vernetzung, wie kommunale Veranstaltungshinweise, Ticketverkauf für kommunale Angebote, Integration des LOM auf der kommunalen Homepage als auch die Integration des Branchenverzeichnisses (siehe Tabelle 9) nicht ausgeschöpft. Der ursprüngliche Gedanke des MLR – und damit die Umsetzung eines lokalen Online-Marktplatzes bezogen auf eine Stadt -, nämlich die

Verbindung von Waren- und Dienstleistungsangeboten mit Informationen aus der Kommune etc. könnten noch mehr ausgeschöpft werden.

Insgesamt 37 Anbieter\*innen aus einem fast 100% vollständigen Produktportfolio (außer Spielwaren) sind auf dem LOM der Stadt Murrhardt vertreten. Davon erscheinen 15 Anbieter\*innen mit ihrer virtuellen Visitenkarte und 22 Anbieter\*innen bieten ihre Produkte im Shop an. Atalanda als Plattformanbieter verfügt über ein breites Funktionsangebot für die Kund\*innen. In Murrhardt wurden allerdings nicht alle Features übernommen. (Torrent 2021, S. 46-47; Kap. 14).

#### Sicht der Kund\*innen

Ergebnis einer Online-Kundenbefragung mit 52 Befragten ergab den Wunsch nach einer aktiveren Werbung für den Marktplatz, mehr Händler\*innen auf dem LOM und ein breiteres Angebot mit mehr Auswahl. Eine bessere Übersichtlichkeit als auch mehr Kundenfreundlichkeit wurden ebenso gewünscht (Aumüller 2021).

Der Checkout-Score liegt mit 12 von 27 möglichen Punkten im mittleren Bereich. Der Murrhardter Kunden und Kundinnen erhalten die Lieferung am Tag der Bestellung. Durch die spezifische Situation, dass die Anbieter\*innen deutschlandweit eingebunden sind, wird auch national versendet. Click & Collect ist möglich, Click & Reserve nicht, da die Plattform keine Möglichkeit zur Barzahlung bietet. Die Bezahlung läuft generell online. Pakete können als Geschenke verpackt werden. Bestellungen können sogar mit einem Dankschön-Video an die Empfänger\*in der Ware beantwortet werden.

#### Sicht der Kommune

Die zu Beginn formulierten Ziele der sich kümmernden Person lauteten: **Ziel 1: Die Sichtbarkeit der Anbieter\*innen in der verwinkelten Innenstadt erhöhen.** Dieses erste Ziel sieht sie auf einer Skala von 0 =nicht erreicht bis 10= voll erreicht zu 8 erfüllt. Denn es wissen immer noch viele Menschen nicht, dass es überhaupt einen LOM in Murrhardt gibt. Sie sieht auch mindestens noch weitere 100 potentielle Anbieter\*innen. Am ehesten lassen sich neue Anbieter\*innen für den LOM in persönlichen Kontakten überzeugen. Da jedoch alle öffentlichen Veranstaltungen als auch die persönlichen Begegnungen in Geschäften und der Gastronomie durch Corona unterbunden waren, war Neuakquise sehr schwierig. Dazu kommt, dass die Stimmung besonders im Einzelhandel und im Gastronomiebereich sehr gedrückt war im letzten halben Jahr und wenig Offenheit für einen Beitritt auf dem LOM von neuen Anbieter\*innen vorhanden war. Das **Ziel 2: Online-Recherchen zu ermöglichen** ist zu 7 umgesetzt. Viele der teilnehmenden Anbieter\*innen pflegen ihre Einträge nicht kontinuierlich, obwohl die sich kümmernde Person sowohl die Wichtigkeit als auch das Handling den Anbieter\*innen mehrfach erklärt hat. Selbst der Google my Business Eintrag oder das Eintragen der angebotenen Marken wird von den meisten Anbieter\*innen nicht vorgenommen. Das **bargeldlose Bezahlen** als **Ziel 3** ist voll und ganz umgesetzt, das Ziel also mit 10 erreicht.

Veranstaltungshinweise von kommunalen Anbieter\*innen, wie Museen, Kirchen oder Gemeinderat, die auf der kommunalen Website eingestellt werden, erscheinen über eine automatisierte Schnittstelle auch gleichzeitig auf dem LOM. Da Vereine nur über eine Mitgliedschaft von 30 € pro Monat bei Atalanda auf dem LOM sichtbar werden können und die Vereine diese Ausgaben scheuen, sind bisher keine Vereine aufgeführt. Stattdessen sind alle Vereine auf der städtischen Homepage gelistet.

## Nach Projektablauf

Die Stelle der sich kümmernden Person für den LOM wurde reduziert. Sie ist jetzt insgesamt mit einem höheren Stundenvolumen weiterhin bei der Stadt Murrhardt beschäftigt, allerdings mit einem neuen Projekt. Für die fortlaufende Betreuung des LOM sind 10 Stunden vorgesehen.

### 3.2.2 Steckbrief - *in-murrhardt*

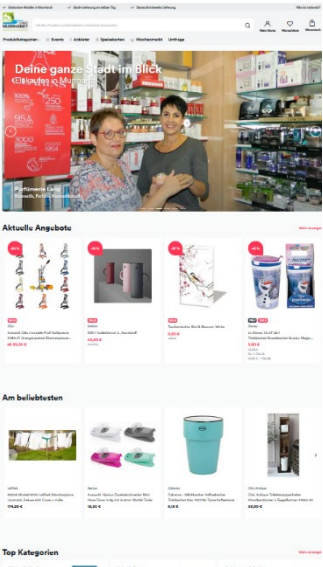
<b>Murrhardt</b>	
	<p><b>URL</b> <a href="http://www.in-murrhardt.de">www.in-murrhardt.de</a> <a href="http://www.atalanda.com/murrhardt">www.atalanda.com/murrhardt</a></p> <p><b>Stadt</b> Murrhardt</p> <p><b>Einzugsgebiet</b> ca. 14.000 Einwohner*innen</p> <p><b>Plattformanbieter</b> Atalanda GmbH</p> <p><b>Kümmerer</b> Stadtmarketing Murrhardt</p> <p><b>Ansatz</b> Transaktionsplattform</p> <p><b>Anzahl Anbieter*innen</b> 33, davon 20 mit Produkten (Sept. 2020)</p> <p><b>Anzahl Produkte</b> 1.7 Mio Bücher und ca. 5000 andere Produkte (Sept. 2020)</p> <p><b>Sortimentstiefe</b> 11/12</p> <p><b>Lieferzone</b> deutschlandweit</p> <p><b>Ziele Plattformbetreiber</b> Das Tor zur Online-Welt für Händler*innen sein, Lokale Anbieter*innen ins Internet bringen <i>ROPO</i>-Effekte</p> <p><b>Live seit Dezember 2019</b></p>
	<p><b>Wichtigste Funktionalitäten</b> Branchenbuch, Produkteverkauf, Speisekarte, Veranstaltungskalender</p>

Abbildung 11: Überblick Murrhardt (Stand 1/2021)<sup>9</sup>

### 3.2.3 Geschäftsmodell LOM *in-murrhardt*

Die kleine verwinkelte Innenstadt Murrhardts sollte durch den LOM wieder mehr Einwohner\*innen und Besucher\*innen anziehen. Ebenso sollte der Einkaufskomfort durch die Online-Angebote auch für Berufspendelnde erhöht werden, die tagsüber von der Arbeit aus ihre Bestellungen tätigen könnten, um sie abends abzuholen oder auch taggleich nach Hause geliefert zu bekommen.

<sup>9</sup> Torrent 2021

Business Model Canvas – Murrhardt			Federführung: Stadt Murrhardt	
<b>Schlüssel-Partner</b> Atalanda, Verein Stadtmarketing,	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Stellen der Plattform, Akquise neuer Anbieter*innen, Support neuer Anbieter*innen. Werbemaßnahmen für die Plattform Aktuelle regionale Inhalte zur Verfügung stellen	<b>Nutzen-Versprechen</b> Digitale Sichtbarkeit der ortsansässigen Unternehmen erhöhen, damit Kundenkreis ggf. erweitern und zur Existenzsicherung der lokalen Anbieter*innen beitragen. Bequemes Onlineshopping über Bürger App	<b>Kundenbeziehung</b> Persönlicher Kontakt mit Einzelhändler*innen durch monatlichen Stammtisch, Schulungsangebote und telefonischer Kontakt zu Händler*innen,	<b>Kundensegmente</b> Einzelhandel, Firmen Alle Einwohner*innen der Stadt und des Umlandes, Jüngere digital versierte, Berufspendler*innen, Ältere und Landwirte außerhalb Touristen
	<b>Schlüssel-Ressourcen</b> Finanzielle Ressourcen für Projektleiterin IT- und kommunikationserfahrene Projektleiterin	Information zu Sonderangeboten Lokaler Lieferservice, Mittagstischangebote, Infos zu lokalen Veranstaltungen, Jobbörse Wochenmarktangebote	<b>Vertriebs- und Kommunikationskanäle</b> Informationsveranstaltungen, Infostände, Workshops, Amtsblatt und kommunale Webseite, E-Mail, Imagevideos, Werbebanner, Aufkleber für Geschäfte, Postkartenaktion an alle Haushalte	
<b>Umgebungs-kosten:</b> keine <b>Soziale Kosten:</b> keine <b>Kostenstruktur:</b> Personalkosten Kümmerer, Für zwei Jahre Kostenübernahme für die Anbieterteilnahme am LOM		<b>Umgebungs-nutzen:</b> Attraktivität der Stadt steigt für Unternehmen und Einwohner*innen, unterstützt damit auch Zuzug von weiteren Bürger*innen; Gemeinschaftsgefühl wird gesteigert. <b>Sozialer Nutzen:</b> Durch Kombination von Präsenz- und Onlinehandel bleibt die Innenstadt lebendig. <b>Einnahmequelle:</b> 30 € monatliche Gebühr nach Projektabschluss (10/2021)		

Abbildung 12: Business Model Canvas Murrhardt (Stand 12/2020)

### 3.2.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - *in-murrhardt*

Die Einarbeitung und Unterstützung für die sich kümmernde Person waren sehr umfassend. Es ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Atalanda und der sich kümmernden Person entstanden. Die betriebswirtschaftliche Steuerung war der einzige Punkt, der nicht im Fokus stand. Das Lesen und Nutzen der Analytics-Daten wurden erst lange nach dem Online Start in den Blick genommen. Für die jeweiligen Entscheidungen über den gezielten Einsatz von Marketingmaßnahmen mit anschließender Evaluation ist der Einsatz der Analytics Tools jedoch sehr wichtig für.

Tabelle 7: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter

Schulungen zu	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Ja
Konfiguration der Startseite	Ja
Nutzung von Data Analytics Tools	Nein
Durchführung von Kampagnen	Ja
<b>Zugang</b> zur Abfrage von Kennzahlen	Ja
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Nein
<b>Schriftliche Anleitungen</b> zur Weitergabe an Nahversorger*innen	Ja
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Ja

### 3.2.5 Unterstützung für die Anbietenden - *in-murrhardt*

Atalanda betreibt mittlerweile weit mehr als 20 Online Marktplätze in Deutschland. Die Anbieter zahlen eine monatliche Grundgebühr an Atalanda als auch eine Provison pro getätigtem Verkauf. Atalanda legt Wert auf gute Betreuung ihrer Geschäftspartner\*innen. Es wird auch in Werbung über Google Shopping und Google Adds investiert. Die Anbieter\*innen profitieren von der bereits erworbenen Expertise des Plattformanbieters bzw. –betreibers sowohl in der Unterstützung bei ihrem Onlinehandel als auch in der permanenten Weiterentwicklung der Plattform.

Tabelle 8: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<b>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</b>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in bei in-murrhardt</b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Online	Aktionen für kostenlose Profilbilder	bevor das Profil geschaltet wird
	Mindestinhalt: schönes Bild, Name, Preis, Beschreibung	Zugangsbeschränkung: nur Händler*innen aus Murrhardt
	Manuelle Produkteingabe, Excel hochladen, Schnittstelle	Innerhalb eines Tages
<b>Darüber hinaus:</b>		
Atalanda: persönliche Hilfe durch Atalanda-Supportmitarbeiter*innen, Anleitungen und Videos in der Atalanda Academy, Webinare, Kampagnen in Google shopping, Google-Adds,		
Kümmernde Person: persönliche Hilfe in allen Fragen der täglichen Plattformnutzung, Stammtisch für Anbieter, Werbemaßnahmen		

### 3.2.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik - *in-murrhardt*

Auf der städtischen Homepage gibt es einen Link zu *in-murrhardt*. Eine Vorbildfunktion im Sinne des Einkaufs kommunaler Bedarfe über die Plattform findet nicht statt. Wie bereits in Kap. 3.2.1 Projektsummary *in-murrhardt* erwähnt, wird die weitere Betreuung des LOM nach Ablauf der Förderdauer wird von der Kommune mit einer wöchentlichen Stundenzahl von 4 Stunden durch die bisherige sich kümmernde Person weitergeführt.

Darin spiegelt sich eine Priorisierung von Seiten der Kommune. In Anbetracht der Anforderungen an einen gelingenden LOM und der damit zusammenhängenden Arbeitslast der kümmernden Person erscheinen 4 Stunden /Woche sehr wenig.

Tabelle 9: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Ja
<b>Nachfrageseite</b>	

Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein
Anbieterseite	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Ja
Context	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Nein
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert	Nein
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert	Ja

### 3.2.7 Kaskade der Zukunftsbilder - *in-murrhardt*

In der Zielkaskade wird deutlich, dass die Ausrichtung von Bürgermeister, kümmernder Person und Plattformanbieter eher auf der Sichtbarkeit der Anbieter\*innen und dem kommerziellen Aspekt liegen und weniger auf den lokalen Aspekten, wie z. B. kommunale Nachrichten und/oder Veranstaltungen. Dazu passt auch die Auswahl des Plattformanbieters mit Schwerpunkt auf E-Commerce.

Tabelle 10: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister	Bürger nehmen die Stadt wieder mehr wahr und nutzen sie mehr. Digitale Sichtbarkeit [Interview 2B 28.04.2020].
Kümmernde Person	Sichtbarkeit der Anbieter in der verwinkelten Innenstadt erhöhen. Onlinerecherchen ermöglichen. Bargeldloses Bezahlen [Interview 2A 02.04.2020].
Plattform-Anbieter (hier Betreiber)	Das Tor zur Online-Welt für Händler*innen sein, Lokale Händler*innen ins Internet bringen, <i>ROPO</i> -Effekte. Betreibt bereits ca. 30 Online-Märkte auch in Österreich und der Schweiz

### 3.3 *Heidenheim erleben in Heidenheim*

Für die Ausschreibung beauftragte die Stadt Heidenheim die Conclurer GmbH (weiterhin Conclurer genannt) für die Entwicklung ihres digitalen Schaufensters. Conclurer entwickelte diese Plattform als Nebenprojekt, denn schwerpunktmäßig ist Conclurer im Bereich Industrie 4.0 aktiv. *Heidenheim erleben* ist die verbesserte Version eines schon existierenden Branchenbuchs, das seit Januar 2018 im Netz verfügbar war. Wie der Name sagt, soll auf dieser Plattform die Stadt Heidenheim erlebt werden. Diese Erlebnis-Orientierung zeigt sich daran, dass Erlebnisse anstatt Veranstaltungen im Veranstaltungskalender eingetragen werden, z.B. in Form von Weinproben oder online-Bastelaktionen. Es werden auch anhand von Videos Geschichten über die Händler\*innen erzählt. Darüber hinaus präsentieren die Händler\*innen nur eine Auswahl ihrer Produkte auf der Plattform, damit ein Mehrwert für die Einwohner\*innen entsteht. Als corona-bedingte Maßnahme wurde ein Fernsehprogramm angeboten: Händler\*innen können Live-Streams organisieren. So organisierte ein Sportklub z.B. online Sportkurse. Das bedeutet, dass diese Plattform durch Emotionen Kaufentscheidungen beeinflussen soll.

### 3.3.1 Projektsummary - *Heidenheim erleben*

#### **Stand Juni 2021**

##### Ausgangspunkt und Ausrichtung

Ein seit 2018 bereits bestehendes digitales Branchenbuch hatte weit über 600 Anbieter online präsentiert. Mit *Heidenheim erleben.de* sollten den Anbieter\*innen risikoarme Schritte in die weitere Digitalisierung ermöglicht werden (Interview 3A 14.04.2020). Das Konzept des erlebnisorientierten Einkaufens war der Leitgedanke der neuen Plattform. Mit großem Engagement wurde für die Idee der Verknüpfung von Online- und Offlineangeboten geworben. Zum Beispiel offerierte ein Blumengeschäft eine Materialbox mit Blumen und Deko-Material etc. so dass die Kunden und Kundinnen selbst zu Hause einen Osterkranz binden konnten nach Anleitung aus dem extra dafür erstellten Video. Während des ersten Corona-Lockdowns hat die sich kümmernde Person Handys und Stative gekauft und sie den Händler\*innen zum Erstellen von Live Streams zur Verfügung gestellt.

Trotz großen Einsatzes blieb die Resonanz von Seiten der Anbieter\*innen überschaubar. Von 643 potenziell aktiven Anbieter\*innen sind 11 mit Produkten auf der Plattform vertreten.

##### Sicht der Kund\*innen

Zu einer nutzerfreundlichen Plattform gehören unter anderem eine smarte Rechnungs- bzw. Bezahlabwicklung oder eine einfache Terminbuchung z. B. für einen Onlinekurs. Wenn aber Einwohner\*innen als Nutzer zur Anmeldung die Mailadresse des Anbieters erst noch kopieren und eine Anmeldeemail schreiben muss, ist die sog. „Convenience“ – also der Grad der Komforts - nicht sehr hoch. Eine direkte Online-Buchung eines Termins bzw. Kurses würde die Nutzung attraktiver machen. Der Checkoutscore liegt dementsprechend bei 5 von 27 möglichen Punkten. Um ein Produkt zu reservieren oder kaufen, muss der Kunde bzw. die Kundin ein Formular ausfüllen, bei mehreren Produkten müssen mehrere Formulare ausgefüllt werden. Die Zahlungsabwicklung wird von der Plattform nicht unterstützt. Eine digitale Präsenz für die Anbieter\*innen kann über *Heidenheim erleben* erzielt werden. Um Online-Verkäufe zu erzielen bzw. zu steigern, müssten die angebotenen Shoppingplattformfeatures umfangreicher sein (vgl. Torrent 2021, S. 46; Kap 14).

Ein Plattformanbieter, der bereits Erfahrung im Smart Retail mit B2C<sup>10</sup> mitbringt, kann hier leichter komfortable Lösungen anbieten als ein Plattformanbieter, dessen Kernkompetenz im B2B<sup>11</sup> Sektor liegt und der die Heidenheimer Plattform „nur so nebenher“ (Interview 3 04.11.2021) betreibt. Tendenziell bestätigt dies auch eine Befragung der Heidenheimer Einwohner\*innen.

In einer Online-Befragung von 11 befragten Einwohner\*innen wurden für den LOM sofort sichtbare Onlineshops der Händler\*innen gewünscht mit Einblick in die Produktverfügbarkeit und das Angebot von Click & Collect. Von den 11 Befragten, kannten 2 den LOM *Heidenheim erleben* (Aumüller 2021), alle anderen nicht.

##### Sicht der Kommune

Im März 2021 schildert uns die verantwortliche kümmernde Person die Entwicklung während des Förderzeitraums: Die Weiterentwicklung der Plattform wurde vom Heidenheimer Handels- und Dienstleistungsverein (H.D.H.) von Anfang an nicht vollumfänglich unterstützt, da ja

---

<sup>10</sup> Business to Citizen

<sup>11</sup> Business to Business

bereits ein digitales Branchenbuch aller Anbieter\*innen erstellt worden war. HeidenheimErleben.de als „Gelbe Seiten“ würde ausreichen, so die Meinung des Vorstands. Die Ideen vom ursprünglichen Projektleiter, die bei der Bewerbung um die Förderung eingereicht wurden, hat der Vorstand als extrem innovativ eingeschätzt und teilweise abgelehnt. So z.B. die Integration der Augmented reality bei Stadtführungen als eine Ausgestaltung des erlebnisorientierten Ansatzes.

Aktuell pflegt keiner der Anbieter\*innen mehr Produkte auf *HeidenheimErleben.de* ein. „Wir sind ihnen immer „hinterher gesprungen“ mit Erinnerung an Datenpflege, monatlichen Beiträgen, hatten aber den Vorstand des H.D.H. und auch die Heidenheimer Zeitung nicht hinter uns“ (Interview 3B 10.03. 2021).

Anfang 2020 hat die Heidenheimer Zeitung GmbH & Co. KG (weiterhin Heidenheimer Zeitung genannt) eine eigene Plattform aufgebaut, die sich in mehrere Bereiche gliedert: Laendle24 ist das *Nachrichtenportal* für den Kreis und der „*Laendleshop*“ ist ein lokaler Online-Marktplatz mit Produkten einiger regionaler Anbieter\*innen. Angeboten werden seit dem vierten Quartal 2020 Produkte mit Bildern, Texten und einer Warenkorbfunktion mit einer PayPal Bezahlungsfunktion. Ergänzt wurde das Online-Angebot mit einem Concept-Store<sup>12</sup> vor Ort ab dem 21.11.2020.

Die Anbieter\*innen werden extrem unterstützt von der Heidenheimer Zeitung – erhalten sogar kostenlose Werbeanzeigen, wenn sie Produkte im Shop einstellen. Die Angebote werden mit allgemeinen Anzeigen und redaktionellen Beiträgen gefördert.

Da es wirtschaftlich keinen Sinn macht, die Plattform *Heidenheim erleben* und den *Laendleshop*<sup>13</sup> der Heidenheimer Zeitung parallel anzubieten und auch die Nutzer- bzw. Einwohner\*innen dadurch verwirrt sind, wer hier wofür „zuständig“ ist, gibt es seit dem letzten Quartal 2020 die Überlegung, Heidenheim erleben als Erlebnisblog in die Hände der Heidenheimer Zeitung zu übergeben.

Die Idee der sich kümmernden Person und des Projektleiters der städtischen Wirtschaftsförderung ist der Aufbau einer Start-Up-Redaktion, um den Erlebnisblog systematisch aufzubauen und redaktionelle Beiträge mit den Aktivitäten und Produkten der Anbieter\*innen zu verknüpfen. Über die Kanäle der Zeitung ist eine hohe Frequenz und Reichweite von Information und Werbung einfacher umzusetzen als aus den eher begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Heidenheimer Wirtschaftsförderung.

Gefragt nach der Zielerreichung der im Frühjahr 2020 formulierten Ziele auf einer Skala von 0 =nicht erreicht bis 10= voll erreicht, erhalten wir von der sich kümmernden Person folgende Einschätzung: **Ziel 1: Eine digitale Sammelplattform aller regionalen Händler- und Dienstleister\*innen mit einer 9.** Das **Ziel 2: HDH attraktiv machen im Netz erhält die Zahl 6.** Das **Ziel 3 der risikoarmen Schritte in die Digitalisierung wird mit 8 eingestuft.** Das **Ziel 4: Eine Art Onlineshopping Erlebnisorientiertes Einkaufen wird auf 5 geschätzt.** Sowohl aufgrund der Corona-Pandemie als auch wegen des zurückhaltenden Engagements der Anbieter\*innen scheint hier noch viel Potenzial offen geblieben zu sein.

---

<sup>12</sup> Mit dem Begriff „Concept-Store“ werden im Einzelhandel Läden bezeichnet, die mit einer ungewöhnlichen, meist hochwertigen Kombination von Sortimenten und Marken sowie einer modernen Auffassung von erlebnisgeprägtem Einkaufen und Kundenbindung arbeiten.

<sup>13</sup> <https://laendleshop.de/>



## Nach Projektablauf

Da die finanzielle Förderung vom Land Baden Württemberg jetzt ausgelaufen ist, könnte durch Übernahme der Zeitung die bereits aufgebaute Plattform weiter genutzt werden. Dazu werden seit Anfang 2021 Gespräche mit der Heidenheimer Zeitung geführt.

Ein Projekt dieser Tragweite braucht die sogenannte Führungskolalition, wie sie beim Gestalten von Change-Projekten beschrieben wird (Kotter 2015) (siehe hierzu auch Kapitel 4).

Das Potenzial dieser Plattform wurde und ist nicht genutzt, da wesentliche Stakeholder in Heidenheim wie (1) der HDH nicht ganz und gar hinter dem Projekt stehen, (2) auch von Seiten der Verwaltung weder das kommunale Branchenbuch in die Plattform integriert wird, noch in der Verwaltung Werbung für die Plattform erfolgt oder z. B. Einkäufe von Verbrauchsgütern der Verwaltung, wie Kaffee für die Mitarbeitenden über die Plattform bestellt werden, und (3) der Ticketverkauf für kommunale Veranstaltungen nicht integriert ist.

Als Fazit kann im Falle *Heidenheimerleben* festgehalten werden, dass eine sehr engagierte kümmerndernde Person und ein engagierter Projektleiter auch das Commitment der anderen Stakeholder (Wirtschaftsverband, kommunale Spitze und Kommunalverwaltung, Vereine etc.) als auch die Expertise eines B2C orientierten Plattformanbieters benötigen, um ein gutes Konzept nachhaltig umzusetzen.

### 3.3.2 Steckbrief – *Heidenheim erleben*

HeidenheimErleben		
 <p>Live seit Januar 2018</p>	<b>URL</b>	<a href="http://www.heidenheimerleben.de">www.heidenheimerleben.de</a>
	<b>Stadt</b>	Heidenheim an der Brenz
	<b>Einzugsgebiet</b>	über 50.000 Einwohner*innen
	<b>Plattformanbieter</b>	Conclurer GmbH
	<b>Kümmernde Person</b>	Wirtschaftsförderung Heidenheim
	<b>Ansatz</b>	Digitales Schaufenster mit Produkthanfragen
	<b>Anzahl Anbieter*innen</b>	645, davon 10 mit Produkten
	<b>Anzahl Produkte</b>	58
	<b>Sortimentstiefe</b>	*
	<b>Lieferzone</b>	lokal
<b>Ziele</b>	Erlebnis-orientiert Shoppen, Händler*innen eine Webseite geben, Leute in die Innenstadt holen	
<b>Plattformentwickler</b>		
<b>Wichtigste Funktionalitäten</b>	Branchenbuch, Live-Streams, Veranstaltungskalender, Geschichten aus Heidenheim, Produkteverkauf	

(\* = nicht differenziert, da nur 10 Produkte eingestellt waren)

Abbildung 13: Überblick heidenheimerleben (Stand 1/2021)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Torrent 2021

### 3.3.3 Geschäftsmodell LOM *Heidenheim erleben*

Der besondere Ansatz in Heidenheim liegt in der Erlebnisorientierung. Der Kauf von Produkten oder Dienstleistungen sollten in Verbindung mit Erlebnissen angeboten werden. Z. B. könnte ein Weinhändler eine Weinprobe anbieten in Kooperation mit einem Käseanbieter, der für das leibliche Wohl während der Weinprobe sorgt. Oder könnten Stadtführungen mit Augmented Reality attraktiv gestaltet werden. Bei diesem erlebnisorientierten Ansatz haben die corona-bedingten Schutzmaßnahmen in besonderem Maße die Umsetzung erschwert oder auch unmöglich gemacht.

Business Model Canvas – Heidenheim		Federführung: Stadt Heidenheim		
<b>Schlüssel-Partner</b> Conclurer GmbH,  Heidenheimer Dienstleistungs- und Handelsverein  Betreiber: Heidenheimer Wirtschaftsförderung	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Stellen der Plattform, Betreuung der Plattform Werbemaßnahmen für Anbieter- und Einwohner*innen,  Aktuelle regionale Inhalte kreieren und zur Verfügung stellen.	<b>Nutzen-Versprechen</b> Erlebnis orientiertes Shopping  Regionale Waren einfach & bequem online bestellt: <i>click &amp;                      collect</i> oder Lieferung  Überblick über gesamtes regionales Warenangebot und Veranstaltungen  Touristikangebote,	<b>Kundenbeziehung</b> Persönlicher Kontakt zu Anbieter*innen Telefonberatung und ggf. über Mailverkehr, Schulungen	<b>Kundensegmente</b> Zielgruppe sind: Einzelhandel mit Interesse an digitalen Angeboten, Einwohner*innen Heidenheims
	<b>Schlüssel-Ressourcen</b> Finanzielle Ressourcen zur Plattformerstellung, Finanzielle Ressourcen für Projektleiter und Kümmerer, IT- und kommunikations- erfahrener Projektleiter/ Kümmerer	Nachbarschaftshilfe,  Marketing für Unternehmer*innen,  Möglichkeit Micro-Webseiten zu erhalten (falls keine Website vorhanden ist)	<b>Vertriebs- und                      Kommunikationskanäle</b> Social Media, personalisierte Mails und Newsletter, Auftaktveranstaltung, Bürgerbefragungen	
<b>Umgebungskosten:</b> keine  <b>Soziale Kosten:</b> keine  <b>Kostenstruktur:</b> Personalkosten, Programmierkosten, Hosting der Website		<b>Umgebungsnutzen:</b> Sicherung der Versorgung  <b>Sozialer Nutzen:</b> attraktive überregionale Außenwirkung der Kommune  <b>Einnahmequelle:</b> Steuereinnahmen der Stadt		

Abbildung 14: Business Model Canvas Heidenheim (Stand 12/2020)

### 3.3.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter

Die Firma Conclurer hat bis auf die Einweisung in die Nutzung von Data Analytics eine umfassende Einarbeitung und Unterstützung für die sich kümmernde Person zur Verfügung gestellt. Über ein Händler\*innen-Dashboard haben die Anbieter\*innen die Möglichkeit, ihre Aktivitäten auf *Heidenheim erleben* selbst zu steuern, was für die kümmernde Person eine Entlastung darstellt.

Tabelle 11: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter

<b>Schulungen zu</b>	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Ja
Konfiguration der Startseite	Ja
Nutzung von Data Analytics Tools	Nein
Durchführung von Kampagnen	Ja
<b>Zugang</b> zu einem Dashboard zum Abfragen von Kennzahlen	Ja
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Nein
<b>Schriftliche Anleitungen</b> für die Nahversorger*innen auf der Website	Ja
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Ja

### 3.3.5 Unterstützung für die Anbieter – *Heidenheim erleben*

Mit umfassendem Schulungs- und Selbstlernmodulen hat Conclurer die Anbieter\*innen in die Lage versetzt, ihren LOM Auftritt selbständig zu betreiben. Ebenso hat die sehr engagierte kümmernde Person die Anbieter\*innen in individueller Betreuung an die Hand genommen, als auch Austauschrunden initiiert, die wegen Corona-Schutzmaßnahmen leider seit dem ersten Lockdown nicht mehr stattfinden konnten.

Tabelle 12: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<b>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</b>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in bei Heidenheim erleben</b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Online	Kostenlose Profilbilder durch Agentur	bevor das Profil geschaltet wird
	Mindestinhalt: Unternehmensname, Preis und Name des Produktes	Zugangsbeschränkung: Händler*innen aus dem Landkreis Heidenheim
	Manuelle Produkteingabe, Excel hochladen, Schnittstelle	Innerhalb einer Woche
<b>Darüber hinaus:</b>		
Conclurer: Wiki-Tool mit Anleitungen und Videos, Schulungen, Livestreams für Händler*innen, Instagram Kanal erstellt, Support bei technischen Problemen, Zugang zum Händler- Dashboard mit Analysezahlen		
Kümmernde Person: persönliche Hilfe in allen Fragen der täglichen Plattformnutzung, Austauschrunden für Anbieter*innen		

### 3.3.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik – *Heidenheim erleben*

Da die Plattform bereits alle Anbieter\*innen aus dem digitalen Branchenverzeichnis des HDH Anbieter\*innen «übernommen» hat, wäre ein Verweis der städtischen Homepage auf die Plattform naheliegend. Dieser existiert allerdings nicht. Auf der Homepage findet sich ein eigener kleiner Onlineshop zur Ticketreservierung und ausgewählten Produkten. Um den Einwohner\*innen gegenüber ein geschlossenes Bild der kommunalen und kommerziellen

Angebote in der Stadt Heidenheim zu vermitteln, wäre die Integration beider Seiten empfehlenswert. Ein Gesamtkonzept ist nicht erkennbar.

Tabelle 13: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Nein
<b>Nachfrageseite</b>	
Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein
<b>Anbieterseite</b>	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Nein
<b>Context</b>	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Nein
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert	Nein
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert	Nein
Verweis auf allgemeine Information in der Stadt (z.B. öffentliche Toilette, Testzentren)	Ja
Verkehrsmittelplan auf LOM integriert	Ja

### 3.3.7 Kaskade der Zukunftsbilder– *Heidenheim erleben*

Die Zielkaskade lässt erkennen, dass der OB das Zusammenwirken der städtebaulichen Entwicklung mit einer lebendigen Innenstadt und dem Handelsgeschehen im Blick hat. Die Gelegenheit mit einem LOM auch die kommunalen Dienstleistungen und Informationen zu verknüpfen wird allerdings nicht erwähnt und im Projektverlauf auch nicht verfolgt. Projektleiter, kümmernde Person und Plattformanbieter fokussieren auf die Erlebnisorientierung und risikoarme Schritte in die Digitalisierung. Die Kommune wählt als Kooperationspartner ein Start-Up-Unternehmen mit dem Vorteil des kostengünstigen Angebotes und dem Nachteil, dass die Kernkompetenz des Start Ups im B2B und nicht im B2C liegt. «Wir machen das ja alles nur ein bisschen nebenher.» (Interview 3D 04.11.2020). Eine attraktive Shoppingplattform inclusive einem hohen Nutzerkomfort sind relevante Aspekte der Verankerung eines LOM und eine notwendige Bedingung für das Gelingen eines LOM. Hier liegt hohes Optimierungspotential.

Tabelle 14: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister	Die Innenstadt wieder als Brennglas der städtischen Gesellschaft. Die Innenstadt als Ort der Begegnung. Das Städtebauliche mit einem Handel zusammen bringt, der sich verändert [Interview 3C 28.04.2020].
Projektleiter	Eine digitale Sammelplattform aller regionalen Händler und Dienstleister. HDH attraktiv machen im Netz. Risikoarme Schritte in die Digitalisierung [Interview 3A 14.04.2020].
Kümmernde Person	Eine Art Onlineshopping. Erlebnisorientiertes Einkaufen [Interview 3B 31.03.2020].
Plattform-Anbieter (hier Entwickler)	Erlebnis-orientiert Shoppen, Händlern eine Webseite geben, Leute in die Innenstadt holen. Hauptgeschäft sonst B2B [Interview 3D 04.11.2020].

### 3.4 *Emma brings* in Laichingen

Für den Marktplatz von *Emma brings* wurde das Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering (IESE) als Plattformanbieter gewählt. IESE bietet im Rahmen seines Forschungsprogramms Digitale Dörfer verschiedene Softwareprodukte, die für die Digitalisierung der ländlichen Regionen gedacht sind (IESE Innovation 2011). Dazu gehören die standardisierten Produkte BestellBar (Online-Marktplatz-Lösung), DorfNews (Online-Informationsangebot für Bürger\*innen), Digitaler Schaukasten (Neuigkeiten aus dem Dorfalltag), DorfFunk (Bürger\*innen kommunizieren miteinander u.a. Tausch & Biete und «Sag's uns»-Kanal für Hinweise an die Verwaltung), LösBar (Kontaktaufnahme und Kommunikation zwischen Einwohner\*innen und Kommunalverwaltung), und LieferBar (Mitbringservice für die Gemeinde inkl. Transparenz über Auslieferungen aus der BestellBar). (Fraunhofer IESE 2021). Diese Produkte können lokale Anpassungen haben. Je nach Strategie und Bedarf können Kommunen die Produkte zusammenstellen. Für Laichingen wurde eine spezielle Lösung entwickelt, die Funktionalitäten von DorfNews und BestellBar mischt.

#### 3.4.1 Projektsummary - *Emma brings*

##### **Stand Juni 2021**

##### Ausgangspunkt und Ausrichtung

Bereits in 2017 gab es Gespräche mit dem Begründer des LOM Projektes, dem Bürgermeister und Herrn Prof. Heinemann. Die Förderung des MLR hat die konkrete Umsetzung dann ermöglicht. Das Motto diese LOM ist: „*Mit Emma aufstehen und mit Emma ins Bett gehen.*“ Gemäss diesem Motto sollen die Einwohner\*innen morgens auf *Emma brings* schauen, z. B. wie das heutige Wetter ist, während des Tages ihre Bedürfnisse über den Shop abbilden, sich über Händler\*innen und im Blog informieren, und abends mit dem letzten Blick auf *Emma brings* ins Bett gehen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Verbindung lokaler Produkt- und Dienstleistungsangebote mit für die Einwohner\*innen relevanten Informationen. Das Einzugsgebiet für Anbieter- und Nachfrager\*innen bezieht sich zunächst auf die Kommunen Laichingen, Berghülen, Nellingen, Merklingen und Westerheim. Ziel ist es, die regionale

Wertschöpfung zu stärken und eine lokale Identität zu schaffen. Auf *Emma brings* zeigen die Anbieter\*innen einen Teil ihres Angebotes, nicht das komplette Portfolio. Dadurch sollen sie angeregt werden, die Geschäfte vor Ort zu besuchen.

48 Anbieter\*innen sind auf *Emma brings* vertreten. Außer Lebensmittel sind alle Portfoliobereiche an Produkten abgedeckt. Über eine städtische Apotheke wird ein kostenloser Lieferservice angeboten. Außer dem Shop-Angebot werden Informationen veröffentlicht unter den Rubriken: Allgemein, Emmas Spruch der Woche, Freizeittipp, Gemeindenachrichten, Gewinnspiel, Neu eingetroffen, Praktisches und Tipps, Rezepte, Stellenausschreibungen, Veranstaltungen, Verkaufsaktionen, Wanderungen/Radtour und Wissenswertes. Die Angebote zum Mittagstisch der verschiedenen Gastronom\*innen sind auch zu finden.

*Emma brings* integriert weit mehr Stakeholdergruppen und bietet damit den Einwohner\*innen das vielfältigste Angebot.

### Sicht der Kund\*innen

Ende Juni 2021 gibt es noch technische Probleme. Manchmal klappt das Hochladen von Bildern nicht. Der Bestellvorgang ist auch noch etwas holprig, wie Kund\*innen zurückgemeldet haben. In einer Onlinebefragung haben 60 Personen Rückmeldung gegeben. Im Vergleich mit den anderen Kommunen ist das eine hohe Beteiligung. Gewünscht werden für die Zukunft ein optimierter Aufbau der Website, mit schnelleren Ladezeiten, einer besseren Übersichtlichkeit über die Produkte und einer besseren Suchfunktion. Lebensmittel werden noch vermisst im Angebot und insgesamt ein breiteres Angebotsspektrum an Produkten und Dienstleistungen. Onlinebestellungen bei Gastronom\*innen wurden auch gewünscht. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten 5 von den 60 Befragten über *Emma brings* bestellt und gekauft (Aumüller 2021).

Der Checkoutscore liegt mit 12 von 27 möglichen Punkten noch im mittleren Bereich. Es werden Click & Reserve, Click & Collect und Click & Deliver angeboten. Bei einer Bestellung bis 12 Uhr wird die Ware noch am selben Tag ausgeliefert. Online- und Barzahlung sind möglich. Wird bei mehreren Anbieter\*innen bestellt, fallen nur einmal Liefergebühren an (vgl. Torrent 2021, S. 46,47; Kap. 14). Diese Ergebnisse werden ergänzt um die Einschätzung von Seiten der kümmernden Person aus der Wirtschaftsvereinigung e.V. Laichingen. Die Antwortmöglichkeiten lagen auf einer Skala von 0 = nicht erreicht bis 10 = voll erreicht. Das **Ziel 1: Einzelhändler- und Dienstleister\*innen können sich sehr gut präsentieren und die Kund\*innen begeistern** sieht die kümmernde Person mit 8 erfüllt. Die Möglichkeit ist geschaffen. Eine stärkere Nachfrage von neuen Anbietenden als auch eine umfassender Nutzung von bestehende Anbietenden wird noch gewünscht. Auch das **Ziel 2: Einzelhändler\*innen, Dienstleister\*innen und die Bevölkerung sind mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht worden**, ist ebenso im Sinne eines Angebotes mit 10 erfüllt. Auch die **Ziele 3, 4 und 5** wird bei 10 voll erfüllt gesehen: **Möglichkeiten schaffen, dass Einzelhändler\*innen und Dienstleister\*innen sich online präsentieren können. Eine Prozessesstraße schaffen, so dass online Transaktionen möglich sind. Regional einkaufen und online bestellen. Unseren Händlern eine Möglichkeit bieten, ihre Kompetenzen im stationären Bereich als auch ihre Waren online potenziellen Kunden zu präsentieren. Das online-Schaufenster soll darüber hinaus ihnen einen direkten Online-Verkauf ermöglichen. Der Plattformanbieter wollte die Geschäfte vor Ort stärken und in Richtung Online-Handel verlagern.** Auch hier wurden die Bedingungen geschaffen, insofern sieht die kümmernde Person diese Ziele auch mit 10 erreicht.

## Sicht der Kommune

Eine Beteiligung der Stadt als Anbieter auf *emma bringtts* wurde von Seiten der Stadt abgelehnt. Es besteht zwar ein regelmäßiger Austausch, aber eine Beteiligung oder Unterstützung findet nicht statt (Interview 4B 29.06.2021).

## Nach Projektablauf

An erster Stelle stehe die Akquise neuer Anbieter\*innen. „Das wirtschaftliche Betreiben der Plattform setzt eine Anbieterzahl von 60-80 Anbietern voraus“ (Interview 4A 03.04.2020). Zurzeit sind es 48. Die kümmernde Person wird weiterhin von der Wirtschaftsvereinigung e.V. mit 20 Stunden pro Woche finanziert.

Da der Bereich Lebensmittel noch nicht abgedeckt ist, finden gerade mit drei Anbietenden für Feinkost, Geflügel und Wildprodukten Gespräche über eine mögliche Teilnahme statt. Es wird auch in Erwägung gezogen, den bisher auf die Kernkommunen eingeschränkten Teilnehmerkreis hinauszugehen als auch Produkte regional als auch überregional zu verkaufen und dann auch zu verschicken. Das war im ursprünglichen Konzept nicht vorgesehen und in der Programmierung auch nicht eingerichtet. Dazu müssten verschiedene Umprogrammierungen beim technischen Betreiber und dem Finanzdienstleister vorgenommen werden, was mit einer Investition verbunden ist.

### 3.4.2 Steckbrief - *Emma bringtts*

	<table border="1"> <tr> <td><b>URL</b></td> <td><a href="http://www.emmabringts.de">www.emmabringts.de</a></td> </tr> <tr> <td><b>Stadt</b></td> <td>Laichingen, Westerheim, Berghülen, Merklingen, Nellingen</td> </tr> <tr> <td><b>Einzugsgebiet</b></td> <td>ca. 20.500 Einwohner*innen</td> </tr> <tr> <td><b>Plattformanbieter</b></td> <td>IESE Fraunhofer Institut</td> </tr> <tr> <td><b>Kümmernde Person</b></td> <td>Wirtschaftsvereinigung Laichingen e.V.</td> </tr> <tr> <td><b>Ansatz</b></td> <td>Transaktionsplattform</td> </tr> <tr> <td><b>Anzahl Anbieter*innen</b></td> <td>49, davon 22 mit Produkten</td> </tr> <tr> <td><b>Anzahl Produkte</b></td> <td>392</td> </tr> <tr> <td><b>Sortimentstiefe</b></td> <td>11/12</td> </tr> <tr> <td><b>Lieferzone</b></td> <td>lokal</td> </tr> <tr> <td><b>Ziele Plattformentwickler</b></td> <td>Einwohner*innen über das Lokalgeschehen informieren, Geschäfte vor Ort stärken, Geschäfte Richtung Online-Handel verlagern</td> </tr> <tr> <td><b>Wichtigste Funktionalitäten</b></td> <td>Branchenbuch, Produkteverkauf, Mittagisch, Blog</td> </tr> </table>	<b>URL</b>	<a href="http://www.emmabringts.de">www.emmabringts.de</a>	<b>Stadt</b>	Laichingen, Westerheim, Berghülen, Merklingen, Nellingen	<b>Einzugsgebiet</b>	ca. 20.500 Einwohner*innen	<b>Plattformanbieter</b>	IESE Fraunhofer Institut	<b>Kümmernde Person</b>	Wirtschaftsvereinigung Laichingen e.V.	<b>Ansatz</b>	Transaktionsplattform	<b>Anzahl Anbieter*innen</b>	49, davon 22 mit Produkten	<b>Anzahl Produkte</b>	392	<b>Sortimentstiefe</b>	11/12	<b>Lieferzone</b>	lokal	<b>Ziele Plattformentwickler</b>	Einwohner*innen über das Lokalgeschehen informieren, Geschäfte vor Ort stärken, Geschäfte Richtung Online-Handel verlagern	<b>Wichtigste Funktionalitäten</b>	Branchenbuch, Produkteverkauf, Mittagisch, Blog
<b>URL</b>	<a href="http://www.emmabringts.de">www.emmabringts.de</a>																								
<b>Stadt</b>	Laichingen, Westerheim, Berghülen, Merklingen, Nellingen																								
<b>Einzugsgebiet</b>	ca. 20.500 Einwohner*innen																								
<b>Plattformanbieter</b>	IESE Fraunhofer Institut																								
<b>Kümmernde Person</b>	Wirtschaftsvereinigung Laichingen e.V.																								
<b>Ansatz</b>	Transaktionsplattform																								
<b>Anzahl Anbieter*innen</b>	49, davon 22 mit Produkten																								
<b>Anzahl Produkte</b>	392																								
<b>Sortimentstiefe</b>	11/12																								
<b>Lieferzone</b>	lokal																								
<b>Ziele Plattformentwickler</b>	Einwohner*innen über das Lokalgeschehen informieren, Geschäfte vor Ort stärken, Geschäfte Richtung Online-Handel verlagern																								
<b>Wichtigste Funktionalitäten</b>	Branchenbuch, Produkteverkauf, Mittagisch, Blog																								
<p>Live seit Juni 2019</p>	<p><b>Wichtigste Funktionalitäten</b></p>																								

Abbildung 15: Überblick *Emma bringtts* (Stand 1/2021)<sup>15</sup>

### 3.4.3 Geschäftsmodell LOM *Emma bringtts*

Das Geschäftsmodell der Wirtschaftsvereinigung Laichingen e.V. zielt besonders auf die regionale Verbundenheit ab. Die Anbieter\*innen müssen Mitglied der Wirtschaftsvereinigung sein. Es sollen ausschließlich regionale Produkte und Dienstleistungen für Laichingen und die

<sup>15</sup> Torrent 2021

Kooperationskommunen angeboten werden. Die Verbindung mit kommunalen Informationen sollen Emma bringt's zu einem festen Bestandteil des täglichen Lebens der Einwohner\*innen Laichingens und der Kooperationskommunen werden lassen. E-Commerce Angebote erweitern das stationäre Angebot und tragen dazu bei die Geldströme in der kommunalen Region zu behalten anstatt sie an Global E-commerce Player zu verlieren.

Business Model Canvas – Laichingen		Federführung: Wirtschaftsvereinigung Laichingen		
<b>Schlüssel-Partner</b> Stadt Laichingen, Technischer Betreiber IESE Fraunhofer Institut Novalnet (Zahlungsdienstleister)	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Plattform bereitstellen, Regionale Inhalte, neueste Informationen zur Verfügung stellen. Werbemaßnahmen für Anbieter*innen und Einwohner*innen	<b>Nutzen-Versprechen</b> Schaffung einer vielseitigen App mit regionalen Warenangeboten (außer Lebensmitteln), die online verfügbar sind. Verknüpfung zur kommunalen Homepage mit bürger- relevanten Informationen.	<b>Kundenbeziehung</b> Persönliche und individuelle Beratung von Unternehmer*innen, Workshops, Anwenderschulungen, alle 2-3 Monate ein Stammtisch-Workshop	<b>Kundensegmente</b> mobile digitale Generation alle Einwohner*innen Dauercamper sowie anderweitige Touristen Mitglieder der Wirtschaftsvereinigung, Einzelhandel der Region
<b>Umgebungskosten:</b> keine  <b>Soziale Kosten:</b> keine  <b>Kostenstruktur:</b> Personalkosten für die Projektleitung und den Kümmerer (0,5), sonstige Unterstützung (0,3) Bereitstellungskosten für die Plattform, Marketingausgaben Miete und Nebenkosten der Geschäftsstelle		<b>Umgebungsutzen:</b> Durch die Onlineangebote zusätzlich zum offline - Angebot, werden die Geschäfte vor Ort gestärkt. Die lokale Wertschöpfungskette wird stabilisiert. Laichingen wird als Standort attraktiver. <b>Die Anbieter*innen werden im Prozess der Digitalisierung unterstützt.</b> <b>Sozialer Nutzen:</b> Es wird die Möglichkeit zum regionalen Einkaufen erhalten/geschaffen. <b>Einnahmequellen:</b> Mitgliedsbeitrag 120 €/Jahr. Voraussetzung der Teilnahme an Emma bringt's ist die Mitgliedschaft in der Wirtschaftsvereinigung. Jeder Anbieter zahlt zum Start einmalig 250 € (Fotos werden erstellt und eingestellt) 1. Paket: Virtuelles Schaufenster: Firma und Leistungen vorstellen, 45 €/Monat 2. Paket: Bis zu 20 Produkte händisch eingeben und virtueller Warenkorb 65 €. 3. Paket: Anbindung an das Warenwirtschaftssystem, 100 €.		

Abbildung 16: Business Model Canvas Laichingen (Stand 12/2020)

### 3.4.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - Emma bringt's

Die kümmernde Person wird vom Plattformanbieter so tief eingearbeitet, dass sie die betriebswirtschaftliche Steuerung der Plattform unter Nutzung der Data Analytic Tools managen kann und auch im technischen Handling fast alle Fragen der Anbieter\*innen eigenständig beantworten kann.

Tabelle 15: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter

Schulungen zu	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Ja
Konfiguration der Startseite	Ja
Nutzung von Data Analytics Tools	Ja
Durchführung von Kampagnen	Ja
<b>Zugang</b> zur Abfrage von Kennzahlen über die kümmernde Person	Ja
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Nein
<b>Schriftliche Anleitungen</b> zur Weitergabe an Nahversorger*innen	Ja
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Ja



### 3.4.5 Unterstützung für die Anbieter\*innen durch die Plattformanbieter bzw. kümmernde Person - *Emma brings*

Da das Produktportfolio der IESE auch in anderen Kommunen angewendet wird, wird auf eine gute, selbsterklärende Dokumentation für die Anwender\*innen Wert gelegt und ausreichend viele Materialien zur Verfügung gestellt.

Tabella 16: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<b>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</b>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in bei emma brings</b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Erfassung durch die kümmernde Person	Fotografie ist in einmaliger Gebühr inbegriffen	Keine Angabe
	Mindestinhalt: Öffnungszeiten, Adresse usw. Optional: Profilbild	Zugangsbeschränkung: Mitglied der Wirtschaftsvereinigung
	Manuelle Produkteingabe, CSV hochladen, Schnittstelle	Keine Angabe
<b>Darüber hinaus:</b>		
IESE: Hilfestellung durch Support Bereich Digitale Dörfer Workshops, Handbücher, Flyer für Händler- und Einwohner*innen, Aufruftexte für Anbieter*innen		
Kümmernde Person: persönliche Hilfe bei allen Fragen der täglichen Plattformnutzung, etc.		

### 3.4.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und – politik - *Emma brings*

Die im Geschäftsmodell beschriebene Verknüpfung von der kommunalen Homepage zu Angeboten von *Emma brings* ist nicht realisiert worden. Die Kommune Laichingen hat zwar an der Ausschreibung teilgenommen. Eine Verzahnung der städtischen Angebote mit *Emma brings* oder auch eine Vorbildfunktion in der Nutzung der Plattform für kommunale Bedarfe liegen nicht vor.

Tabella 17: Unterstützung für die Plattformanbieter durch die Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Ja
<b>Nachfrageseite</b>	
Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein
<b>Anbieterseite</b>	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Nein
<b>Context</b>	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Nein*
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert	Nein
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert	Nein

Verkehrsmittelplan auf LOM integriert	Nein
---------------------------------------	------

\* Verlinkung von der Bürger-App aus Ja

### 3.4.7 Kaskade der Zukunftsbilder - Emma brings

In Laichingen wird die Förderung der lokalen Anbieter\*innen von allen Stakeholder\*innen explizit als Ziel genannt. Die Erfahrung aus dem Projekt zeigt, dass der Anspruch von Käufer\*innen an den E-Commerce doch eher an großen Anbietern orientiert ist und die lokale Verbundenheit eine ausbaufähige Nutzerfreundlichkeit und -komfort nicht ausgleichen kann. Daher braucht es einen Plattformanbieter, der auch im E-Commerce Expertenwissen mitbringt. Ein Plattformanbieter mit dem Schwerpunkt Digitalisierung ländlicher Regionen bringt in seinem Portfolio nicht unbedingt die umfangreichste Expertise im userorientierten E-Commerce mit.

Table 18: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister	Einzelhändler und Dienstleister können sich sehr gut präsentieren und die Kunden in der Stadt sehr gut begeistern. Einzelhändler, Dienstleister und die Bevölkerung sind mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht worden [Interview 4C 18.06.2020].
Projektleiter	Möglichkeiten schaffen, dass Einzelhändler und Dienstleister sich online präsentieren können. Eine Prozessesstraße schaffen, so dass online Transaktionen möglich sind. Regional einkaufen und online bestellen [Interview 4A 03.04.2020].
Kümmernde Person	Unseren Händler die Möglichkeit bieten, ihre Kompetenzen im stationären Bereich als auch ihre Waren online potenziellen regionalen Kunden zu präsentieren. Das Online Schaufenster soll darüber hinaus ihnen einen direkten online Verkauf ermöglichen [Interview 4B 03.04.2020].
Plattform-Anbieter (hier Entwickler)	Geschäfte vor Ort stärken, Geschäfte Richtung Online-Handel verlagern über Produkt Bestellbar. Forschungseinrichtung Schwerpunkt Digitalisierung ländlicher Regionen, Produkte zu Digitalen Dörfern (Bestellbar, DorfPage, DorfNews, Lösbar usw.) Kein gewinnorientiertes Unternehmen. Infos zu Vereinen, lokale Nachrichten, Gastronomie-Angeboten, Buchungen werden im Produkt DorfPage bzw. DorfNews abgebildet. Diese Produkte von IESE sind in Laichingen nicht umgesetzt. Stattdessen z.T. über Blogfunktionen integriert.

### 3.5 *Gugg-amol* in Blaubeuren

Diese Plattform ist die Einzige, die sich auf der Webseite einer Kommune befindet. Wegen eines komplizierten Entwicklungsprozesses ging sie erst im Dezember 2020 live. Ursprünglich sollte ein Marktplatz mit Shopping-Funktionalitäten entwickelt werden. Diese Idee wurde im Nachhinein nicht verwirklicht, da sie von den Händler\*innen abgelehnt wurde. Auch wollten Händler\*innen keine gemeinsamen Zahlungssysteme haben und sich nicht um Retouren kümmern. Dementsprechend wurde ein digitales Schaufenster umgesetzt. Die Anbieter\*innen können sich online präsentieren und haben doch die Möglichkeit, Kund\*innen über „Besondere Angebote“ zu informieren. Mit den „Besonderen Angeboten“ können die Händler\*innen Benutzer\*innen auf ihr Sortiment, besondere Produkte, Rabatte aufmerksam machen.

#### 3.5.1 Projektsummary - *Gugg-amol*

##### **Stand Juni 2021**

###### Ausgangspunkt und Ausrichtung

Blaubeuren hat sich nach anfänglich umfassenderem Konzept auf die Umsetzung des Schaufenster-Formats des LOM entschieden. In einem Schaufenster wird pro Anbieter\*in die Adresse mit Kontaktdaten, Öffnungszeiten, wenn gewünscht das Unternehmensporträt und Bilder, der Produktbereich sowie ein Lageplan und Routing präsentiert.

Aktuell sind 168 Anbieter\*innen auf *gugg-amol* vertreten in den Rubriken Handel, Dienstleister, Gesundheit, Handwerk, Gastronomie und Industrie. Zwar gibt es auch die Funktion *Besondere Angebote*. Wir finden allerdings keine Einträge unter *Besondere Angebote* (<https://www.blaubeuren.de/Besondere-Angebote>, Zugriff 06.08.20), doch finden sich dort keine Einträge.

###### Sicht der Kommune

Gefragt nach der Zielerreichung schätzte der Bürgermeister **Ziel 1: Wohn- und Lebensqualität sichtbar machen** mit 8 ein auf einer Skala von 0= gar nicht erreicht bis 10= voll erreicht. In Verbindung mit der Neuerstellung der städtischen Homepage von Blaubeuren wurde das digitale Schaufenster *gugg-amol* platziert. Die Rückmeldungen dazu sind durchgängig sehr positiv.

Das **Ziel 2: Sicherung des Handelsplatzes** sieht er mit 7 erfüllt mit dem Hinweis, dass sich das in der Zukunft noch zeigen wird. Auf jeden Fall ist *gugg-amol* ein wichtiger Baustein, um Blaubeuren als Handelsplatz zu sichern. „Als Kommune sind wir Motor. Die Stadt war sehr aktiv.“ (Interview 5B 15.07.2021). Es wurde eine neue Stelle zur weiteren Fortführung von *gugg-amol* geschaffen. Diese ist dem Resort Tourismus zugeordnet. Das Stundenkontingent liegt zwischen 6 und 10 Stunden pro Woche. Aspekte aus dem Innenstadtentwicklungsprozess von 2015 waren u. a. die Serviceleistungsfunktionen, das Nutzungsmanagement und die Besucherlenkung (vom Blautopf in die Innenstadt) zu verbessern. So ist *gugg-amol* als ein Teil in die Gesamtmarketingstrategie eingebettet. **Ziel 3: Die Anbieter\*innen lassen sich auf die digitale Welt ein, sind überhaupt online präsent** wird von ihm mit 9 eingestuft. **Eine gemeinschaftsorientierte Plattform für die Bürger\*innen** als **Ziel 4** sieht er mit 10 als voll und ganz erfüllt. Das **Ziel 5: Informationsangebot bieten** stuft er ebenso mit 10 voll und ganz erfüllt ein.

Durch das Projekt haben der WIR-Verein und die Stadt intensiv miteinander kommuniziert. Dies wurde von dem Bürgermeister als sehr positiv bewertet. Wie sich *gugg-amol* weiterhin entwickelt und genutzt wird, muss sich zukünftig zeigen. Eine positive Außenwirkung ist

bereits erzielt worden. Das letztgenannte **Ziel 6** des Plattformanbieters, die **Plattformangebote ggf. auch an andere Kommunen verkaufen** zu können, war für die Kommune nie im Blick und wird daher hier auch nicht bewertet (Interview 5B 15.07.2021).

#### Sicht der Kund\*innen:

Aus der Onlinebefragung in Blaubeuren mit 11 Personen ging hervor, dass von einem LOM, nicht nur Information erwartet wird, sondern auch die Möglichkeit des Einkaufens (Aumüller 2021).

Beim Checkoutscore erhält die Plattform 1 von 27 möglichen Punkten, da sie keine Shoppingplattform ist, aber Kund\*innen ihre Route zu Anbieter\*innen auf der Website anzeigen lassen können. Bei der Bewertung der Informationsplattform erhält *gugg-amol* 15 von 27 möglichen Punkten. Da *gugg-amol* auf der städtischen Homepage integriert ist findet der/die Kund\*in Informationen für Einwohner\*innen, Tourismus, ein Händlerverzeichnis, eine Gastronomenliste usw. Sie ist auch in 100 Sprachen übersetzbar, was für fremdsprachige Einwohner\*innen und Gäste hilfreich sein kann (vgl. Torrent 2021, S. 49; A.2.ii).

#### Nach Projektabschluss:

Es ist geplant, Aktuelles zu *gugg-amol* auch über die Homepage hinaus mehr zu kommunizieren in Social Media-Kanälen, einem Newsletter als auch über die Zeitung. Ein weiteres Tool soll noch implementiert werden, mit dem Termine in der Gastronomie gebucht werden können.

### 3.5.2 Steckbrief - *Gugg-amol*

Blaubeuren	
 <p>gugg-amol bei uns rein Gute Nachrichten findet Zentral-Blaubeuren. Ideal-Einkaufsort können Sie die Internet-Plattform nutzen und gleichzeitig Service, Beratung und bei echter Shopping-Erfahrung in Blaubeuren genießen! Probieren Sie es einfach aus.</p> <p>abdom und informieren</p> <p>B'sondere Angebote Das darf man nicht verpassen!</p> <p>Brandenwein   Der Klassiker   Besondere Frucht für Sie</p> <p>Live seit Dezember 2020</p>	<b>URL</b> <a href="http://www.gugg-amol.de">www.gugg-amol.de</a> <a href="https://www.blaubeuren.de/gugg-amol/">https://www.blaubeuren.de/gugg-amol/</a>
	<b>Stadt</b> Blaubeuren
	<b>Einzugsgebiet</b> knapp 13.000 Einwohner*innen
	<b>Plattformanbieter</b> hitcom GmbH
	<b>Kümmernde Person</b> Stadtverwaltung Blaubeuren - Stadtmarketing
	<b>Ansatz</b> Digitales Schaufenster
	<b>Anzahl Anbieter*innen</b> keine Angabe
	<b>Anzahl Produkte</b> *
	<b>Sortimentstiefe</b> *
	<b>Lieferzone</b> *
	<b>Ziele</b> Informationsangebot bieten, Stadt und innerörtlichen Handel beleben
	<b>Plattformentwickler</b> Kommunale Webseite, Branchenbuch, besondere Angebote
	<b>Wichtigste Funktionalitäten</b> Kommunale Webseite, Branchenbuch, besondere Angebote

(\* = nicht zutreffend, da reine Schaufensterfunktion)

Abbildung 17: Überblick *gugg-amol* (Stand 1/2021) <sup>16</sup>

<sup>16</sup> Torrent 2021

### 3.5.3 Geschäftsmodell LOM gugg-amol

Im Geschäftsmodell von Blaubeuren wurde von der Ursprungsidee einer Shoppingplattform abgewichen. „Die Bereitschaft und die Fähigkeit beim WIR Verein und der Händlerschaft für eine Handelsplattform war nicht ausreichend gegeben.“ (Interview 5B 15.07.2021). Die städtische Homepage integriert jetzt das digitale Schaufenster lokaler Anbieter\*innen. Die Stadt bietet den Service einer digitalen Darstellung der Anbieter\*innen für sie kostenlos an.

Business Model Canvas – Blaubeuren		Federführung: Stadt Blaubeuren		
<b>Schlüssel-Partner</b> WIR Verein	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Bereitstellung digitales Schaufenster, Unterstützung bei Einrichtung und Anwendung, Anwerben von Einwohner*innen und Unternehmer*innen,	<b>Nutzen-Versprechen</b> Information über den lokalen Einzelhandel, Dienstleister* innen, Anbieter*innen von Tourismusleistungen im digitalen Schaufenster, Job-Börse, Azubi-Börse (in Arbeit)	<b>Kundenbeziehung</b> Persönlich und telefonische Beratung der Anbieter Kostenlose Kick-off Schulungen, Hilfe beim Einpflegen des Profils, Kostenloser Support durch Kümmerin und Berater	<b>Kundensegmente</b> Lokale Anbieter*innen Alle Einwohner*innen Touristen Dauercamper
	<b>Schlüssel-Ressourcen</b> Finanzielle Ressource für Kümmerin, Finanzielle Ressource für IT-Umsetzung Bürgermeister	Infos über kulturelle Veranstaltungen und Vereinsnachrichten Azubi-Börse ab 12/2020	<b>Vertriebs- und Kommunikationskanäle</b> Bewerben bei öffentlichen Veranstaltungen, Printmedien (Blaumännle, Schwäbische Zeitung) Sunray FM Online-Radio Social Media	
<b>Umgebungs-kosten:</b> keine  <b>Soziale Kosten:</b> keine  <b>Kostenstruktur:</b> Personalkosten Kümmerin, IT- Dienstleistungen		<b>Umgebungs-nutzen:</b> Kommune hat im Projektprozess ein gemeinsames Problemverständnis der Gesamtsituation erarbeitet. LOM ist ein Problemlösebaustein in einer Gesamtstrategie.  Die Wohn- und Lebensqualität wird verbessert. Der Handelsplatz Blaubeuren wird gesichert. Die Anbieter auf ihrem Weg in die digitale Welt unterstützen.  <b>Sozialer Nutzen:</b> Im Prozess hat sich die Gruppe Blautöne gebildet, die führen kleine Platzkonzerte durch. Ein Gemeinschaftsgefühl ist entstanden.  <b>Einnahmequellen</b> Anbieterpauschale 35 €/Monat nach Ablauf des Förderzeitraums.		

Abbildung 18: Business Model Canvas Blaubeuren (Stand 12/2020)

### 3.5.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - Gugg-amol

Die sich kümmernde Person wurde in engem Austausch mit der Firma Hitcom umfassend befähigt, die Anbieter\*innen bei ihrem Onlineauftritt zu unterstützen.

Tabelle 19: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter

Schulungen zu	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Ja
Konfiguration der Startseite	Ja
Nutzung von Data Analytics Tools	Ja
Durchführung von Kampagnen	Ja
Zugang zur Abfrage von Kennzahlen	Ja
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Nein
<b>Schriftliche Anleitungen</b> zur Weitergabe an Nahversorger*innen	Ja
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Nein

### 3.5.5 Unterstützung für die Anbieter\*innen - *Gugg-amol*

In Blaubeuren wurde großer Wert darauf gelegt, dass die Fotos und Daten von den Anbieter\*innen in *gugg-amol* professionell und ansprechend aufgenommen wurden. Die Betreuung der Anbieter\*innen lag fast ausschließlich in den Händen der kümmernden Person.

Tabella 20: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<b>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</b>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in bei gugg-amol</b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Erfassung durch die kümmernde Person	Fotograph hat Bilder aufgenommen	Nachträglich, wenn Änderungen im Profil
	Mindestinhalt: Unternehmensname, Adresse Optional: Öffnungszeiten	Zugangsbeschränkung: nur aus Blaubeuren
	Produkthighlight durch die Kümmerin gepflegt, künftig durch den Anbieter	Keine Angabe
<b>Darüber hinaus:</b>		
Hitcom:		
Kümmernde Person: persönliche Hilfe zu allen Fragen der täglichen Plattformnutzung, Schulungen sind geplant		

### 3.5.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik - *Gugg-amol*

*Gugg-amol* ist die einzige Plattform, die in die kommunale Homepage integriert ist und das lokale Branchenbuch dort abbildet.

Tabella 21: Unterstützung für die Plattformanbieter durch die Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Ja
<b>Nachfrageseite</b>	
Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein*
<b>Anbieterseite</b>	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Nein
<b>Context</b>	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Ja
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert	Ja
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert	Ja
Verkehrsmittelplan auf LOM integriert	Ja

\* Da es keine Shop-Funktion gibt, können Einkäufe für den kommunalen Bedarf auch nicht darüber online abgewickelt werden.

### 3.5.7 Kaskade der Zukunftsbilder - *Gugg-amol*

Da *gugg amol* in die städtische Homepage integriert ist, liegt ein umfangreiches kommunales Informationsangebot für die Nutzer\*innen vor. Die ursprüngliche Idee eine Shopping-Plattform aufzubauen, hätte die Aspekte der Belebung des innerörtlichen Handels und die Sicherung des Handelsplatzes nachhaltiger fördern können. Blaubeuren ist die einzige Kommune, in der sich die Gewerbetreibenden weitestgehend gegen eine Teilnahme an einer Shoppingplattform entschieden haben. Dennoch sind im ersten Schritt 168 Anbieter\*innen in eine Online-Präsenz im Sinne einer Visitenkarte mitgegangen.

Tabelle 22: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister	Wohn- und Lebensqualität sichtbar machen. Sicherung des Handelsplatzes Blaubeuren [Interview 5B 30.04.2020].
Kümmernde Person	Die Anbieter lassen sich auf die digitale Welt ein, sind überhaupt online präsent und sichern die Beständigkeit ihrer Unternehmen. Eine gemeinschaftsorientierte Plattform für die Einwohner [Interview 5A 06.04.2020].
Plattform-Anbieter (hier Entwickler)	Informationsangebot bieten, Stadt und innerörtlichen Handel beleben. Plattformangebot ggf. auch an andere Kommunen verkaufen.

### 3.6 *LOCALgenie* in Oberndorf

Oberndorf beauftragte DIA/COM Deutschland GmbH (weiterhin DIA/COM genannt) für die Entwicklung von *LOCALgenie*. DIA/COM hatte schon mehrjährige Erfahrung mit seiner Shopping- und Informationsplattform *Rottweil-inside.de*. Innert ein paar Wochen ging die Plattform im März 2020 live, um die Händler\*innen während des Corona-Lockdowns zu unterstützen. Viele Einwohner\*innen benutzten die Plattform im Sommer 2020, da die Ticketreservierung für das kommunale Freibad über *LOCALgenie* erfolgte. Aufgrund der Corona-Richtlinien war eine Registrierung der Personaldaten nötig, um das Schwimmbad zu besuchen. Mit diesem Online-Ticket-Verkauf mussten die Einwohner\*innen keine Belege vor Ort ausfüllen, da ihre Daten online gesammelt worden waren. Im Januar 2021 ist *LOCALgenie* eine Genossenschaft geworden, die dieses Projekt tragen wird.

#### 3.6.1 Projektsummary - *LOCALgenie*

##### **Stand Juni 2021**

##### Ausgangspunkt und Ausrichtung

Es wurde sehr bewusst ein Plattformanbieter ausgesucht, der den Betrieb des LOM über einen Server in Deutschland ermöglicht. Die Sicherheit der Kundendaten und eine Unabhängigkeit von anderen Ländern, was den Datenaufenthaltsort betrifft wurde sehr hoch bewertet.

Aktuell im Mai 2021 sind auf *LOCALgenie* 95 Anbieter\*innen vertreten. Das Branchenspektrum reicht vom Einzelhandel über das produzierende Gewerbe, die Gastronomie bis hin zu Dienstleistungen wie Friseure, Anwälte und zur Tankstelle. Die Sortimentstiefe liegt

damit bei 12/12. Über das ursprüngliche Konzept hinaus können Schwimmbadtickets gebucht werden ebenso wie Termine für Corona-Testungen. Das Gutscheinsystem wird mittlerweile auch von Arbeitgeber\*innen zu einmaligen Anlässen oder als regelmäßige Zuwendung für die Mitarbeitenden eingesetzt.

Lieferungen innerhalb von Fluorn-Winzeln und Oberndorf werden an drei Tagen, dienstags, donnerstags und freitags von der Geschäftsführerin der *LOCALgenie eg*, zugestellt. Sie schätzt die Gelegenheit der Kontaktpflege mit den Kund\*innen auf diesem Wege sehr. Sie sieht darin eine starke Möglichkeit der Kundenkontaktpflege. Aufgrund der Corona-Situation wurde die Liefergebühr von 4,95 € ausgesetzt, soll aber ab Juni 2021 berechnet werden.

Click & Meet wird als erweiterte Funktion als nächstes umgesetzt. Ebenso soll die Präsenz von *LOCALgenie* in den sozialen Medien noch weiter ausgebaut werden. Auf Instagram gibt es seit Neuestem bereits den Auftritt: „Neues aus dem *LOCALgenie* Büro“. Zahlungen wurden bisher über Rechnungsversand abgewickelt. Die Einführung des bargeldlosen Bezahlers wird noch in diesem Jahr eingerichtet.

### Kundensicht

In einer Onlinebefragung mit 18 Teilnehmer\*innen wurde gewünscht, dass das Einzugsgebiet für Bestellungen erweitert wird, die Anbieterzahl sich weiter erhöht und eine online Terminbuchung für Dienstleistungen ermöglicht wird (Aumüller 2021).

Mit 15,5 von 27 möglichen Punkten ist der Checkoutscore im Vergleich der sieben LOM hoch (Stand 01/2021). Die Lieferungen finden mindestens dreimal pro Woche statt. Click & Reserve, Click & Collect sind auch möglich. Ein Kundenkonto, Shoppinglisten und die Bestellhistorie können genutzt werden ebenso wie händlerübergreifende Warenkörbe. Click & Meet wurde zusätzlich noch integriert. Während des Corona-Lockdowns war die Zustellung über *LOCALgenie* schneller als über *Amazon* (vgl. Torrent 2021, S. 47; Kap.14).

### Sicht der Kommune

Von Anfang an war es der Kommune wichtig, dass das Projekt nicht in ihren Händen bleibt. So wurde alles darauf ausgerichtet, dass sich das Projekt langfristig selbst trägt, um dann eine geeignete Betreiberform zu finden.

Das Projekt zum Nachhaltigen Betreiben in eine Genossenschaft zu überführen bringt folgende Vorteile nach der Einschätzung des ersten Beigeordneten der Stadt Oberndorf und früherem Projektleiter mit sich:

- “Zwangspunkte und Vorschriften, die auf kommunaler Ebene gelten, entfallen bei einer Genossenschaft.
- Die Genossenschaftsmitglieder tragen die Verantwortung für das Gelingen gemeinsam
- Auch in schwierigen Zeiten trägt das Zusammengehörigkeitsgefühl“

Er betont auch, dass es wichtig ist, dass die Kommune sich nicht zurückzieht, sondern in der Genossenschaft mitwirkt und sie unterstützt, allerdings nicht in der Vorstandschaft oder Geschäftsführung. (Aussage 6A 26.05.2021)

### Nach Projektende

Mit der Überführung von *LOCALgenie* in eine Genossenschaft wurden auch die Aufgaben des vorherigen Projektleiters und der sich kümmernden Person in die Hände der Geschäftsführung gelegt. Sie ist formal mit einer halben Stelle beauftragt. Wie in Tabelle 42 dargestellt, umfasst das Betreiben eines LOM sehr vielfältige Aufgaben und auch die hiesige Geschäftsführerin engagiert sich weit über den finanziell abgeholzten Rahmen hinaus aus Begeisterung für



*LOCALgenie*. In einer halben Stelle ist das für eine sich kümmernde Person alleine nicht zu bewältigen (Interview 6C 18.05.2021).

### Sicht der Genossenschaft

Aus Sicht der Geschäftsführung werden die vom früheren Projektleiter und der sich kümmernden Person formulierten Ziele betrachtet. Die Geschäftsführung schätzt den erreichten Grad für **Ziel 1. Einen LOM generieren, der so auch für andere aufsetzbar ist** mit 10 ein bei einer Skala von 0= gar nicht erreicht und 10= voll erreicht. Sie meint, dass aufgrund der guten Vorbereitung des Projektes mit sehr engagierten Projektmitgliedern und der Vorerfahrung des Plattformentwicklers mit ihrer Informations- und Shoppingplattform das Konzept vom Grundsatz her auch auf andere Kommunen übertragbar wäre. **Ziel 2: Letztendlich die Großversion des Gewerbevereins 2.0 d. h. alles, was früher analog möglich war, digital abbilden zu können.** Dieses Ziel sieht die Geschäftsführerin mit 7-8 erfüllt. Sie erachtet es auch als wichtig, Digitales mit dem Analogen so zu verbinden, dass das Analoge auch noch seinen Platz behält. **Ziel 3: Erschließen weiterer Zielgruppen.** Hier ist die Einschätzung eine 10 und auch **Ziel 4: Informationsplattform für die Region,** sieht sie mit 10 als absolut erreicht. **Ziel 5: Händler\*innen attraktiv darstellen** schätzt sie auf 8-9. Dies deshalb, da die Händler\*innen auch selbst ihre Einträge pflegen, was ihren Einfluss an dieser Stelle begrenzt. Hier wäre noch Optimierung möglich. **Ziel 6: Regionale Händler\*innen fördern.** Dieses Ziel ist aus Sicht der Geschäftsführung mit 9 erreicht. **Ziel 7: Leute begeistern.** Auch hier ist ihre Einschätzung eine 9 (Interview 6C 18.05.2021).

### 3.6.2 Steckbrief - *LOCALgenie*

LOCALgenie		
	<b>URL</b>	<a href="http://www.LOCALgenie.de">www.LOCALgenie.de</a>
	<b>Stadt</b>	Oberndorf am Neckar
	<b>Einzugsgebiet</b>	ca. 14.000 Einwohner*innen
	<b>Plattformanbieter</b>	DIA/COM Deutschland GmbH
	<b>Kümmernde Person</b>	Extern, finanziert durch die Stadt Ab 01.01.2021: Genossenschaft LOCALgenie eG
	<b>Ansatz</b>	Transaktionsplattform
	<b>Anzahl Anbieter*innen</b>	77 Händler*innen, davon 33 mit Produkten
	<b>Anzahl Produkte</b>	832 Produkte
	<b>Sortimentstiefe</b>	7/12
	<b>Lieferzone</b>	deutschlandweit
<b>Ziele Plattformentwickler</b>	Eine Plattform für alle Abwicklungen des Alltages sein, Informationsplattform für die Region sein, Händler*innen attraktiv darstellen, Produkte verkaufen	
<b>Live seit März 2020</b>	<b>Wichtigste Funktionalitäten</b>	Branchenbuch, Produkteverkauf, Veranstaltungskalender, Speisekarte, Jobbörse, Blog, Freibadtickets

Abbildung 19: Überblick LOCALgenie (Stand 1/2021)<sup>17 18</sup>

<sup>17</sup> Torrent 2021

<sup>18</sup> Torrent 2021

### 3.6.3 Geschäftsmodell LOM LOCALgenie

Das Geschäftsmodell von LOCALgenie ist das einzige, das die Organisationsform der Genossenschaft gewählt hat. Der nachhaltige und wirtschaftliche Betrieb von LOCALgenie soll unabhängig von finanziellen Mitteln der Stadt Oberndorf gewährleistet sein. Eine Teilnahme am LOM setzt eine Mitgliedschaft in der Genossenschaft voraus. Die ursprüngliche Idee der App wurde aufgegeben aufgrund von Rückmeldungen, dass viele Kunden und Kundinnen bereits mehrere Apps besitzen und die Bereitschaft weitere zu installieren zu gering sei, während gleichzeitig die Programmierung aufwändig wäre. In Oberndorf wurde die kümmernde Person nicht von der Stadt gestellt, sondern durch die externe 4R form & function GmbH. Die Förderung der Solidarität mit den lokalen Anbieter\*innen und LOCALgenie als Baustein für eine smarte City wurden hier betont.

Business Model Canvas – Oberndorf & Fluorn Winzeln Federführung: Stadt Oberndorf bis 3.11., Unternehmergenossenschaft ab 4.11.2020				
<b>Schlüssel-Partner</b> Handels- und Gewerbeverein bis 3.11.2020, Unternehmer-Genossenschaft ab 4.11.2020 Digitalagenturen	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Plattform bereitstellen, Regionale Inhalte, neueste Informationen zur Verfügung stellen. Werbemaßnahmen für Anbieter*innen und Einwohner*innen	<b>Nutzen-Versprechen</b> App mit Gesamtangebot aus den Bereichen Information, Handel, Dienstleistungen und Tourismus Verbindung mit Oberndorfer Potential (Leerflächenmanagement) Flexibilität für Kunden durch Hol- und Bring-Service; Erlebnisorientiertes Einkaufen Terminbuchung, Reservierungen, Pushnachrichten	<b>Kundenbeziehung</b> Barcamps mit potenziell Anbietenden Persönliche Unterstützung der Anbieter*innen (live & online), Schulungen automatisierte Dienstleistung (gezielte Angebote aufgrund Kundenprofil), Beteiligung der Kunden (Rezensionen) und Communities (Austausch innerhalb Kundengruppe)	<b>Kundensegmente</b> Alle Einwohner*innen Alle Gewerbetreibenden und Dienstleister*innen
	<b>Schlüssel-Ressourcen</b> Finanzielle Ressourcen für Programmierung, und Plattformpflege, Finanzielle Ressourcen für Kümmerer, IT und kommunikationserfahrene Projektleitung & Kümmerer	Event-Übersicht, Blogbeiträge, Freibad Ticketing, Jobbörse, Kundenbindung: Rabattaktionen Kundengewinnung parallel im Laden und online	<b>Vertriebs- und Kommunikationskanäle</b> Infoveranstaltungen, individuell persönliche Akquise auf dem Marktplatz, Newsletter, Mails, Social Media Printmedien	
<b>Umgebungs-kosten:</b> Keine  <b>Soziale Kosten:</b> keine  <b>Kostenstruktur:</b> Personalkosten Programmierkosten Marketingkosten		<b>Umgebungs-nutzen:</b> Solidaritätsförderung mit lokalem Einzelhandel, Attraktivität als smarte City  <b>Sozialer Nutzen:</b> Gesteigerte Besuche der Läden vor Ort durch attraktive Onlinepräsentation Unterstützung gemeinnütziger Projekte  <b>Einnahmequelle:</b> Genossenschaft ist in Gründung (Anteile a 25 €), Supportangebot: 199€/Monat, Listeneintrag: 20 €, Mini Online Shop bis 10 Produkte: 145 €, Pro Schnittstelle WWS: 150 €, Bloglisting: 36 €, Terminvereinbarungs-App: 23 €		

Abbildung 20: Business Model Canvas Oberndorf (Stand 12/2020)

### 3.6.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter - LOCALgenie

Nach Ablauf der Projektzeit ist die erste kümmernde Person, IT-Dienstleister, wie geplant aus dem Projekt ausgetreten. Die neue kümmernde Person bringt langjährige Vertriebserfahrung, weniger IT-Kenntnisse mit. Daher war sie besonders auf eine gute Einarbeitung in das praktische Handlings- und Steuerungswissen durch den Plattformanbieter angewiesen.

Tabelle 23: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter

<b>Schulungen zu</b>	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Ja
Konfiguration der Startseite	Ja
Nutzung von Data Analytics Tools	Nein
Durchführung von Kampagnen	Ja
<b>Zugang</b> zur Abfrage von Kennzahlen	Ja
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Nein
<b>Schriftliche Anleitungen</b> zur Weitergabe an Nahversorger*innen	Nein
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Ja

### 3.6.5 Unterstützung für die Anbieter\*innen - *LOCALgenie*

Die Anbieter\*innen werden sehr individuell bei ihrem Onlineauftritt auf *LOCALgenie* begleitet. Sowohl die kümmernde Person als auch der Plattformentwickler stehen für Fragen der Anbieter\*innen zur Verfügung.

Tabelle 24: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<i>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</i>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in bei <i>LOCALgenie</i></b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Online oder Erfassung durch das <i>Localgenie</i> Team (Kümmernde Person und Plattform-anbieter DIA/COM)	Profilbild ist im Willkommenspaket inbegriffen	Nachträglich
	Mindestinhalt: keine Angabe	Zugangsbeschränkung: Händler aus der Region, Mitglied in der <i>LOCALgenie</i> Genossenschaft
	Manuelle Produkteingabe, CSV an <i>LOCALgenie</i> schicken. Schnittstelle geplant	Max. 1 Woche
<b>Darüber hinaus:</b>		
persönliche Hilfe durch die kümmernde Person (ab Januar 2021 durch <i>LOCALgenie</i> Genossenschaft), FAQ, Anleitungen, Schulungen		

### 3.6.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik - *LOCALgenie*

Die Initiative zum LOM gingen aus von der ersten kümmernden Person und dem ersten Beigeordneten. Letzterer ist zuständig für die Wirtschaftsförderung in Oberndorf. Der Bürgermeister von Oberndorf stand dem Projekt kritisch gegenüber, wie die erste kümmernde Person resümiert (Interview 6B 01.04.2020).

Auch in Oberndorf wird eine Vorbildfunktion der Kommunalverwaltung und -politik als Käufer auf *LOCALgenie* nicht ausgeübt.

Tabelle 25: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Nein
Aktive Mitarbeit des ersten Beigeordneten	Ja
<b>Nachfrageseite</b>	
Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein
<b>Anbieterseite</b>	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Ja
<b>Context</b>	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Ja
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert	Nein
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert	Nein
Verkehrsmittelplan auf LOM integriert	Nein

### 3.6.7 Kaskade der Zukunftsbilder - LOCALgenie

Die Grundidee des MLR und die Ziele des Plattformentwicklers und -anbieters stimmen in diesem LOM besonders stark überein. Von der bereits vorliegenden Erfahrung des Plattformanbieters mit Rottweil Inside, dem Mitmach-Portal für Rottweil, konnte die Projektgruppe von LOCALgenie sehr profitieren. An der Zielsetzung des ersten Beigeordneten lässt sich erkennen, dass hier mit Weitsicht an das Projekt herangegangen wurde.

So formuliert er als Ziel "... einen LOM generieren, der auch für andere aufsetzbar ist" (Interview 6A 01.04.2020).

Tabelle 26: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister	Keine Aussage
Erster Beigeordneter Projektleiter	Einen LOM generieren, der auch für andere aufsetzbar ist [Interview 6A 02.04.2020].
Kümmernde Person	Letztendlich die Großversion des Gewerbevereins 2.0. Alles, was früher analog möglich war, digital abbilden zu können. Erschließen weiterer Zielgruppen [Interview 6B 01.04.2020].
Plattformanbieter (hier Entwickler)	Eine Plattform für alle Abwicklungen des Alltages sein, Informationsplattform für die Region sein, Händler*innen attraktiv darstellen. Regionale Händler*innen fördern, Leute begeistern. Technik als Mittel zum Zweck. »Es muss so sein, dass die Leute begeistert sind«.

### 3.7 *Welfenmarkt* in Weingarten

Locamo GmbH & Co. KG (weiterhin Locamo genannt) bietet eine deutschlandweite Plattform [locamo.de](http://locamo.de) sowie lokale Marktplatz-Lösungen. Auf den lokalen Marktplätzen geht es nur um das Lokale (lokale Anbieter\*innen, lokale Informationen). Auf [locamo.de](http://locamo.de) werden alle Anbieter\*innen angezeigt, damit deutschlandweite Kund\*innen ihre Angebote kaufen können. Dieses Konzept wurde von der Stadt Weingarten gewählt. Der *Welfenmarkt* ist ein White Labelling<sup>19</sup> von Locamo, das Shopping-Möglichkeiten sowie ein breites Informationsangebot für Bürger\*innen bietet. Eine Besonderheit der Plattform liegt in der Kaufabwicklung: Wenn ein Kunde oder eine Kundin einen Kauf abschliessen will, wird er auf [locamo.de](http://locamo.de) weitergeleitet, dort erfolgt die Zahlung.

#### 3.7.1 Projektsummary - *welfenmarkt*

##### **Stand Juni 2021**

###### Ausgangspunkt und Ausrichtung

Der *Welfenmarkt* basiert auf einer überregionalen Plattform von *Locamo*, bei der die Händler\*innen über den lokalen Raum hinaus für die Käufer\*innen sichtbar sind. Aktuell sind auf dem *Welfenmarkt* 80 Anbieter\*innen, davon 20 mit Produkten vertreten. Die Einwohner\*innen finden neben den Angeboten lokaler Anbieter\*innen auch Jobangebote, Veranstaltungshinweise und unter der Rubrik *Service* auch Informationen zum ÖPNV, eine Kontaktseite zu den Technischen Werken Schussental (TWS) mit einem Strompreisrechner, Nachrichten für die Region Weingarten, Räumlichkeiten zur Miete, Übernachtungsmöglichkeiten, Wettervorhersagen und im Blog sind Neuigkeiten sowie jeweils der Beruf des Monats. Es gibt es zusätzlich zu den erwähnten Aspekten noch ein Vereinsregister und einen Verkehrsmittelfahrplan sowie Mittagstischangebote und Weingartener Stadtgutscheine können gebucht und eingelöst werden.

Damit kommt der Ansatz dem in Kapitel 2.1 Lokaler Online-Marktplatz Vorgestellten sehr nahe. Dies zeigt sich auch in der Bewertung des *welfenmarktes*.

###### Sicht der Kund\*innen

In der Onlinebefragung zum *welfenmarkt* gingen 16 verwertbare Antworten ein. Alle 16 Personen haben zurückgemeldet, dass die Seite sehr langsam lädt und als unübersichtlich empfunden wird. Die Anzeige der Warenverfügbarkeit wird zusätzlich gewünscht ebenso wie eine bessere Suchfunktion (Aumüller 2021).

Beim Checkout-Score liegt der *welfenmarkt* bei 12,5 Punkten von 27 möglichen. Click & Reserve, Click & Collect und Click & Deliver werden angeboten. Barzahlung, Lastschrift und PayPal sind Zahlungsoptionen. Die Navigation zu den Anbieter\*innen wird angezeigt, so dass die Nutzer\*innen sich nicht auf der Webseite verlieren. Der Kaufvorgang wird über eine Weiterleitung an *Locamo* abgewickelt.

Bei der Bewertung der Informationsplattform erhält der *welfenmarkt* 14 von 27 Punkten, den höchsten Wert im LOM Vergleich. (vgl. Torrent 2021, S.46, 48, 49; Kap.14).

---

<sup>19</sup> „Ein White-Label-Produkt ist ein Produkt, das unter verschiedenen Namen beziehungsweise Marken angeboten wird, jedoch zumeist nicht von dem Unternehmen, welches es ursprünglich hergestellt hat.“ (Business Insider (2019).

### Sicht der Kommune

Im ersten Betriebsjahr wurde ein Umsatz von 25.000 Euro über den *welfenmarkt* erwirtschaftet. Der größte Teil davon aus überregionalen Verkäufen. Auch im Sinne einer Umsatzsteigerung für die Anbieter\*innen ist die kümmernde Person sehr froh, dass sie sich mit *Locamo* für einen überregionalen Plattformanbieter entschieden haben. Allein aus regionalen Verkäufen wäre dieser Umsatz nicht zu erwirtschaften gewesen (siehe hierzu Kapitel 2.5 Angebotsdichte und kritische Masse). Nach Einschätzung der kümmernden Person sind die Geschäfte in Weingarten von der Anzahl als auch von deren Angebot her so überschaubar, dass eine ausführliche Informationssuche dazu online von den Weingartener Einwohner\*innen eher nicht zu erwarten ist. Den Überblick über gastronomische Angebote, wie z. B. der Mittagstisch, Hinweise auf Veranstaltungen und lokale Angebote durch die Vereine bringen schon eher Traffic auf die Seite.

Gefragt nach der Erreichung der vom Projektleiter formulierten Vision: **Regionale Konsumenten, die Betriebe und Vereine zusammenzubringen zum Nutzen von allen**, sieht die kümmernde Person mit 8 erfüllt auf einer Skala von 0= „nicht erreicht“ bis 10 =“voll erreicht“. Aktuell sind 20 Vereine auf dem Welfenmarkt vertreten. Jobangebote werden veröffentlicht. In einem Blog wird jeweils der Beruf des Monats vorgestellt, das Kinoprogramm ist integriert, sowie die Fahrplanverbindungssuche für öffentliche Verkehrsmittel. Ein Stadtgutschein ist ebenso online verfügbar.

Das **Ziel 1: Für die Anbieter\*innen den ersten Schritt in die Digitalisierung machen** wird mit 6 eingestuft. Manche Anbieter\*innen haben sich auf den Weg der Digitalisierung voll eingelassen. Andere haben es sich angeschaut und sind dann doch in ihre analoge Welt zurückgekehrt.

Das Angebot von *Locamo* ist sehr gut. Sie bieten sogar als kostenlosen Service an, die Kassendaten der Händler\*innen in deren Online-Shop zu überspielen, so dass immer der aktuelle Lagerbestand im Online-Shop zu sehen ist. Das würde nur ein entsprechend ausgestattetes Warenwirtschaftssystem bei den Anbieter\*innen voraussetzen. „Das hätten noch viel mehr Anbieter ausschöpfen können.“ (7B 18.06.2021) Das **Ziel 2: Händler\*innen und die Stadt attraktiv darstellen** wurde mit 9 sehr gut erreicht (Interview 7B 18.06.2021).

### Nach Projektablauf

Die finanzierte Projektlaufzeit endet Ende August 2021. Bis dahin wurden die Teilnahmekosten der Anbieter\*innen übernommen und aus dem Projektbudget finanziert. Die Projektleitung und die kümmernde Person rechnen damit, dass zwei Drittel der Anbieter\*innen dabeibleiben, wenn die Anbieter\*innen ab September 2021 die Gebühren für *Locamo* selbst tragen müssen.

Die kümmernde Person wird ab September mit ca. 4 Stunden pro Woche weiterhin bei Weingarten. IN Stadtmarketing für die weitere Betreuung des *welfenmarktes* angestellt sein. Die Mittel sollen aus bezahlten Werbungen auf dem *welfenmarkt* erwirtschaftet werden. Die Stadt selbst wird keine Mittel dafür einbringen. (Interview 7B 18.06.2021).

### 3.7.2 Steckbrief

Welfenmarkt		
	<b>URL</b>	www.welfenmarkt.de und www.weingarten-online.de/ welfenmarkt/
	<b>Stadt</b>	Weingarten
	<b>Einzugsgebiet</b>	ca. 25.000 Einwohner*innen
	<b>Plattformanbieter</b>	Locamo GmbH & Co. KG
	<b>Kümmernde Person</b>	Weingarten.IN Stadtmarketing GmbH
	<b>Ansatz</b>	Transaktionsplattform
	<b>Anzahl Anbieter*innen</b>	73, davon 22 mit Produkten
	<b>Anzahl Produkte</b>	3662
	<b>Sortimentstiefe</b>	8/12
	<b>Lieferzone</b>	deutschlandweit
	<b>Ziele Plattformbetreiber</b>	Die Anbieter*innen und die Stadt attraktiv darstellen, Vielfalt der Innenstadt fördern, Sichtbarkeit und Transparenz für die Unternehmer schaffen. Alle lokal relevanten Informationen bieten.
	<b>Live seit Oktober 2019</b>	<b>Wichtigste Funktionalitäten</b>

Abbildung 21: Überblick welfenmarkt (Stand 1/2021)<sup>20</sup>

### 3.7.3 Geschäftsmodell LOM *welfenmarkt*

Das Besondere am Ansatz des *welfenmarktes* lag von Anfang an in der Absicht die regionalen Händler\*innen durch den online Auftritt auch über die Grenzen von Weingarten hinaus bekannter zu machen, auch überregional Umsätze zu generieren und damit zusätzlich ihre Existenz zu sichern. Die Plattform ist gleichzeitig so angelegt, dass dem oder der Kund\*in Produkte, die in Weingarten nicht angeboten werden, von den nächstgelegenen Anbieter\*innen vorgeschlagen werden. Die lokalen Angebote werden vorrangig gezeigt. Zusätzlich wird die Kundenbindung gestärkt durch eine Erweiterung des Anbieter-Radius über Weingarten hinaus, was den sog. „traffic“, also die Besucherzahlen, auf dem *welfenmarkt* steigert. Besonders ist auch die Beschäftigung von benachteiligten Menschen in der Produktauslieferung, die zudem noch umweltschonend per E-Bike stattfindet. Der LOM wurde betrachtet als ein Attribut einer innovativen Kommune, nachhaltiges Einkaufen soll möglich sein.

<sup>20</sup> Torrent 2021

Business Model Canvas – Weingarten			Federführung: Weingarten In Stadtmarketing	
<b>Schlüssel-Partner</b> Stadt Weingarten Locamo	<b>Schlüssel-Aktivitäten</b> Bereitstellung der Plattform Akquise und Support von Anbieter*innen Bewerben der Plattform Aktuelle regionale Inhalte zur Verfügung stellen	<b>Nutzen-Versprechen</b> Bequemes Onlineshopping Same Day Lieferservice Mittagstisch Bus- und Bahnverbindungen Jobportal Touristische Angebote	<b>Kundenbeziehung</b> Persönlicher Kontakt mit Einzelhändler-/Anbieter*innen zur Unterstützung, regelmäßige Arbeitstreffen zu anbieterrelevanten Themen Präsenz-Informationsveranstaltungen	<b>Kundensegmente</b> Alle regionalen Einwohner*innen Touristen/Gäste Gewerbetreibende aus Weingarten und außerhalb
	<b>Schlüssel-Ressourcen</b> Know-how der Firma Locamo Finanzielle Ressource zur Plattformerstellung Finanzielle Ressource für Projektleitung und Kümmerin Bürgermeister	Verknüpfung zum Bürgerportal Veranstaltungen und Vereinsnachrichten. Ticketsystem. Erhalt des örtlichen Einzelhandels Den Anbieter*innen den Weg in das Onlinegeschäft erleichtern	<b>Vertriebs- und Kommunikationskanäle</b> Informationsveranstaltung für Unternehmer*innen und Einwohner*innen, Bewerben über Social Media (Instagram und Facebook) Vereinsblog Amtsblatt als Informationsmedium Tagespresse und Anzeigen	
<b>Umgebungskosten:</b> keine  <b>Soziale Kosten:</b> keine  <b>Kostenstruktur:</b> Personalkosten für den Projektleiter und Kümmerin, Programmier- und Hostingkosten, Marketingkosten		<b>Umgebungsutzen:</b> Image als innovative Gemeinde wird gefördert. Regionale und überregionale Bekanntheit der Gewebetreibenden wird gesteigert. Bewusstsein für nachhaltiges Einkaufen wird gestärkt.  <b>Sozialer Nutzen:</b> Der lokale Lieferdienst beschäftigt Menschen mit Einschränkungen  <b>Einnahmequelle:</b> Paket 1: Schaufenster, Stellenanzeigen und Veranstaltungen 198 €, Paket 2: Shop Funktionalität, Händlercockpitnutzung 228 €, Paket 3: direkte Warenanbindung 468 €		

Abbildung 22: Business Model Canvas Weingarten (Stand 12/2020)

### 3.7.4 Unterstützung für die sich kümmernde Person durch den Plattformanbieter

Locamo als versierter Plattformanbieter bietet den Kümmernden professionelle Hilfestellungen an. Ein Serviceteam holt die potentiellen Anbieter\*innen dort ab, wo sie gerade stehen, und begleitet sie beim Einstieg in das Onlinegeschäft. Durch die weitestgehende Begleitung in allen IT-relevanten Fragen und auch in Fragen der alltäglichen Nutzung der Plattform durch Locamo, wird die kümmernde Person entlastet und kann sich um Neukquise, redaktionelle Aufgaben oder auch strategische Fragen kümmern.

Tabelle 27: Unterstützung für die kümmernde Person durch den Plattformanbieter

Schulungen zu	
Hilfestellung für Anbieter*innen beim Einstieg	Ja
Konfiguration der Startseite	Ja
Nutzung von Data Analytics Tools	Ja
Durchführung von Kampagnen	Ja
<b>Zugang</b> zur Abfrage von Kennzahlen	Ja
Wöchentliche <b>Zusendung</b> der wichtigste Data Analytics Ergebnisse	Ja
<b>Schriftliche Anleitungen</b> zur Weitergabe an Nahversorger*innen	Ja
<b>Organisation</b> von Werbekampagnen	Ja



### 3.7.5 Unterstützung für die Anbieter\*innen

Das Serviceteam von Locamo bietet eine sehr umfassende Betreuung für die Anbieter\*innen an. Sie übernehmen sogar die Datenübertragung von den Anbieter\*innen in deren Onlineauftritt. Das Start-Up Unternehmen hat auch viele Leistungen unentgeltlich eingebracht.

Tabelle 28: Unterstützung für die Anbieter\*innen

<b>Unterstützung durch den Plattformanbieter und Kümmernde</b>		
<b>Erste Schritte mit der Plattform für eine*n Anbieter*in auf dem Welfenmarkt</b>		
<b>Registrierung</b>	<b>Profil ausfüllen</b>	<b>Überprüfung</b>
Online	Registrierung und Profilerstellung	Bevor das Profil eingeschaltet wird
	Mindestinhalt: Bild, Beschreibung, Produktbild	Zugangsbeschränkung: stationäre Händler*innen
	Manuelle Produkteingabe, CSV-Produktdateien an Locamo übergeben. CSV-Import-Tool Schnittstelle	Max. 1 Tag
Darüber hinaus:		
Locamo Service Team: Dokumentation, Schulungen, Workshops, Datenübertragung in den Onlineshop (falls vorhanden), Produktdigitalisierung hinzukommender Produkte		
Kümmernde Person: Ansprechpartnerin für allgemeine Fragen, Posts zu neuen Inhalten der Anbieter*innen.		

### 3.7.6 Unterstützung der Plattform durch Kommunalverwaltung und -politik

In Weingarten stehen der Projektleiter und die kümmernde Person aus dem Stadtmarketing als auch der Oberbürgermeister voll und ganz hinter dem *welfenmarkt*. Die Integration von für die Einwohnenden relevanten Informationen ist weitgehend gut gelungen. Auch die Vereine sind auf dem LOM vertreten. Dennoch wird die Vorbildfunktion der Kommune als Käufer auf dem LOM auch in Weingarten nicht wahrgenommen.

Tabelle 29: Unterstützung für die Plattformanbieter durch Kommunalverwaltung und -politik

<b>Commitment</b>	
Finanzierung einer Kümmerstelle	Ja
Aktive Mitarbeit des Projektleiters	Ja
Aktive Mitarbeit der Bürgermeister in Projektgruppen	Ja
<b>Nachfrageseite</b>	
Vorbildfunktion als Käufer*in auf dem LOM für kommunalen Bedarf	Nein
<b>Anbieterseite</b>	
Ticketverkauf für kommunale Angebote auf LOM integriert	Ja
<b>Context</b>	
Integration des LOM auf der kommunalen Homepage	Ja
Kommunales Branchenbuch in LOM integriert*	Ja
Kommunale Veranstaltungshinweise auf LOM integriert (über Link)	Ja
Verkehrsmittelplan auf LOM integriert	Ja

\*Profile mit Bild bei Bezahlung der Jahrespauschale, weitere Profile mit Adresseintrag

### 3.7.7 Kaskade der Zukunftsbilder - Welfenmarkt

Die Zielkaskade zeigt, dass „groß“ gedacht wurde. Zitat des Bürgermeisters (14.05.2020): „Dass der Bürger nicht auf Amazon geht, sondern auf unseren Marktplatz.“ Vielleicht auch eher als Vision denn als Ziel formuliert, sieht man doch die weitreichende Absicht. Projektleiter, kümmernde Person und Plattformanbieter verbinden die wirtschaftlichen Aspekte mit den Gedanken von regionaler Verbundenheit durch entsprechende Informationen bei gleichzeitiger Erweiterung des Wirkungsradius für die kommerziellen lokalen Anbieter\*innen bundesweit.

Tabelle 30: Kaskade der Zukunftsbilder

MLR	Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches Informationsangebot
Bürgermeister	Dass der Bürger nicht auf Amazon geht, sondern auf unseren Marktplatz [Interview 7C 14.05.2020].
Projektleiter	Wir können dem Händler eine Möglichkeit geben, dass weniger online abfließt. Auf einer Plattform das gesamte Angebot. Die Vision ist, dass wir die regionalen Konsumenten, die Betriebe und Vereine zusammenbringen zum Nutzen von allen [Interview 7A 08.04.2020].
Kümmernde Person	Wir hoffen, dass es funktioniert. Die bisherigen LOMs haben häufig nicht funktioniert. Wir hoffen, über die Information die Leute auf den LOM zu bringen. Und der Vorteil ist, dass man über Locamo noch Produkte in petto hat, die man in Weingarten nicht kriegt. Wir hoffen, dass wir das Produktangebot deutschlandweit nutzen können. Für die Anbieter machen wir den ersten Schritt in die Digitalisierung [Interview 7B 07.04.2020].
Plattformanbieter (hier Betreiber)	Die Händler*innen und die Stadt attraktiv darstellen, Vielfalt der Innenstadt fördern, Sichtbarkeit und Transparenz schaffen. Regionaler Marktplatz spielt mit dem bundesweiten zusammen (2 Säulenansatz).

## 4. Die Implementierung eines LOM als Change-Projekt

Die Implementierung eines LOM ist ein Change-Projekt in dem Sinne, dass es **für den Erfolg einer Kommune strategisch relevant ist und auch auf einen kulturellen Wandel in der Kommune abzielt**. Strategisch relevant ist es, die Entwicklung der Digitalisierung sowohl intern in den kommunalen Verwaltungen als auch für das Alltagsleben der Einwohner\*innen voranzubringen, da es sich bei der Digitalisierung um einen Megatrend<sup>21</sup> handelt – d.h. sie bleibt und bestimmt unser Leben nachhaltig. Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass der Anteil der Internetnutzer bei den 16- bis 44-Jährigen 100 Prozent beträgt und insgesamt 92 Prozent der Bevölkerung in Deutschland das Internet nutzen. (Statistisches Bundesamt 2021) So ist auch der Bereich der Nahversorgung mit Dienstleister\*innen und Händler\*innen in die Digitalisierung einzubeziehen. Das Einkaufsverhalten entwickelt sich generell mehr in Richtung online. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung noch weiter befeuert (Statista Research Department 2021) und gezeigt, dass die Digitalisierung durchaus ihre guten Seiten hat. Die Nahversorger\*innen können sich ihren Markterfolg durch sog. Cross Channel Strategien erhalten oder auch ausbauen. Aus kommunaler Sicht ist es relevant Nahversorger\*innen in den Innenstädten zu haben. Dies erhöht die Attraktivität einer Kommune und zudem bieten Nahversorger\*innen Arbeitsplätze und tragen natürlich auch zu Steuereinnahmen bei.

Ein Aspekt kulturellen Wandels kann in der proaktiven Gestaltung einer neuen, vernetzten Lebensweise liegen, die sich in der Integration neuer Technologien im Alltagsleben spiegelt. Diese Entwicklung ist in anderen Ländern bereits weiter fortgeschritten als in Deutschland (vgl. Bünte 2020) Durch eine Verbindung der kommunalen und kommerziellen Angebote i. S. v. einer Online-Vernetzung von kommunalen Informationen, wie Veranstaltungen, Vereinsnachrichten, Verkehrshinweisen u.v.m. mit Dienstleistungs- und Produktangeboten der Nahversorger\*innen auf einer Plattform inkl. Angebote zu Jobs, Ausbildungsmöglichkeiten, Coworking Spaces, Tourismus etc. erhalten Bürger\*innen eine digitale Übersicht über alle relevanten lokalen Umgebungsangebote. Die Plattform Emma brings in Laichingen hat dies mit ihrem Slogan auf den Punkt gebracht: „Mit Emma aufstehen und mit Emma ins Bett gehen.“

Denken wir diesen ersten Schritt weiter bspw. mit den Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz, Augmented Reality, Tracking über Standortdaten und die Verbindung von On- und Offlineangeboten, entstehen ganz neue Szenarien für unseren künftigen Alltag. Ein denkbare Szenario wäre das folgende

*Tabelle 31: Szenario eines Alltags mit Künstlicher Intelligenz, Tracking über Standortdaten, Personalisierung etc.*

<p>Wir erhalten bereits am Morgen für uns personalisierte Nachrichten aus unserer Region und zu unseren Interessensgebieten, z. B. den Vorschlag für einen individuellen Tages-Ernährungsplan mit einer Empfehlung für ein Mittagstischangebot vor Ort, den Hinweis auf eine Sporteinheit im Fitnessstudio in der Nähe, zu der Freunde von uns auch eingeladen wurden, so dass wir erkennen, dass wir diese dort treffen könnten. Wir sehen einen Vorschlag für einen Erlebnisevent oder Ausflug entsprechend der hinterlegten Interessen</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>21</sup> Megatrends haben die Natur permanenter Trends, d.h. sie bleiben bestehen und durchdringen in zunehmendem Maße alle Bereiche des menschlichen Lebens. Megatrends erhöhen Komplexität, Ungewissheit und Risiko und beschleunigen das Feedback innerhalb und zwischen wirtschaftlichen, sozialen, politischen, technologischen und ökologischen Systemen. (Peciak 2016)

von uns und unseren Liebsten fürs Wochenende. Ein entsprechendes Virtual Reality-Video zur Einstimmung ist dazu für uns abrufbar hinterlegt. Anfahrt und Unterbringung sind bereits avisiert. Unsere Online-Käufe liegen abends oder in der Mittagspause zur Abholung bereit oder werden am selben Tag geliefert. Wir sitzen in einem Café in unserer Stadt und erhalten auf unserem Smartphone den Hinweis, dass das Buch nach dem wir gestern online geschaut haben, in der Buchhandlung um die Ecke vom Café, in dem wir sitzen, jetzt als Sonderangebot zu kaufen ist. Weitere Produkte in der näheren Umgebung oder Dienstleistungen, die für uns interessant sein könnten werden uns auch gleich vorgeschlagen.

In einigen anderen Ländern z.B. China ist das schon Realität (Bünthe 2020). Es ist eine Vorschau auf Entwicklungen, die auf uns zukommen.

Die Offenheit dafür, Trendentwicklungen proaktiv voranzubringen, setzt ein entsprechendes Verständnis für die Möglichkeiten und eine Bereitschaft der Beteiligten zur Veränderung voraus. Die Veränderungsbereitschaft für nicht selbst gewählte Veränderungen durchläuft bei den meisten Menschen verschiedene Phasen beschrieben in der Veränderungskurve von Kübler Ross (Kübler Ross 2014). Vor einer emotionalen Akzeptanz einer Veränderung liegen meist Schock und Ablehnung. Das bedeutet, ein proaktives Handeln in einem Change-Projekt, wie es eine LOM Implementierung ist, setzt neben fachlicher Kompetenz auch das Überwinden von eventuellen emotionalen oder kognitiven Hindernissen bei den beteiligten Personen voraus. Hier zeigt sich die Herausforderung für das Gelingen von Change-Projekten. Das bedeutet, sowohl auf der Ebene der kommunalen Verwaltung, als auch bei den lokalen Anbieter\*innen und weiteren Projektbeteiligten ist eine Offenheit für Neues /Veränderungsbereitschaft notwendige Voraussetzung für das Gelingen, vom fachlichen Know-how ganz abgesehen.

John P. Kotter (2015) beschreibt acht Beschleuniger für ein gelingendes Change-Projekt, wie die folgende Abbildung zeigt.

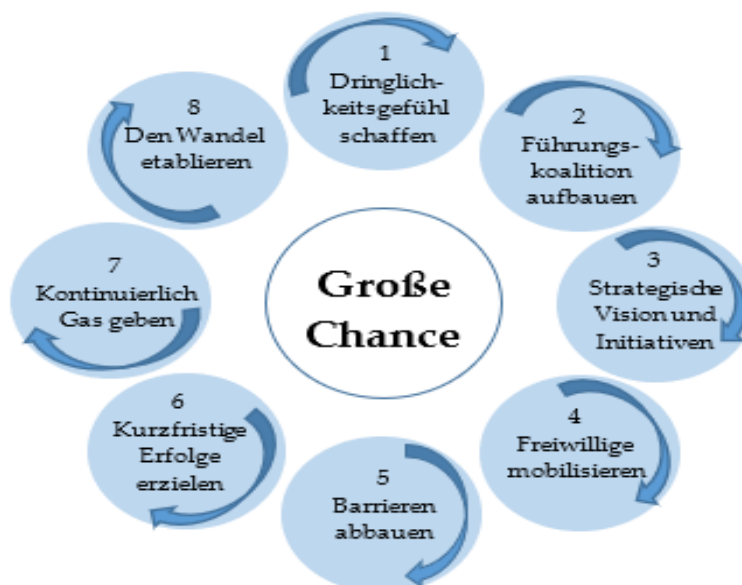


Abbildung 23: Die acht Beschleuniger nach John P. Kotter, Accelerate 2015

Für jeden dieser Beschleuniger beschreibt er, was nötig ist für das Gelingen eines Change-Projektes und worin jeweils Stolpersteine liegen können. Tabelle 32 fasst diese zusammen.

Tabelle 32: Die acht Beschleuniger- Nötig fürs Gelingen und Stolpersteine<sup>22</sup>

Die acht Beschleunigerprozesse	
Nötig fürs Gelingen	Stolpersteine
<b>1. Dringlichkeitsgefühl schaffen</b>	
75% des Managements sind überzeugt, dass der Stauts Quo "gefährlicher" ist als die ungewisse Reise ins Unbekannte.	Bei neuen Risiken sind Menschen, auch Führungskräfte, häufig paralysiert.
	Häufig wird unterschätzt, wie schwierig es ist, Menschen aus ihrer Komfortzone herauszubekommen.
<b>2. Führungskoalition aufbauen</b>	
Koalition bilden, die genug power hat die Veränderungsanstrengung aufzubringen	Keine oder wenig Erfahrung in Teamwork bei Führungskräften
Diese Personen müssen als Vorbilder und Meinungsmacher anerkannt sein.	
Um ein Momentum aufzubauen, sollte die Führungskoalition möglichst früh im Projekt aufgebaut sein.	
Ermütigen, als Team zu arbeiten außerhalb der normalen Hierarchien/Erwartungen	Management gibt Teamleadership an eine Person "ohne Macht"
<b>3. Strategische Vision und Initiativen</b>	
Eindeutige Vision und Strategie entwickeln. Damit werden alle auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet.	Vision ist zu kompliziert oder vage
<b>4. Freiwillige mobilisieren</b>	
Vision überall und immer kommunizieren (E-Mails, Präsentationen, Meetings,...)	Keine Vorbildfunktion in der Führung
Walk the talk	actions speak louder than words
<b>5. Barrieren abbauen</b>	
Führungskoalition ändert Strukturen, die die Umsetzung der Vision behindern	Noch nicht comittete Personen (graue Eminenzen)
FK unterstützt neue ggf. auch risikoreiche Ideen, Aktionen, baut nötige Kompetenzen auf	
<b>6. Kurzfristige Erfolge erzielen</b>	
Definieren und verfolgen von quick wins	Keine Short term wins geplant und oder aufgezeigt.
Unterstützer erkennen, anerkennen und belohnen	
<b>7. Kontinuierlich Gas geben</b>	
Dran bleiben und Glaubwürdigkeit aufbauen. Nicht mehr passende Prozesse oder Tols anpassen. Neue Veränderungen/Veränderungsprojekte anstoßen	Quick wins nicht mit Projekterfolg im Ganzen verwechseln. Nicht zu früh den Sieg erklären.
<b>8. Den Wandel etablieren</b>	
Führungskräfte zeigen die Verbindung von neuen Verhaltensweisen/Einstellungen der MA und dem Unternehmenserfolg auf. Veränderungen müssen verankert werden, damit sie langfristig bleiben. (KPI's, neue Anforderungen im Kompetenzmodell aufzeigen.)	Management kreiert keine neuen Normen und Werte.
	Es werden Führungskräfte eingestellt, die nicht das Neue repräsentieren.

Aus jeder Kommune wurde eine zentrale Person als Ansprechpartner\*in (z. B. die kümmernde Person oder Projektleiter\*in) gebeten, die Implementierung ihres LOM nach den Aspekten der acht Beschleuniger einzuschätzen). Die Befragungen fanden im Oktober und November 2020 statt. Zu Beginn wurde erklärt, was unter dem jeweiligen Beschleuniger zu verstehen ist. Anschließend erfolgte die Einschätzung.

Ein unerwarteter, aber insgesamt interessanter Befund war, dass alle Befragten die Reflexion ihres Projektes nach diesen Kriterien sehr aufschlussreich fanden, da ihr Fokus die meiste Zeit stark auf der täglichen Umsetzungsarbeit lag bzw. liegt und weniger auf der Prozessreflexion. Dass der Austausch über die betriebswirtschaftliche Steuerung, die Erfassung des Vorgehens nach dem Business Model als auch Rückmeldungen aus den Kundenbefragungen als hilfreich empfunden wurden, zeigen beispielhaft die folgenden Textpassagen aus den Emails der Betroffenen:

<sup>22</sup> in Anlehnung an John. P. Kotter

«Hallo Frau Gross,  
so, ich habe mich jetzt echt nochmal intensiv mit Google Analytics beschäftigt und nun muss ich mich erstmal bedanken, denn ohne Ihre Nachfragen hätte ich das sicherlich nicht so intensiv gemacht.“ (E-Mail-Ausschnitt 2A 07.07.2021)

„Liebe Frau Gross,  
danke für die Rückmeldung. .... Das Business Modell Canvas zum Austausch zu nutzen, finde ich gut.“ (E-Mail-Ausschnitt 1B 30.11.2020)

Für künftige Projekte wurde als **Empfehlung** daher von den Befragten auch gesehen, für eine **regelmäßige Prozessreflexion externe Unterstützung zu etablieren**.

Im Folgenden sind die Einstufungen aus Sicht aller sieben Projektvertreter pro Beschleuniger dargestellt. Den Kommunen wurden folgende Ziffern (entsprechend ihrer geografischen Lagen von Nord nach Süd) zugeordnet: 1 Schönbrunn/Spechbach, 2 Murrhardt, 3 Heidenheim, 4 Laichingen, 5 Blaubeuren, 6 Oberndorf/Fluorn Winzeln und 7 Weingarten.

Tabelle 33: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 1. Dringlichkeitsgefühl schaffen

1. Dringlichkeitsgefühl schaffen													
Nötig fürs Gelingen							Stolpersteine						
Bei uns erfüllt: 1-10 (1: nicht erfüllt, 10: voll und ganz erfüllt)							Bei uns aufgetreten: 1-10, (1: nicht aufgetreten, 10: sehr stark aufgetreten)						
75% des Managements sind überzeugt, dass der Status Quo "gefährlicher" ist als die ungewisse Reise ins Unbekannte.							Bei neuen Risiken sind Menschen, auch Führungskräfte, häufig paralysiert.						
							Häufig wird unterschätzt, wie schwierig es ist, Menschen aus ihrer Komfortzone herauszubekommen.						
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6*</b>	<b>7</b>
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

\*Hier wurden zwei Personen befragt und deren gemeinsamer Durchschnittswert angegeben

Das **Schaffen eines Dringlichkeitsgefühl** wird in allen Kommunen mit **8-10** hoch eingeschätzt. Die Begeisterung für das Projekt und das nach außen tragen waren durchgängig vorhanden. In den Kommunen Schönbrunn, Murrhardt und Oberndorf hatten bereits Vorarbeiten stattgefunden, die die LOM Umsetzung mit unterstützt haben, z. B. in 2017 hatte Schönbrunn die Teilnahme am Projekt «Intelligente Marktplätze» beschlossen, es gab Bürgerforen im Rahmen eines LEADER Projektes und für die Einwohner\*innen gab es zwei große Auftaktveranstaltungen. In Murrhardt wurde durch eine Innenstadtoffensive in 2016 bereits Aufmerksamkeit geschaffen für digitale Möglichkeiten. Auch in Laichingen gab es bereits in 2017 Gespräche mit dem Begründer des LOM Projektes, dem Bürgermeister und Herrn Prof. Heinemann.

Bei den Stolpersteinen fallen die Kommunen Murrhardt und Blaubeuren mit der Bewertung **8** auf. In Murrhardt sieht die kümmernde Person eine 8, da sie von der mangelnden Bereitschaft der Anbieter\*innen doch sehr überrascht war und das Vermitteln eines Dringlichkeitsgefühl an

die Anbieter\*innen aus ihrer Sicht nicht so gut gelungen ist. In Blaubeuren war die ursprüngliche sich kümmernde Person aus dem Projekt ausgeschieden und die übernehmende kümmernde Person hat die reservierte Haltung der Anbieter\*innen gegenüber einem LOM auch als schwerwiegenden Stolperstein eingeschätzt. In der Konzeptphase haben sich zwar Anbieter\*innen für die Teilnahme am LOM interessiert, doch bei genauerer Betrachtung wollte das Gros der Anbieter\*innen jedoch keine online Kauf- und Bezahlungsfunktionen in ihr Angebot integrieren. Damit lag für die neue kümmernde Person eine vom ursprünglichen Konzept abweichende Situation vor. Überzeugungsarbeit, um die Anbieter\*innen doch noch zur Teilnahme an einer Shoppingplattform mit Bezahlungsfunktionen teilzunehmen, war im Verlauf des Projektes nicht mehr möglich.

Tabelle 34: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 2. Führungskoalition aufbauen

2. Führungskoalition aufbauen													
Nötig fürs Gelingen							Stolpersteine						
Bei uns erfüllt: 1-10 (1: nicht erfüllt, 10: voll und ganz erfüllt)							Bei uns aufgetreten: 1-10, (1: nicht aufgetreten, 10: sehr stark aufgetreten)						
Koalition bilden, die genug power hat die Veränderungsanstrengung aufzubringen							Keine oder wenig Erfahrung in Teamwork bei Führungskräften						
Diese Personen müssen als Vorbilder und Meinungsmacher anerkannt sein													
Um ein Momentum aufzubauen, sollte die Führungskoalition möglichst früh im Projekt aufgebaut sein.													
Ermütigen, als Team zu arbeiten außerhalb der normalen Hierarchien/Erwartungen							Management gibt Teamleadership an eine Person "ohne Macht"						
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6*</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6*</i>	<i>7</i>
<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

\*Hier wurden zwei Personen befragt und deren gemeinsamer Durchschnittswert angegeben

Heidenheim und Blaubeuren liegen beim Aufbau einer Führungskoalition mit 5 und 4 deutlich unter den anderen Kommunen. In Heidenheim gab es Rangeleien, da es bereits eine Plattform in Form eines digitalen Branchenverzeichnisses gab und der HDH e.V. es folglich nicht für notwendig hielt, zusätzlich einen LOM aufzubauen. In Blaubeuren fehlte ebenfalls ein klares Commitment von Seiten der Anbiertvertretung. Daher ist auch die Einschätzung bei den Stolpersteinen in Blaubeuren bei 9.

Die Einstufung in Oberndorf wird durch die erste kümmernde Person und den ersten Beigeordneten bei 9 gesehen, mit der Ergänzung, dass bei dieser Wertung das fehlende Commitment des Bürgermeisters aussen vorgelassen wird. Es wurde auch erwähnt, dass der Start im Projektteam schwierig war, da weder die Vertreter\*innen der beiden Gemeinden Oberndorf und Fluorn-Winzeln noch deren Handels- und Gewerbevereine bisher zusammengearbeitet hatten (Interview 6A 01.04.2020).

Tabelle 35: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 3. Strategische Vision und Initiativen

3. Strategische Vision und Initiativen													
Eindeutige Vision und Strategie entwickeln. Damit werden alle auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet.							Vision ist zu kompliziert oder vage						
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

In Blaubeuren wird das Vorliegen einer strategischen Vision und damit einhergehender Initiativen nur mit einer 3 eingestuft. Der Bürgermeister ist mit der Umgestaltung der Innenstadt und einer besseren Tourismusanbindung des Blautopfes mit der Blaubeurer Innenstadt beschäftigt. Das Implementieren eines LOMs wurde auf die Agenda geschrieben, da es dafür Fördermittel vom MLR gab. Der Bürgermeister sieht sich selbst „als technischen Komplettlaien“ (Interview 5B 30.04.2020). Vorarbeiten in Richtung eines LOM gab es nicht und es wurde auch keine klare Vision erstellt. Daher ist die Einordnung bei den Stolpersteinen in Blaubeuren auch bei 9.

Tabelle 36: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 4. Freiwillige mobilisieren

4. Freiwillige mobilisieren													
Vision überall und immer kommunizieren (E-Mails, Präsentationen, Meetings,..)							Keine Vorbildfunktion in der Führung						
Walk the talk							actions speak louder than words						
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

In Blaubeuren wäre aus Sicht der kümmernden Person ein stärkeres „walk the talk“ von Seiten des Bürgermeisters wünschenswert gewesen. Da es dort auch keinen aktiven Projektleiter gab, sondern alles weitestgehend in den Händen der kümmernden Person lag, wäre eine stärker werbender Auftritt durch den Bürgermeister förderlich gewesen.



Tabelle 37: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 5. Barrieren abbauen

5. Barrieren abbauen													
Führungskoalition ändert Strukturen, die die Umsetzung der Vision behindern							Noch nicht committete Personen (graue Eminenzen)						
FK unterstützt neue ggf. auch risikoreiche Ideen, Aktionen, baut nötige Kompetenzen auf													
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6*	7
9	6	6	9	2	10	9	1	1	4	1	7	1	1

\*wenn die Einstellung des BM außen vorgelassen wird.

Wie schon beim Aspekt: Freiwillige mobilisieren deutlich wurde, setzt sich die ausbaufähige Präsenz beim Thema LOM-Umsetzung hier fort mit einer Einschätzung von 2. Für eine starke Position auch den Anbietervertretungen gegenüber benötigt eine kümmernde Person die Rückendeckung des Bürgermeisters.

Tabelle 38: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 6. Kurzfristige Erfolge erzielen

6. Kurzfristige Erfolge erzielen													
Definieren und verfolgen von quick wins							Keine short term wins geplant und oder aufgezeigt.						
Unterstützer erkennen, anerkennen und belohnen													
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	5	7	8	3	10	8	3	5	4	2	9	1	2

In Murrhardt „Vorher definiert haben wir quick wins nicht.“. Vermittelt habe sie die Erfolge konsequent nach Aussage der kümmernden Person von Murrhardt (Interview 2A 22.10.2020). Auch in Blaubeuren wurde dieser Aspekt in der Projektplanung nicht berücksichtigt, daher auch die 9 bei den Stolpersteinen.

Tabelle 39: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 7. Kontinuierlich Gas geben

7. Kontinuierlich Gas geben													
Dranbleiben und Glaubwürdigkeit aufbauen. Nicht mehr passende Prozesse oder Tools anpassen. Neue Veränderungen / Veränderungsprojekte anstoßen							quick wins nicht mit Projekterfolg im Ganzen verwechseln. Nicht zu früh den Sieg erklären.						
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	8	7	8	7	10	10	1	1	1	2	1	1	1

Dranbleiben und Glaubwürdigkeit aufbauen ist von allen Kommunen zwischen 7 und 10 eingeschätzt worden.

Tabelle 40: Change Management - die 8 Beschleunigerprozesse – 8. Den Wandel etablieren

8. Den Wandel etablieren													
Führungskräfte zeigen die Verbindung von neuen Verhaltensweisen/Einstellungen der MA und dem Unternehmenserfolg auf. Veränderungen müssen verankert werden, damit sie langfristig bleiben. (KPI's, neue Anforderungen im Kompetenzmodell aufzeigen.)							Management kreiert keine neuen Normen und Werte						
							es werden Führungskräfte eingestellt die nicht das Neue repräsentieren						
<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>							<i>Kommunen von 1-7 und deren Einschätzung</i>						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Murrhardt, Heidenheim und Blaubeuren liegen im Aspekt *Den Wandel etablieren* bei 5 oder niedriger. In Murrhardt wären nach Meinung der Interviewten schnellere Entscheidungen und Rückmeldungen von Seiten des Bürgermeisters unterstützend gewesen. Personell wurden alle Aufgaben bei der kümmernden Person gebündelt ohne aktiven Projektleiter. Auch insofern gab es wenig Anpassungen in Bezug auf eine zielgerichtete Abwicklung der zusätzlichen Aufgabe der LOM-Implementierung. In Heidenheim gab es nach Meinung der Interviewten keine Anpassungen bzgl. Verhalten oder Einstellung, der Nutzung oder des Bewerbens des LOMs betreffend, daher eine 3 in der Einschätzung. Ebenso spiegelt sich die Reduzierung des ursprünglich entwickelten Konzeptes des LOM in der Integration eines Digitalen Schaufensters in die städtische Homepage in einer 2 der Interviewten in Blaubeuren wider.

Sehr auffällig ist in allen sieben Pilotprojekten, dass die Veränderungsbereitschaft bei den lokalen Anbieter\*innen eher verhalten ist. Sie konnten sich kaum durchringen, die digitalen Möglichkeiten in das eigene unternehmerische Handeln zu integrieren. Dafür gab es unterschiedliche Gründe die von den Interviewpartner\*innen genannt wurden:

- die Überzeugung, es gehe auch ohne Digitalisierung
- Überforderung, eine Strategie für den eigenen Weg der Digitalisierung zu entwickeln und Widerstände, sich „auf den digitalen Weg zu machen“
- zeitliche Engpässe, sich mit den Möglichkeiten des Onlinehandels zu beschäftigen
- finanzielle Engpässe, um Investitionen zur Digitalisierung zu tätigen
- Unsicherheit darüber, was jetzt konkret zu tun wäre
- Keine IT Affinität
- Verbreiteter Mindset: Einzelnen Handeln, Konkurrenzdenken beim gemeinsamen Präsentieren auf einer Plattform
- Unerwartete Hindernisse, wie z.B. Kompatibilität der bestehenden Kassen- oder Warenwirtschaftssysteme mit der Plattform
- Kontinuierliche Pflege der eingestellten Produkte und Dienstleistungen erfordern Zeit und Know-How

- Die finanziellen und zeitlichen Aufwendungen müssen im angemessenen Verhältnis zum zusätzlichen Nutzen stehen
- Anbieter\*innen, die bereits einen Online Shop hatten, prüfen, ob sich eine kostenpflichtige Nutzung der Onlineplattform lohnt

Bei inhabergeführten Geschäften ist es zum Teil die Entscheidung, diesen neuen Weg auch aus Altersgründen nicht mehr mitzugehen. Die Annahme, dass lokale Anbieter\*innen die Unterstützung auf dem Weg in die Digitalisierung im Rahmen der LOM Projekte in ihren Kommunen bereitwillig annehmen, hat sich somit weitgehend nicht bestätigt. Hierin lag für alle ein unerwarteter Stolperstein, denn in allen Kommunen waren die Initiatoren mit der Annahme angetreten, dass die lokalen Anbieter\*innen diese Gelegenheit begrüßen würden.

Es wurde für jede Modellkommune aufgezeigt, welchen Beitrag welche Stakeholdergruppe zum Umsetzen ihrer LOMs geleistet haben (Siehe Tabellen 3-30).

In Befragungen haben die Vertreter\*innen aller Kommunen betätigt, dass sie durch die Förderung des MLR wichtige Schritte in die Digitalisierung gegangen sind, auch wenn die ursprünglich vorgestellten Konzepte unterschiedlich umfassend umgesetzt wurden. Das zeigt sich auch in der meist sehr positiven Einschätzung der Zielerreichung zu den Zielkaskaden (Tabellen 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30).

### **Fazit**

Abschließend kann festgehalten werden, dass die **strategische Relevanz** nicht auf **alle Stakeholdergruppen bezogen** erkannt und dementsprechend gefördert wie auch eingefordert wurde. Wie einleitend in Kapitel 2 aufgezeigt wurde, kann dadurch die Einzigartigkeit eines LOM, die auf dem Lokalen beruht, nicht fruchtbar gemacht werden.

Gleichzeitig zeigt die Betrachtung aus Change-Management-Perspektive, dass die unterschiedlichen Ebenen, auf denen Veränderung angestoßen werden musste, nicht alle erkannt und angegangen wurden. Ähnlich der Zielkaskaden sollte eine **Veränderungskaskade** zugrunde gelegt werden.

Im Fokus stand bei allen Verantwortlichen für die LOM-Implementierung die Ebene der Abnehmer\*innen, weniger die der wirtschaftlichen Anbieter\*innen. Erst im Verlauf der Projekte wurde deren Beharrungsvermögen erkannt und deren kritische Haltung hinsichtlich der eigenen Vorteile. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass der angenommenen Anbieter-Nutzen von Seiten der LOM-Implementierenden höher lag, als der wahrgenommene Nutzen der Anbieter\*innen und letztere sich aus unterschiedlichen Gründen heraus nicht auf die Digitalisierung einlassen können oder wollen.

## 5. Die zentrale Rolle der sich Kümmernden

Die gut umgesetzte Rolle der sich Kümmernden ist eine Voraussetzung für eine nachhaltige LOM Implementierung. Wie im vorhergehenden Kapitel dargelegt, ist eine LOM Implementierung ein komplexer Change-Prozess. Auch wenn die sich Kümmernden keinen offiziellen Auftrag als Change-Manager haben, übernehmen sie eine sehr zentrale Rolle und ihnen fällt ein großes Spektrum an strategischen und operativen Aufgaben zu.

Eine Voraussetzung für den Erhalt der Fördermittel des MLR war die Etablierung einer Kümmerstelle, mit einer halben Stelle für die Förderdauer. Im eingereichten Konzept hat jede Kommune die Aufgaben des Kümmernden bereits benannt (siehe Tabelle 41).

In den Projekten *Marktfée*, *Heidenheim erleben*, *Emma bringt's*, *LOCALgenie* und *welfenmarkt* waren außer den Kümmernden auch Projektleiter\*innen eingesetzt. Deren Einsatz reichte von der Kommunikation mit dem MLR bis hin zur Projektkoordination mit sehr unterschiedlich zeitlichem Engagement. Dementsprechend erhielten die Kümmernden mehr oder weniger Verstärkung in ihren sehr vielfältigen Aufgaben. Je nach Konzept wurden die Tätigkeiten der Kümmernden etwas unterschiedlich beschrieben, unter anderem weil in manchen Projekten wie *in-murrhardt*, *Emma bringt's* oder *welfenmarkt* die Plattform/Plattformbestandteile bereits für andere Kommunen schon auf dem Markt waren und damit Hard- und Softwarekomponenten bereits entwickelt waren.

Grundsätzlich laufen bei den sich Kümmernden sehr viele Fäden zusammen. Die Person ist die Schnittstelle zur Kommune, zum Plattformanbieter, zu den Anbieter\*innen und auch zum/zur Einwohner\*in und ggf. zum MLR.

Tabelle 41: Ausschreibungsprofile für die sich Kümmernden in den sieben Kommunen

Ausschreibungen Kümmerer							
Aufgaben	1 Schönbrunn	2 Murrhardt	3 Heidenheim	4 Laichingen	5 Blaubeuren	6 Oberndorf	7 Weingarten
Steuerung Projektmanagement	x	halbjährlicher Stammtisch mit Anbietern und Vorstand Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung zum Erfahrungsaustausch	x Kommunikation Projektschritte ggü. Partnerstrukturen	x Umsetzung, Optimierung, dauerhafte Fortführung	x Aufbau, Pflege, Vermarktung des LOM		x Koordination der Projektpartner
Aufbau des Betreibermodells und der digitalen Plattform						x Rechtsform, Gründung, Verwaltung, Technisch-organisatorische Maßnahmen	
Weiterentwicklungsplan erstellen zu Integration neuer Funktionen, Ausbau der Plattform						x	
Ansprechpartner für Nutzer, Anbieter, Lieferanten...	besonders bei Problemen bei Betell- und Liefervorgängen	Einzelfallberatung für Anbieter		TN unterstützen, die geforderten Maßnahmen und Schritte umzusetzen.	x	x Helpdesk, Werbung...	x Vermittlung und Disposition von Fotografen und Textern
Sprachrohr der Betriebe zur Stadt u. Lösungspartnern							x
Vernetzung der Gewerbetreibenden	x	x		x organisiert Erfahrungsaustausch	x Bindeglied zwischen Einzelhändlern und Dienstleistern		
Workshops zur Unterstützung der Teilnehmer		x		x		x und infoveranstaltungen	
Umsetzung einheitliche, professionelle Präsentation der Anbieter auf der PF	x					x Dauerhafte und aktive Fehlersuche	x Prüfung bzgl. Erscheinungsbild und Aktualität
Planung und Initiierung von Marketingaktivitäten		x	x	Marktbeobachtung und Trendforschung		x	x
Aquise von weiteren Anbietern		x				x	x
Vernetzung und Aktivierung weiterer Kommunen	x			x	x		
Gremienarbeit						x	
Schnittstelle zum Ministerium	x						
Umsetzung des Konzeptes mit Betreiber		x Atalanda					
Beitrag zur Evaluation		x		x Austausch mit anderen Projektgemeinden	x	x	
Implementierung des Murrhardt-Gutscheins		x					
Voraussetzungen schaffen für Weiterbestehen nach Förderzeit					x		

## 5.1 Aufgabenspektrum der sich Kümmernden

Wie in Tabelle 41 ersichtlich haben die sieben Projektgruppen unterschiedliche Schwerpunkte bei den Aufgaben ihrer sich Kümmernden gesetzt, was z.T. auch mit den verschiedenen Geschäftsmodellen zu tun hat. Wird bspw. ein bereits erfahrener Plattformanbieter wie *Locamo* oder *Atalanda als* Geschäftspartner gewählt, ist die Anforderung an die sich kümmernde Person anders als wenn eine eigene Plattform entwickelt wird. In diesem Fall benötigt die sich kümmernde Person noch umfassenderes Know-how für technisch organisatorische Aufgaben wie z. B. in Oberndorf mit *LOCALgenie*.

Dennoch gibt es einen gemeinsamen Nenner an Aufgaben, der, wenn auch in unterschiedlicher Tiefe, von allen sich Kümmernden abzudecken ist. Dieses Aufgabenspektrum ist in Tabelle 42 zusammengefasst.

Tabelle 42: Aufgabenspektrum der sich Kümmernden

<b>Klassisches Projektmanagement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung des Projektes</li> </ul>
<b>Vernetzung über die Projektgruppe hinaus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertretung der Plattforminteressen in kommunalen <b>Gremien</b></li> <li>• Sprachrohr der Anbieter*innen zur Kommune und Lösungspartnern</li> <li>• Vernetzung und Aktivierung weiterer Kommunen</li> </ul>
<b>Steuerung der Anbieter*innen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Akquise</b> von Anbieter*innen</li> <li>• <b>Beratung</b> der Anbieter*innen zu Plattformpaketen</li> <li>• <b>Information</b> und Schulung von Anbieter*innen einzeln und in der Gruppe</li> <li>• <b>Täglicher Support</b> der Anbieter*innen bei rechtlich-organisatorischen Fragen, Handling, wie Fotos erstellen, Produkte einpflegen</li> <li>• Einheitliche professionelle Präsentation der Anbieter *innen gewährleisten</li> <li>• <b>Betreuung</b> der bestehenden Anbieter*innenkunden</li> <li>• Vernetzung der Anbieter*innen miteinander</li> </ul>
<b>Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bedürfnisabfragen bei Kund*innen</b> (Bürger*innen und Anbieter*innen)</li> <li>• Planung und Durchführung von <b>Marketingaktivitäten</b> für die Plattform bei den Bürger*innen. Kampagnen, Medienauftritte</li> </ul>
<b>Wirtschaftliches Betreiben des LOM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erfassen und/oder Auswerten der Analytics Daten</b></li> <li>• <b>Controlling</b> der Plattform</li> <li>• <b>Wirtschaftliche Nachhaltigkeit sicherstellen</b></li> </ul>
<b>Ausrichtung in die Zukunft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ggf. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells</li> <li>• Weiterentwickeln von Ideen und Features für die Plattform</li> </ul>

Die Auflistung der Aufgaben zeigt die Vielfältigkeit des Tätigkeitsbereiches der sich Kümmernden. Die Umsetzung eines LOM beinhaltet **strategische** und **operative** Aspekte.

## 5.2 Strategische Aufgaben der sich Kümmernden

Für die **strategische Umsetzung** ist eine gute Kooperation mit dem Projektleiter und allen relevanten Vertreter\*innen von kommunalen Gremien und Verbänden notwendig, ebenso eine Vision davon, wie die mittel- und langfristige Entwicklung über den LOM hinaus zum Beispiel zur Smart City in der Kommune aussehen kann.

Für ein Gelingen sind die sich Kümmernden auf ein verbindliches Mitwirken der Kommunen angewiesen. Wie diese Unterstützung bei den verschiedenen Kommunen im Erhebungszeitraum ausgeprägt war, ist zu jedem LOM unter der Überschrift „Unterstützung der Plattform durch die Kommunalverwaltung und -politik“ in den Abbildungen dargestellt. Zu den strategischen Aspekten gehört auch die Weiterentwicklung der Plattform auf technologischer Ebene. Die technologische Expertise bringen in der Regel die technischen Betreiber ein. Dennoch ist ein Grundverständnis technologischer Möglichkeiten und Megatrends sehr hilfreich, um zielführend kooperieren zu können. Die Einbindung der Stakeholder\*innen erfordert sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene ein gutes Projektmanagement.

### 5.3 Operative Aufgaben der sich Kümmernden

Zu den **operativen Aspekten** gehören unter anderem das wirtschaftliche und nachhaltige Betreiben der Plattformen. Das setzt betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse voraus, ebenso wie die Fähigkeit zur Nutzung von (Google) Analytics-Daten und das Ableiten entsprechender Maßnahmen. Das können z. B. das Integrieren weiterer Features sein oder auch Marketingaktivitäten. Um zunächst Customer Awareness zu schaffen, also die Aufmerksamkeit potentieller Nachfragenden zu wecken, können die der sich Kümmernden Online- und Offline Kommunikationswege nutzen (vgl. Kap 14.1). Das Pflegen von Social Media-Kanälen ist auch Teil der operativen Aspekte der Kümmer-Rolle. Affinität zur Digitalisierung, ein Grundverständnis des E-Commerce, Verständnis für digitale Prozesse, wie z. B. die Anbindung von Warenwirtschaftssystemen oder neue Möglichkeiten im E-Commerce erleichtern ebenso wie die Vertrautheit im Umgang mit digitalen Anwendungen das Erledigen der umfassenden Aufgaben. Neben der betriebswirtschaftlichen Steuerung der Plattform ist ja auch der Support der Anbieter\*innen im Handling der Händler-Dashboards eine ganz wesentliche Aufgabe der sich Kümmernden. Die meisten Anbieter\*innen fühlen sich in der Nutzung der digitalen Tools unsicher und benötigen sowohl die Motivation als auch die praktische Unterstützung durch die sich Kümmernden oder z.T. technischen Plattformbetreiber. Neben den Anwendungsfragen tauchen aber auch immer wieder andere neue Fragestellungen auf. Z.B. unter welchen Bedingungen/Auflagen dürfen Lebensmittel zum Kunden oder zur Kundin transportiert werden? So konnte in der Gemeinde Schönbrunn der Transport von Lebensmitteln im Kurierdienstfahrzeug einer Apotheke nicht umgesetzt werden, da der gleichzeitige Transport von Arzneimitteln und Lebensmitteln in einem Fahrzeug gesetzlich nicht gestattet ist. Oder ein Landwirt, der auf dem Markt seine Marmelade ohne Inhaltsanalyse vertreiben darf, benötigt für den Onlineverkauf eine offiziell anerkannte Inhaltsanalyse. Hier geht es um gesetzestechnische Fragen. So sind die sich Kümmernden fast jeden Tag mit neuen Fragestellungen konfrontiert, die sie mitunter mit großem zeitlichem Aufwand klären.

### 5.4 Umsetzung der ganzheitlichen/ umfassenden LOM Geschäftsmodelle

Die Plattform attraktiv zu halten, bedeutet für die sich Kümmernden alle 4 Cs, wie oben beschrieben im Blick zu haben (vgl. Kapitel 2.2 Charakteristika für Online-Geschäftsmodelle). Zum Aspekt **Commerce** gehört u. a. der Umfang der digital angebotenen Services der Anbieter\*innen. Je mehr Anbieter\*innen nicht nur mit einer Visitenkarte, sondern mit Produktangeboten und breitem Serviceangebot, wie Click & Reserve, Click & Collect, Click & Deliver auf der Plattform vertreten sind, umso mehr Convenience erhält der Nutzer oder die Nutzerin. Das Abdecken eines breiten Branchenspektrums erhöht auch die Attraktivität. So sind

die sich Kümmernden gefordert, Anbieter\*innen für alle Branchen für die Plattform zu begeistern.

Der **Content** soll allerdings nicht nur nicht nur auf „Commerce“ mit Produkten und Dienstleistungen ausgereicht sein. Die Inhalte sollen inspirierend, informativ und unterhaltsam sein. Zum Beispiel Live streams von regionalen Händler\*innen zu Produkt- oder Erlebnisangeboten, virtuelle Stadtführungen und Veranstaltungshinweise sind regionale Inhalte, die einen LOM von den reinen Handelsplattformen unterscheiden. Ebenso könnten personalisierte Nachrichten und Angebote an die Einwohner\*innen gerichtet werden, die das kommunale Leben betreffen, wie z. B. die Information, dass jetzt „Nachhilfeunterricht“ angeboten wird, nachdem zuvor online danach gesucht wurde. Eine Börsen-/Tauschfunktion würde zusätzlichen traffic auf die Plattform bringen als auch verschieden Kommunikationsmöglichkeiten, wie z. B. eine Vernetzungsfunktion, über die sich Einwohner\*innen im virtuellen Gespräch vernetzen können oder eine Partizipationsfunktion, über die z. B. Stimmungsbilder erstellt werden können. **Communities**, wie Vereine könnten auch ihre Informationen auf dem LOM platzieren, ebenso Initiativen oder Interessensgruppen. Die sich Kümmernden inspirieren Anbieter\*innen sich auf dem LOM über Ihre Produkte hinaus zu präsentieren, prüfen auch, ob die Einträge der Anbieter\*innen in den formalen Rahmen des LOMs passen und ob die Einträge ansprechend gestaltet sind. Unter **Context** wird die Navigation hin zu anderen relevanten Websites verstanden. Ist zum Beispiel die Verwaltungswebsite in die LOM-Plattform integriert, per Link verbunden oder gar nicht verlinkt siehe Tabelle 43.

Tabelle 43: Kontextbezüge der sieben Plattformen

	Link zum Rathaus	Link vom Rathaus	Vereine	Regionale Infos
<b>1 Schönbrunn</b>	nein	nein	nein	nein
<b>2 Murrhardt</b>	nein	ja	nein	ja
<b>3 Heidenheim</b>	nein	nein	nein	ja
<b>4 Laichingen</b>	nein	nein	nein	ja
<b>5 Blaubeuren</b>	integriert auf städt. Homepage		nein	ja
<b>6 Oberndorf</b>	nein	ja	nein	ja
<b>7 Weingarten</b>	ja	ja	ja	ja

Die Grafik lässt erkennen, dass die meisten LOM keinen Link zum Rathaus anbieten und nur Weingarten die Vereine auf ihrem LOM integrierten. Der Link vom Rathaus bzw. bei Blaubeuren die Integration des digitalen Schaufensters in die kommunale Homepage, liegt bei vier von sieben Kommunen vor.

Betrachten wir die Kommunalen LOM aus der erweiterten Perspektive dessen, was ein umfassender LOM alles bieten könnte, zeigt sich folgendes Bild in Tabelle 44:



Tabelle 44: Übersicht der Funktionalitäten der verschiedenen Plattformen

Wirtschaftliche Funktionalitäten							
	Visitenkarte	Schau-fenster	Service-Angebot	Waren-verfügbarkeit	Click & Reserve	Click & collect	Shop
Schönbrunn /Spechbach	0	0	x	x	x	x	x
Murrhardt	x	x	x	x	x	0	x
Heidenheim	x	x	x	0	x	0	x
Laichingen	x	x	x	x	x		x
Blaubeuren	x	x	0	0	0	0	0
Oberndorf	x	x	x	x	x	x	x
Weingarten	x	x	x	x	x	x	x
Gesellschaftliche Funktionalitäten							
	Informations-bereitstellung	Vernetzungs-funktionalität*	Partizipations-funktionalität	Börsen-Tauschfunktion			
Schönbrunn /Spechbach	0	0	0	0			
Murrhardt	0	0	0	0			
Heidenheim	0	0	0	0			
Laichingen	0	0	0	0			
Blaubeuren	0	0	0	0			
Oberndorf	0	0	0	x			
Weingarten	0	0	0	0			

\* Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsmöglichkeiten

*Informationsbereitstellung* bedeutet, dass alle Bereiche des kommunalen Lebens betreffend, die den Endanwender\*innen personalisiert als Einzelinformationen, Nachrichten, Angebote u.v.m. zur Verfügung stehen.

*Vernetzungsfunktionalität* bezieht sich darauf, ähnlich Social Media-Plattformen, die Einwohner\*innen miteinander in Kontakt und ins Gespräch zu bringen,

*Partizipationsfunktionalität* umfasst die Informationsabgabe, den Diskurs und das Erheben von Stimmungsbildern etc., die den Gedankenaustausch zwischen Kommunalpolitik und Einwohner\*innen ermöglichen und erleichtern.

*Börsen-/Tauschfunktionen* beinhaltet das sog. „Suche und Biete“ für die nicht kommerziell Aktiven, wie Einwohner\*innen.

Im unteren Teil der Tabelle 44 unter kommunaler Beteiligung sehen wir außer einer Börsen-Tauschfunktion im LOM von Oberndorf (*LOCALgenie*) keine weiteren Angebote bei allen sieben LOM.

## Fazit

Im Hinblick auf künftige LOM Projekte würde die Integration dieser Beteiligungsfunktionen einen hohen **Zuwachs an Attraktivität für die Einwohner\*innen** bieten können.

Da ein erfolgreicher LOM ein breites Angebots- und Informationsspektrum benötigt (vgl. Abbildung 7: *Erfolgsfaktoren eines LOM* eigene Darstellung um einen ausreichend großen „traffic“ also Besucheraufkommen zu erzielen, kann in der Integration der kommunalen Beteiligung ein großes Potenzial liegen. Hierüber wird der **lokale Mehrwert** geschaffen der positiv auf die **kritische Masse** an Besucher\*innen wirkt.

## 6. Plattformen für gesellschaftliche Funktionalitäten

Betrachtet man den Ansatz von Crossiety mit ihren *Digitalen Dorfplatz* und den *DorfFunk* von IESE sehen wir, dass die digitale Vernetzung im kommunalen Kontext/Verbund auf Resonanz stößt.

Der *digitale Dorfplatz* von Crossiety ist eine interaktive App für Kommunen und regionale Gruppen. Darüber können Verwaltungen ihre Einwohner\*innen erreichen, Gewerbetreibende, Vereine, Schulen und Privatpersonen können sich mit anderen zu Abstimmungs- und Austausch Zwecken vernetzen. Im oberen Teil der Tabelle 44 sind beispielhaft fünf Kommunen mit unterschiedlicher Einwohnerzahl aufgeführt, die den *digitalen Dorfplatz* aktiv nutzen. Unter Einbezug eines Umfeldradius von 20 km liegt die prozentuale Userzahl zwischen 31,7 und 51,2 % in den fünf Beispielkommunen.

Der *DorfFunk* von IESE ist eine „Kommunikations-App mit verschiedenen Funkkanälen, in denen sich Einwohner\*innen miteinander beispielsweise „plauschen“ können, (Nachbarschaftsdienste-)Dienste über die Funktionen „Suche“ oder „Biete“ einstellen und sich in Gruppen über Herzensthemen austauschen können. Sie können sogar mit der Gemeindeverwaltung direkt in Austausch kommen und dieser Mängel oder Ideen melden“ (Tamanini 2020). Es werden auch Neuigkeiten und Veranstaltungen aus einem ebenso angebotenen Informationsportal *DorfNews* mit Veranstaltungen, Infos zu Verkehr u. ä. im *DorfFunk* angezeigt.

Die sechs aufgeführten Kommunen im unteren Teil der Tabelle 45 weisen eine prozentuale Userzahl zwischen 11 und 71% auf. Hier liegen die Kommunen mit Einwohnerzahlen zwischen 5.600 und 9.300 Einwohner\*innen mit 11-18% deutlich unter den kleineren Kommunen bei 900-2500 Einwohner\*innen mit 55-71%. Da beim *DorfFunk* Beiträge nach abgeschlossenen Diskussionen auch gelöscht werden können, ist die Anzahl der Beiträge nur bedingt aussagekräftig.

Tabelle 45: Nutzung Digitale Dörfer und DorfFunk <sup>23</sup>

Kommune	Bundesland	Online- setzung	Einwoh- nerzahl	User- zahl	User- zahl in %	Userzahl 20 km Umfeld	User inkl. regionale	Beiträge seit Online- setzung
<b>Digitale Dörfer Crossiety</b>								
St. Georgen 1	BW	10.01.2020	13.093	3.496	26,7%	4.148	31,7%	9.402
Neckartenzlingen	BW	17.03.2020	6.549	1.718	26,2%	2.048	31,3%	2.175
Diemelstadt 2	HE	29.04.2019	5.200	2.029	39,0%	2.662	51,2%	7.050
Etteln 3	NRW	29.01.2021	1.824	624	34,2%			295
Oberveischede 4	NRW	01.04.2021	850	302	35,5%			383

- 1 ohne Bad Dürnheim mit eigenem Dorfplatz
- 2 ohne Lichtenaus und Breuna mit eigenem Dorfplatz
- 3 Ortsteil von der Gemeinde Borchten
- 4 Ortsteil der Kreisstadt Olpe

<sup>23</sup> Tabelle erstellt aus zur Verfügung gestelltem Material von Crossiety und IESE

Kommune	Bundesland	Online- setzung	Einwoh- nerzahl	User- zahl	User- zahl in %	Userzahl 20 km Umfeld	User inkl. regionale	Beiträge seit Online- setzung
DorfFunk IESE*								
Eisenberg (Pfalz)	RLP	Q1 2018	9.335	1708	18%			13.670
Bodenheim	RLP	Q2 2019	7.082	800	11%			1.354
Hirschau	BW	Q2 2020	5.604	768	14%			1.829
Hasborn- Dautweiler	SA	Q2 2019	2.589	1434	55%			5.176
Ovenhausen	NRW	Q2 2019	1.098	670	61%			1.826
Dreis-Brück	RLP	Q3 2018	901	641	71%			882

\*Anzahl nicht gelöschter Beiträge: z.T. werden Diskussionen, wenn abgeschlossen, gelöscht. Ebenso werden Suche/Biete Beiträge gelöscht, wenn sie sich erledigt haben. Gezählt werden die Beiträge, die aus der eigenen Gemeinde kommen.

Keine Beiträge aus DorfNews / DorfPage gezählt

### Fazit

Die Untersuchung einer möglichen gesellschaftlichen Funktion von LOM unterstreicht das Ergebnis aus dem vorigen Kapitel: Die Integration von Kommunikationsfunktionen der Einwohner\*innen untereinander sowie der Beteiligungsfunktionen, löst einen **Zuwachs an Attraktivität für die Einwohner\*innen** aus. Eine Hauptaufgabe der sich Kümmernden besteht darin, die Plattform lebendig zu halten und für den sog. „traffic“ zu sorgen, d.h. die Besucherzahlen der Plattform stetig zu erhöhen und hoch zu halten. Daher wäre für künftige Projekte in Betracht zu ziehen, die kommunale Beteiligung in Form von politischen Beteiligungsprozessen, personalisierten Nachrichten, Austauschnetzwerken für Schulen, Vereine, unter Nachbarn oder anderes bereits im Konzept zu berücksichtigen und auch den Plattformanbieter entsprechend auszuwählen.

## 7. Die Rolle der Wirtschaftsförderung<sup>24</sup>

Auch wenn die Wirtschaftsförderung als Aufgabenbereich in jeder Kommune verankert ist, gehört sie zu den freiwilligen Aufgaben. Gleichzeitig ist der Auftrag zur kommunalen Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene im Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRWG) formuliert. Dieses beinhaltet als Aufgabe den Ausbau der lokalen Infrastruktur. Je nach Größe, Bedürfnissen und Leistungsfähigkeit einer Kommune wird die passende organisatorische Lösung in Anspruch genommen (Wied 2019, S. 12). Neben einer verwaltungsinternen Amtslösung wie z. B. einem Amt, einer Abteilung oder Stabstelle, greifen die Kommunen immer öfter auf die Gründung einer privatrechtlichen Wirtschaftsförderungsgesellschaft zu (Wied 2019, S. 14). Diese verwaltungsexterne Lösung ermöglicht ein flexibleres Personalmanagement, kürzere Entscheidungswege und genießt dadurch eine höhere Anerkennung bei den Unternehmen, da hier auf gleicher Augenhöhe agiert werden kann (Wied 2019, S. 16).

Betrachten wir die im Zusammenhang mit einer LOM Implementierung relevanten Handlungsfelder einer Wirtschaftsförderung, sehen wir, dass die Wirtschaftsförderung großen Einfluss auf das Gelingen eines LOM nehmen kann. Vier relevante Handlungsfelder sollen im Zusammenhang mit einer LOM Einführung betrachtet werden:

1. *Bildungs- und Qualifizierungspolitik.* Mitarbeitende bestehender oder künftiger Unternehmen ebenso wie kommunale Mitarbeitende für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen zu qualifizieren. In unserem Kontext bedeutet das, Wissen und Fähigkeiten zu vermitteln, die in der zunehmend digitalisierten Welt nötig sind. Das beinhaltet ein Grundverständnis für die Veränderungen, die sich durch die bereits etablierenden neueren Technologien wie Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, Augmented Reality und Digital Signage in Handel und Wirtschaft, aber auch dem Alltag aller weiteren Stakeholdergruppen ergeben werden. Diese bringen Veränderungen mit sich, die neue Kompetenzen nötig machen, um sowohl im Berufsleben als auch im Alltag der Zukunft bestehen zu können.
2. *Infrastrukturpolitik.* In diesem Handlungsfeld werden die technische Infrastruktur, die soziale Infrastruktur, Innovations- und Technologieförderung als auch die Digitalisierung gestaltet.
3. *Informations- und Kommunikationspolitik.* Die Wirtschaftsförderung fungiert als zentrale Beratungsstelle für Anbieter\*innen und ist auch Vermittlerin zwischen den Anbieter\*innen und der Kommunalverwaltung und. Zusätzlich gestaltet sie das Regionalmanagement.
4. *Standortmarketing.* Hier sind alle Maßnahmen angesiedelt, die die Attraktivität eines Standortes erhöhen inklusiv der Belebung der Innenstädte.

Aus der Beschreibung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung ergibt sich deren potenziell großer Einfluss auf eine zukunftsfähige Kommune im Allgemeinen und die Umsetzung eines LOM im Speziellen. Ein zukunftsfähiger LOM berücksichtigt im besten Fall von vorneherein auch die Möglichkeiten von *Smart Retailing*, indem eine Gesamtstrategie zugrunde gelegt wird und die Entwicklungsstufen der Akteur\*innen darauf ausgerichtet unterstützt werden. Um dies leisten zu können, muss eine Wirtschaftsförderung mit dem Konzept des *Smart Retailing* vertraut oder zumindest darüber informiert sein.

Um eine Einschätzung hierzu herausarbeiten zu können, wurden Wirtschaftsförder\*innen aus zwei Zielgruppen befragt. Einmal Wirtschaftsförder\*innen aus den sieben von uns evaluierten

---

<sup>24</sup> Siehe Pflieger 2021, S.19ff.

Kommunen und zum anderen zehn weitere Wirtschaftsförder\*innen aus anderen Kommunen Baden-Württembergs.

Im Kapitel 7.1 Smart Retailing werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den Expert\*innen der Wirtschaftsförderung aus den sieben Modellkommunen dargestellt und in Kapitel 7.2 Smart Retailing aus Sicht der Wirtschaftsförderung weiterer Wirtschaftsförderungen die Ergebnisse der zehn weiteren Kommunen in Baden-Württemberg.

## 7.1 Smart Retailing aus Sicht der Wirtschaftsförderung der sieben Modellkommunen

Zwei der sieben befragten Experten kannten den Begriff *Smart Retailing* nicht. Dazu wurde auch in sehr kleinen Kommunen erwähnt, dass die Wirtschaftsförderung häufig nur als nachrangig priorisierte Aufgabe zusätzlich zu anderen Aufgaben betrachtet wird. Das bedeutet, eine intensive Beschäftigung mit Zukunftstrends ist teilweise aus begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen gar nicht möglich.

Als Chancen aus dem *Smart Retailing* für die eigene Kommune wurden genannt: Umsatzeinbußen aus dem stationären Verkauf zu kompensieren, sich als Anbieter digital zu präsentieren, die Kunden und Kundinnen direkter ansprechen zu können, zusätzliche neue Besucher\*innen in den Innenstädten, eine größere Reichweite. Auch gesehen wird die Chance eines zukunftsfähigen Handels, eine attraktive Innenstadt, Neuansiedlungen von Gewerbe und damit steigende Gewerbesteuererinnahmen.

Als Risiko wurde mehrfach genannt der Missbrauch der über die Digitalisierung gewonnene Kundendaten oder einmal auch das Risiko, dass komplett auf den Onlinehandel umgeschwenkt wird und dadurch die Frequenz in der Innenstadt weiter abnimmt. Mehrfach erwähnt wurde auch als Risiko, die Bereitschaft der Händler\*innen ihre technische Infrastruktur aufzubauen. „Wir brauchen Smart Retailer nicht Smart Retailing. Wir werden ein paar (Anbieter\*innen) verlieren. Die kommen nicht.“ (Interview 7A 19.10.2021). Als Vorteile des *Smart Retailing* insgesamt wurden aufgeführt: Das Storytelling kann dann auf verschiedenen Kanälen umgesetzt werden. Die Anbieter\*innen könnten auf ihre Zielgruppen spezifischer zugehen und sie informieren und damit die Kundenbindung erhöhen. Mit innovativen Konzepten im Rahmen des *Smart Retailings* haben Kunden und Kund\*innen noch bessere Chancen sichtbar zu bleiben. Für alle Kommunen ist die Digitalisierung des Handels ein Thema auf der Agenda, allerdings eher nicht unter dem umfassenden Begriff *Smart Retailing*. Betont wird, dass für die zukünftige Gestaltung viele Aspekte ineinandergreifen, eine attraktive Innenstadtgestaltung, das Schaffen von weiteren Besuchsanlässen über den Einkauf hinaus. Beschrieben wurden als geplante Maßnahmen öffentliche Einrichtungen, wie z. B. eine öffentliche Bücherei mit Eventangeboten. So werden auch Besucher\*innen aus der Region in die Stadt gebracht, die dabei vielleicht auch noch Einkäufe tätigen. In einer Stadt wird beim Neubau einer Turnhalle am Stadtrand direkt ein Biergarten mit eingeplant. Das Errichten von Spielangeboten für Kinder in der Fußgängerzone wurde in einer Kommune bereits umgesetzt, der Einsatz eines mobilen Wasserspielplatzes steht schon auf der Agenda. In Blaubeuren wird über ein Tourismusbüro nachgedacht, über das zusätzliche Menschen in die Innenstadt geholt werden. Ein Dachmarketing ist bereits im Aufbau. Die Überschrift für die Zukunft könnte lauten: Unsere Stadt als Erlebnisraum.

Da die Kommunen bereits alle über einen LOM verfügen, sind sie damit beschäftigt, noch weitere Anbieter\*innen auf den LOM zu bringen und zusätzliche Angebote, wie z. B. digitale Gutscheine oder den Aufbau eines Lieferservices umzusetzen.

Die Zukunft einer lebendigen Innenstadt sehen einzelne Wirtschaftsförder\*innen nur, wenn die Einzelhändler\*innen sich mit auf die Reise der Digitalisierung machen. Ein Wirtschaftsförderer ist überzeugt, dass der stationäre Handel sich durchsetzen wird durch die Präsenz, die Schaufenster, die Angebote zum „Anfassen“, die Haptik und das schöne Ambiente.

## 7.2 Smart Retailing aus Sicht der Wirtschaftsförderung weiterer Wirtschaftsförderungen

Im Ergebnis waren für drei von zehn Befragten der Begriff *Smart Retailing* / *Intelligenter Einzelhandel* fremd, den restlichen war es bereits ein Begriff. Drei der zehn gaben an, dass die Unterstützung des stationären Einzelhandels in Richtung *Smart Retailing* noch keine Rolle spiele. (Pfleger 2021, S. 38). Ein Experte äußerte auch, dass die Unterstützung des lokalen stationären Einzelhandels bei ihrer Arbeit in der Wirtschaftsförderung noch gar nicht nennenswert angegangen wird (Pfleger 2021, S. 38). Befragt wurden drei Wirtschaftsförderer aus Kommunen mit weniger als 50 000 Einwohnenden, zwei aus Kommunen mit 50 000-100 000 Einwohnenden, vier aus einer Kommunengröße größer als 100 000 Einwohnenden und eine Person gab die Kommunengröße nicht bekannt.

Die größten Herausforderungen liegen laut Experten deutlich auf Seiten der Händler\*innen. Aus den Interviews geht hervor, dass nicht nur die Wirtschaftsförderung den *Smart Retailing* in geringem Maße im Blick hat, sondern auch der stationäre Einzelhandel selbst. Dementsprechend sind die Händler\*innen weit von der Umsetzung von Maßnahmen zum *Smart Retailing* entfernt. So stellte ein Experte zum Beispiel fest, dass sowohl das Thema Digitalisierung, als auch das Thema Online-Marketing im stationären Handel ganz hinten ansteht.<sup>89</sup> Gleich mehrere Experten sind der Meinung, dass vor allem die kleinen Händler\*innen an der Umsetzung des *Smart Retailing* scheitern könnten, da die Umstellung schlichtweg zu groß und zu umfangreich wäre. Die Lücke der digitalen Möglichkeiten zwischen den kleinen, inhabergeführten Geschäften und den großen Filialisten ist eindeutig erkennbar. An dieser Stelle kommen auch noch die fehlenden personellen und finanziellen Kapazitäten im „kleinen“ Einzelhandel hinzu. Ein Experte stellte hierzu fest, dass speziell die Umsetzung des *Smart Retailing* die finanzielle Leistungsfähigkeit der kleinen inhabergeführten Geschäfte wahrscheinlich bei weitem übersteigen würde.<sup>90</sup> Auch der zeitliche Aufwand darf laut einem Experten nicht unterschätzt werden.<sup>91</sup> Doch die fehlende Kapazität auf Seiten der Händler\*innen ist nicht das einzige erkannte Problem. Die Experten nehmen wahr, dass die Händler\*innen meist mit der Herangehensweise an neue, unbekannte Themen überfordert sind und dementsprechend auch vor den entstehenden Kosten und dem Mehraufwand zurückschrecken. Ohne eine klare Vorstellung von der Zukunft ihrer Geschäfte werden die Händler\*innen auch keine passende Digitalisierungsstrategie für sich entwickeln können. Dies geht mit einem klaren Informationsdefizit der Händler\*innen einher.

Den Händler\*innen fehlt laut den Experten oftmals das Verständnis für die Sinnhaftigkeit und die eigenen Vorteile der angebotenen Unterstützungsmaßnahmen der Wirtschaftsförderung. Was darauf folgt, ist einem Experten ganz klar, nämlich eine resignierte Haltung der Händler\*innen gegenüber komplexen und technologieintensiven Themen.<sup>92</sup> Diese Vorbehalte führen zu einer geringen Akzeptanz der Maßnahmen. „Wer sich dauerhaft den Chancen der Digitalisierung nicht stellt, und sich dessen nicht öffnet, [...] wird es natürlich dauerhaft schwierig haben, am Markt zu bestehen.“<sup>93</sup>, dessen ist sich ein Experte sicher.

Den größten Hinderungsgrund stellt jedoch die fehlende Bereitschaft der Händler\*innen für Veränderungen dar. Nicht selten verweigern manche Händler\*innen digitale Lösungen unter dem Vorwand, diese bisher auch nicht für ihren Erfolg gebraucht zu haben.

Dazu berichtete ein Experte: „Wir erleben auch immer noch Einzelhändler, die sagen [...]: Das Internet geht wieder weg, das ist nur ein Hype bzw. auch die Digitalisierung ist nur ein Hype, und dass irgendwann wieder der persönliche, menschliche Kontakt mehr in den Vordergrund gerückt wird.“<sup>94</sup> Dabei stellen die Experten vermehrt fest, dass besonders die ältere Generation an Händler\*innen diese Haltung vertritt, während die jüngeren diesen Themen gegenüber weit aufgeschlossener entgegenzutreten. Doch ohne die richtige Einstellung der Händler\*innen gegenüber der Zukunft ihrer Geschäfte, werden die Maßnahmen der Wirtschaftsförderung, und damit auch die Umsetzung des Smart Retailing, scheitern. Zwei Experten äußerten hierzu: „Meiner Meinung nach wird diese Entwicklung sich breitflächig und erfolgreich nicht von allein einstellen.“<sup>95</sup> und „Diese Maßnahmen funktionieren nur über hauptamtliches Personal, welches sich darum kümmert.“<sup>96</sup> Damit wird die steigende Relevanz der Unterstützung der stationären Händler\*innen durch die Wirtschaftsförderung erneut untermalt.

### **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Rolle der Wirtschaftsförderer für die Entwicklung bedeutsam ist. Haben diese Trends und Entwicklungen im Blick, können sie entsprechend darauf hinwirken.

Hinsichtlich *Smart Retailing* sind die gleichen Stolpersteine bei den Einzelhändler\*innen zu erkennen, wie bei dem Aufbau eines LOM. So kann davon ausgegangen werden, dass ein LOM die Berührungspunkte mit der Digitalisierung bereits reduzieren kann und die Weiterentwicklung in Richtung *Smart Retailing* leichter fällt.

## 8. Stolpersteine in der Umsetzung

Im Verlauf der Ausführungen wurde immer wieder auf Hindernisse in der Umsetzung der LOM hingewiesen. In der nachfolgenden Tabelle sind sie für die jeweiligen Stakeholder\*innen noch einmal zusammengefasst.

Tabelle 46: Stolpersteine in der Umsetzung

Die wesentlichsten Stolpersteine	
<b>Projektleitung/ Kümmernde</b>	Unterschätzung der Komplexität des Projektes und der zur Umsetzung benötigten Zeit
	Mangelnde Kenntnis von Changemanagement
	Die Reichweite der Entscheidung für den richtigen Plattformanbieter erfassen und entsprechend handeln
	Zeit zur Konzepterstellung zu kurz (2 Monate)
	Mangelnde Kenntnis von Analytik Daten und Nutzung
	Umfassendes Marketingkonzept von Anfang an fehlte /Zusammenspiel Dachmarketing und Individualmaßnahmen
	Wirksamkeitsprüfung von Marketingmaßnahmen fehlte
	Einarbeiten in ganz vielfältige Themengebiete nötig (rechtliche Fragen, IT-Themen etc.) und damit verbundener hoher Zeitaufwand
	Aufwand für Anbieterakquise und -betreuung unterschätzt
	Kommunen als Anbieter auf dem LOM nicht bedacht oder schwer zu gewinnen
<b>Anbieter*in</b>	Wenig Zeit und Unsicherheit in Bezug auf E-Commerce
	Mindset "einzeln handeln" Konkurrenzdenken beim gemeinsamen Präsentieren auf eine Plattform
	Fehlendes Know-how zum Handel der Zukunft, zum Erstellen eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells
	Bereitschaft, Zeit und Geld in ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu investieren oft nicht vorhanden
	Kontinuierliche Pflege der eingestellten Produkte und Dienstleistungen erfordern Zeit und Know-how
	Für Anbieter*innen, die bereits einen Online-Shop haben, lohnt sich eine kostenpflichtige Nutzung der Plattform nicht unbedingt
<b>Kommune</b>	Mindset Beharren und Verwalten vs. Innovieren
	Think big als fremdes Mindset
	LOM nicht als Teil einer Digitalisierungsstrategie erkennen und nutzen
	Fehlendes Know-how bzgl. Zukunftstrends und Strategieentwicklung zur Vorbereitung auf die Zukunft

### Fazit

Die Sammlung der Stolpersteine hat sich aus dem Austausch mit den Stakeholder\*innen als auch aus Untersuchungen von Kunden und Kundinnen sowie Anbieter\*innen ergeben. Zum Stolperstein *Fehlendes Know-how* ist es wichtig, im Rahmen der Vorbereitung auf die Zukunftstrends und Strategieentwicklung zu achten. Doch kleine und ggf. sogar mittlere Kommunen sind aufgrund ihrer personellen Ausstattung kaum in der Lage, sich neben ihrem Tagesgeschäft ausreichend mit Trends und Entwicklungen zu beschäftigen, um sie in zukunftsfähige Strategien einzubinden. Hierfür bedarf es übergeordnete Unterstützung.



## 9. Entwicklung der LOMs in Zahlen

Um die Entwicklung der einzelnen LOM darstellen zu können, wurden über den Zeitraum des Projektes immer wieder die aktuellen Zahlen zu Anbieter\*innen, Produkten und Bestellungen erfragt und in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt.

Tabelle 47: Entwicklung der LOM in Zahlen<sup>25</sup>

Gemeinde/Stadt	Zeitpunkt	Anbieter gesamt	Visiten- karten	Mit Produkten	Angebotene Produkte	Bestellungen
<b>Schönbrunn / Spechbach</b>						
4600 EW	01.11.2019	25	0	25	k.A.	k.A.
	01.04.2020	25	0	25	k.A.	k.A.
	01.09.2020	28	0	28	k.A.	k.A.
	01.02.2021	24	0	24	k.A.	k.A.
	01.06.2021	25	0	25	k.A.	k.A.
<b>Murrhardt</b>						
14000 EW	01.11.2019	21	15	6	700000	7
	01.04.2020	30	18	12	700000	728
	01.09.2020	33	13	20	ca 1,7 Mio	1348
	01.02.2021	36	15	21	ca 1,7 Mio	2007
	01.06.2021	36	15	21	ca 536000	2199
<b>Heidenheim</b>						
49500 EW	01.11.2019	0	0	0	0	0
	01.04.2020	616	606	10	100	35
	01.09.2020	623	613	9	70	69
	01.02.2021	643	633	11	95	128
	01.06.2021	643	633	11	95	137
<b>Laichingen</b>						
21000 incl. Partnergemeinden	01.11.2019	47	24	23	280	0
	01.04.2020	45	22	23	283	12
	01.09.2020	49	27	22	392	22
	01.02.2021	47	24	23	481	34
	01.06.2021	48	24	24	583	40
<b>Blaubeuren</b>	Digitales Schaufenster ist Teil der Homepage von Blaubeuren					
13000 EW	01.05.2021	168				
<b>Oberndorf</b>						
14000 EW	01.11.2019	0	0	0	0	0
	01.04.2020	17	10	7	0	0
	01.09.2020	57	27	30	790	399
	01.02.2021	91	57	34	1176	545
	01.06.2021	102	69	33	1252	764

<sup>25</sup> Tabelle basiert auf: von den sieben Kommunen zur Verfügung gestelltem Material

	Zeitpunkt	Anbieter gesamt	Visiten- karten	Mit Produkten	Angebote Produkte	Bestellungen
Weingarten						
25000 EW	01.11.2019	60	40	20	248	1
	01.04.2020	65	45	20	445	31
	01.09.2020	71	50	21	3981	209
	01.02.2021	74	52	22	2951	437
	01.06.2021	80	58	22	8467	754

Beim Vergleich der Zahlen fällt auf, dass die Anbieterzahl in Spechbach/Schönbrunn weitgehend gleich geblieben ist über den Erhebungszeitraum hinweg. Auf der Marktfee App werden nur Lebensmittel angeboten, was die potenzielle Anbieterzahl aus der Region überschaubar hält. Ebenso niedrig ist die Einwohnerzahl von Schönbrunn und Spechbach zusammen im kommunalen Vergleich mit 3600 EW, was auf die Nachfrage wirkt.

In Murrhardt ist die Anbieterzahl mit 36 auch überschaubar. Davon sind 21 mit Produkten auf dem LOM, im Verhältnis dazu wurde bis Juni 2021 eine hohe Bestellzahl mit 2199 Bestellungen erreicht. Der Ansatz in Murrhardt mit dem Plattformanbieter Atalanda hat von Anfang an überregionale Verkäufe miteingeschlossen, was einen positiven Einfluss auf die Zahl der Bestellungen hat. Ebenso ist die Anzahl der angebotenen Produkte enorm hoch, da auch ein Buchhändler mit großem Portfolio auf der Plattform vertreten ist.

In Heidenheim mit fast 50.000 EW und einer Anbieterzahl von 643 überrascht zunächst die geringe Anzahl der Anbieter\*innen mit Produkten. Damit korreliert wiederum die Anzahl der kumulierten Bestellungen mit 137 bis Juni 2021. Bei Betrachtung von *Heidenheim erleben* (siehe Kapitel 3.3) wurde bereits auf die innerkommunalen Besonderheiten im Hinblick auf divergierende Interessen zwischen der Kommune als Marktplatzbetreiber, dem Heidenheimer Handels- und Dienstleistungsverein ebenso wie der Heidenheimer Zeitung verwiesen. Dazu kommt die technische Ausgestaltung der Plattform, die die Nutzungskomfort-Ansprüche der Kunden und Kundinnen nur bedingt erfüllt.

In Laichingen ist die Anbieterzahl mit knapp 50 über längere Zeit stabil geblieben. Bei einem Liefereinzugsgebiet, das insgesamt 30 000 Einwohner\*innen erfasst, überrascht die Bestellmenge mit 40. Bei 583 angebotenen Produkten könnte man sich eine höhere Bestellanzahl vorstellen. Es wurde auch das Zwischenfazit gezogen, künftig der Anbieterakquise erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken (Interview 4B 29.6.2021).

Auf der überarbeiteten Homepage von Blaubeuren ersetzt *gugg-amol* das frühere Branchenverzeichnis und kommt mit 168 Anbieter\*innen bei einer Einwohnerzahl von 13000 auf ein umfassendes Branchen-Informationsangebot. Die Ursprungsidee der Shoppingplattform war zugunsten des digitalen Schaufensters aufgegeben worden. Daher gibt es keine angebotenen Produkte und Bestellungen.

Oberndorf mit *LOCALgenie* verzeichnet die größte Zunahme an Anbieter\*innen im Erhebungszeitraum. Während am 01.04.2020 17 Anbieter\*innen aktiv waren, waren es zum 01.06.2021 bereits 102. Von diesen 102 Anbieter\*innen stellen 33 Produkte ein. In Relation zur angebotenen Produktanzahl mit 1252 gibt es eine sehr hohe Bestellzahl. *LOCALgenie* wird in Form einer Genossenschaft betrieben. Die seit Januar 2021 eingesetzte Geschäftsführerin der

*LOCALgenie* eG widmet sich sehr aktiv der Akquise neuer Anbieter\*innen, was sich in der Entwicklung der Anbieterzahlen spiegelt. Sie fährt persönlich die Waren aus und nutzt diese Kontakte zur Kundenbindung. Generell vereinbart sie persönliche Termine mit potenziellen weiteren Anbieter\*innen. Dabei hat sie Einzelhändler- und Dienstleister\*innen als auch Firmen im Blick. Sie bringt viele Jahre Vertriebserfahrung mit und überzeugt durch ihre starken Kommunikationsfähigkeiten und ihre verbindliche Art. *LOCALgenie* ist die einzige Plattform unter den sieben untersuchten, die eine Tauschbörse anbietet. Hier wird der erweiterte Ansatz des LOM Verständnisses bereits sichtbar, der die Online-Plattform um Beteiligungsfunktionen ergänzt.

Auf dem *welfenmarkt* in Weingarten sind 80 Anbieter\*innen vertreten, von denen 22 ihre Produkte auch online verkaufen. Die Zahl der Bestellungen mit 8467 ist sehr hoch gemessen an 22 Anbieter\*innen. Produkte werden ebenso wie in Murrhardt auch überregional verkauft. Das Verhältnis der Zahlen lässt im Vergleich der sieben Kommunen kein durchgängiges Muster erkennen. Auffällig ist, dass die LOM mit bereits sehr erfahrenen Shoppingplattformanbietern, nämlich *atalanda* und *locamo*, insgesamt auf die höchsten Produkt und Bestellzahlen kommen. In beiden Fällen ist in deren Ansatz auch schon angelegt, den Kundenkreis über die Kommune hinaus zu bedienen. Findet ein\*e Nutzer\*in das gewünschte Produkt nicht, kann der Suchradius über die Kommune hinaus durch Eingabe ausgedehnt werden. Im Vergleich zu *inmurrhardt* (*atalanda*) und *welfenmarkt* (*locamo*) weist *LOCALgenie* sehr hohe Zahlen auf. Noch dazu ist Oberndorf mit seiner Plattform erst seit März 2020 online gegangen, also viel später als die anderen beiden.

### **Fazit**

Die Ausschreibung des MLR beinhaltet als Zielbeschreibung die Belebung des innerörtlichen Handels unter besonderer Berücksichtigung der Nahversorgungsstrukturen durch einen lokalen Marktplatz und ein umfangreiches (kommunales) Informationsangebot. Die Nahversorgungsstrukturen standen bei allen sieben LOM im Fokus, das umfangreiche kommunale Informationsangebot demgegenüber nicht. Darüber hinaus hat nur ein LOM auch eine Beteiligungsfunktion für die Einwohner\*innen integriert (Tauschbörse) und damit höhere Besucherzahlen generiert.

## 10. Erfolgsfaktoren kompakt – Rollen und Aufgaben Beteiligter

Durch die Vergabe der Fördermittel an die Kommunen lag die Projektinitiierung und meist auch die Projektleitung in den Händen der Kommune. Auf diese Konstellation nehmen wir auch Bezug in der nachfolgenden Übersicht über die Erfolgsfaktoren. Dies muss nicht sein, wie der Vergleich der sieben LOM gezeigt hat. Die Rolle der Projektleitung kann auch in den Händen einer Genossenschaft oder einer Wirtschaftsvereinigung liegen. In Oberndorf wurde im Verlauf des Projektes eine Genossenschaft gegründet, die jetzt auch die Plattform *LOCALgenie* betreibt. In Laichingen mit *emma brings* war von Anfang an die Wirtschaftsvereinigung in führender Rolle als Projektleitung.

Tabelle 48: Erfolgsfaktoren

<b>Erfolgsfaktoren</b>	
<b>Kommune</b>	
strategisch	Klärung der Frage: Welche Zukunftsstrategie für unsere kommunale Entwicklung haben wir?
	Welche Rolle kann /soll ein LOM in unserer Zukunftsstrategie spielen – (digitales Branchenbuch, -Shoppingplattform, - Beteiligungsplattform, Vorstufe zu weiteren Entwicklungen, etc.)
	Was sind die Kriterien, an denen wir den Erfolg messen werden?
	Nach Klärung dieser Fragen: Auswahl eines geeigneten Plattformanbieters
	Benennung einer geeigneten Projektleitung, - Kompetenz: Projekt- und Change-Management, Marketing-Know-how, IT-Know-how, starke Persönlichkeit
	Das Projekt für 3-5 Jahre einplanen
	Die Umsetzung aus BM oder OB Ebene aktiv unterstützen und vorantreiben
	Externe Prozessbegleitung in regelmäßigen Abständen (z.B. alle 4 Monate) mit aufsetzen
	Ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen
	Verständnis für einen umfassenden LOM Ansatz (Shopping und Beteiligung)
als Teilnehmerin	Bereitschaft als Anbieterin und Nachfragerin auf einem LOM aktiv zu werden.
<b>Projektleitung /Kümmernde Person</b>	
Profil:	Erfahrung in Change-Management-Prozessen
	Wissen und Erfahrung hinsichtlich der für die Beteiligung aller relevanten Stakeholdergruppen
	Standing und Durchsetzungsvermögen
	Ausreichende IT-Kenntnisse um den passenden Plattformanbieter auswählen zu können und für eine fundierte Zusammenarbeit
	Verständnis für Digitalisierung und E-Commerce
	Kompetenz zur Nutzung von Analytik Daten

<b>Erfolgsfaktoren</b>	
	Know-how zu Erstellung eines umfassenden Marketingkonzeptes (Zusammenspiel Dachmarketing und Individualmaßnahmen) und Wirksamkeitsprüfung von durchgeführten Maßnahmen
	Bereitschaft, sich auch in rechtliche Fragen einzuarbeiten
	Ausgeprägt starke Akquise-Fähigkeiten
<b>Aufgaben:</b>	Passgenaue Angebote für potentielle Anbieter*innen entwickeln
	Gewinnen von ausreichend vielen Anbieter- und Nachfrager*innen, damit der LOM „thick“ ist
	Betreuung der Anbieter*innen sicherstellen
	Regelmäßige Evaluierung der LOM-Entwicklung und Ableiten weiterer Maßnahmen
<b>Anbieter*innen</b>	
	Offenheit, Veränderungen im Handelskontext aufzunehmen und das eigene unternehmerischen Handeln neu auszurichten
	Mindset "einzeln handeln" erweitern um gemeinsames Präsentieren oder weitere Kooperation mit anderen Anbieter*innen und auf einer Plattform
	Bereitschaft, Zeit und Geld in ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu investieren
	Bereitschaft eingestellte Produkte und Dienstleistungen zu pflegen
	Sich unter Google my business eintragen
<b>Plattformanbieter</b>	
<b>Profil:</b>	Verständnis für einen umfassen LOM Ansatz (Shopping und Beteiligung)
	Expertise in Umsetzung von Usability und Nutzerkomfort (user convenience)
	Flexibilität für die kooperative Weiterentwicklung der Plattform

## 11. Einkaufsverhalten und Erwartungen an einen LOM aus Nachfragesicht

Um auch das Einkaufsverhalten und die Erwartungen an einen LOM aus Kundensicht einbeziehen zu können, wurden in einer Befragung von Einwohner\*innen der sieben Kommunen und einer überregionalen Gruppe Fragen zum Einkaufen insgesamt und spezifische Fragen zur Nutzung von LOM gestellt. Die Befragung fand vom 28.10.2020 bis 01.03.2021 statt. Aufgrund der Corona-Schutzbedingungen wurde die ursprünglich geplante persönliche Befragung von Einwohner\*innen auf eine Online-Befragung umgestellt. Der Link bzw. QR Code zur Befragung wurde teilweise von den sich Kümmernden in den Kommunen weitergeleitet oder in Facebook-Gruppen gepostet. Die Teilnehmerzahlen sind in Tabelle 49 zu aufgelistet.

Tabelle 49: Grundgesamtheit Kundenbefragung

Region	Befragte
Schönbrunn /Spechbach	12
Murrhardt	52
Heidenheim	11
Laichingen	60
Blaubeuren	11
Oberndorf	18
Weingarten	16
Zwischensumme	180
Vergleichsgruppe überregional	291
Gesamtsumme	471

Die Ergebnisse geben Hinweise auf Störfaktoren und Verbesserungsansätze.

Als wahrgenommene **Störfaktoren** beim Einkaufen on- und offline wurden genannt: unübersichtliche Strukturierung des Geschäftes und/oder der Plattform, die mangelnde Vielfalt des Sortiments, der hohe Andrang und der enorme Zeitaufwand. So scheinen diese Aspekte für beide Einkaufsformen relevant.

Zur **Verbesserung der stationären Geschäfte** wurden folgende Aspekte vorgeschlagen: mehr Übersichtlichkeit und Fläche in den Geschäften, eine schnellere Bezahlung und eine Verbesserung des Sortiments. Vor dem Besuch der Geschäfte vor Ort möchten Kund\*innen die Verfügbarkeit der Produkte online sehen können. Im Bereich **online** werden unkomplizierte Bestell- Liefer- und Rückgabemöglichkeiten sowie „Click & Collect“ gefordert (Aumüller 2021, S. 44). Die Ware betreffend wurden Aspekte der Nachhaltigkeit und Lokalität von den Teilnehmenden als wichtig eingestuft. Deutlich mehr zählen jedoch Qualität und das Preis-Leistungsverhältnis. Rabattaktionen werden häufig benutzt. Treue- und Sammelaktionen, Kundenkarten, Coupons und Payback nutzten nur wenige Befragte (Aumüller 2021, S. 44). Die Lieferung nach Hause wurde bevorzugt. Hierfür sind die Befragten bereit 5 Euro zu zahlen. Als Zahlungsmöglichkeiten werden online-Bezahlungen z. B. per Klarna oder PayPal und der klassische Kauf auf Rechnung favorisiert (Aumüller 2021, S.45).

Auffällig war, dass insgesamt 61% (288 von 471) der Befragten nicht wussten, um was es sich bei einem LOM handelt. Wobei 215 von 291 (74%) Befragte aus der Vergleichsgruppe und 73 von 180 Befragte (41 %) aus den LOM-Kommunen stammten.

Von 471 Befragten haben 136 (35%) schon ein Produkt auf einem LOM gesucht, 61 (13%) haben ein Produkt bestellt und 63 (14%) haben ein Produkt gekauft. Die Aufsplittung zeigt die nachfolgende Tabelle.

	<b>Produkt gesucht</b>	<b>Produkt bestellt</b>	<b>Produkt gekauft</b>
<b>Vergleichsgruppe (N=291)</b>	46 (16%)	36 (12%)	34 (11%)
<b>LOM-Kommunen (N=180)</b>	90 (50%)	25 (14%)	29 (16%)
<b>Gesamtzahl (N=471)</b>	136	61	63

Dennoch sehen fast alle Befragten (ausgenommen Blaubeuren, da dort die Variante Schaufenster als LOM existiert) Vorteile der lokalen Anbieter\*innen gegenüber den großen Verkaufsplattformen wie Amazon. Als wichtige Aspekte werden die Unterstützung der Händler\*innen und der Wirtschaft vor Ort, die Kundennähe und die Zuverlässigkeit der lokalen Händler\*innen genannt. Zudem wird ein besserer Service erwartet. Positiv betrachtet wird auch der Wegfall langer Transportwege, da dies die Nachhaltigkeit stützt (Aumüller 2021, S. 46). Zur Abrundung des Serviceangebotes werden Informationen über Restaurants/Kneipen und Dienstleistungen gewünscht.

### **Fazit**

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die Nachfrageseite hohe Ansprüche an eine online-Plattform, aber auch an den stationären Handel und Dienstleistung hat. Dies zeigt die Notwendigkeit, dass sich diese den Weg in die Zukunft durch eine Beteiligung an einem LOM und/oder den Aufbau eigenständiger online-Shops anstreben sollten – so diese langfristig bestehen bleiben möchten.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Nachfrageseite noch wenig Kenntnis über LOM besitzt und ggf. die in der eigenen Kommune existierenden nicht kennen. Ein breites Marketing scheint notwendig, um Abhilfe zu schaffen.

## 12. Erwartungen der Anbietenden aus der Wirtschaft an einen LOM

Um die Erwartungen bzgl. der Teilnahme an einem LOM aus Sicht von Anbietenden genauer kennen zu lernen wurde eine Befragung durchgeführt in Anlehnung an eine in Spanien durchgeführte Studie von Delgado-de Miguel et al. zum gleichen Thema.

Für die Befragungen wurden unterschiedliche Wirtschaftsförderungen aus Kommunen um Unterstützung gebeten und auch Handels- und Dienstleistungsvereine sowie eine Stadtmarketing-GmbH. Der Rücklauf war ähnlich wie bei allen Befragungen von Anbietenden verhältnismäßig gering, trotz mehrfachem Nachhaken. Aus drei Experten-Interviews mit Geschäftsführern zweier Dienstleistungsunternehmen, einem Geschäftsführer eines Einzelhandelsunternehmens und einer Onlinebefragung von 25 Anbietenden aus Baden-Württemberg gingen folgende Ergebnisse hervor:

Knapp die Hälfte der Befragten stimmte eher zu, dass sie bereit seien, neue Wege zu gehen und nach neuartigen Lösungen suchen. So schätzten auch die meisten einen lokalen Online-Marktplatz als interessant für ihr Unternehmen ein. Die Mehrzahl der Befragten gaben an, eine Homepage im Sinne einer Visitenkarte anzubieten mit der Möglichkeit, das Produktsortiment und die Warenverfügbarkeit online einzusehen. Allerdings bestehe bei mehr als 50 Prozent noch kein Angebot von E-Services, Click & Reserve, Click & Collect oder eines vollständigen Online-Shops (Fischer 2021, S. 32). Nur zwei Personen gaben an, bereits auf einem online-Marktplatz vertreten zu sein. Die Mehrheit teilte mit, Online-Einkauf und Vor-Ort Erlebnisse nicht zu verbinden, aktuell keine virtuellen Angebote aufzubauen, keine Technologien in den physischen Laden zu integrieren und keine App mit Shoppingfunktion anzubieten.

### 12.1 Hauptgründe für eine (Nicht-)Teilnahme an einem LOM

**Als Hauptgründe für eine Teilnahme** wurden genannt: eine **größere Reichweite** und die Möglichkeit, neue Kunden und Kundinnen zu gewinnen sowie die **steigende Nachfrage an Online-Shoppingangeboten** zu bedienen. Eine Person untermauerte dies mit dem Wunsch, dass, der Marktplatzbetreiber die Erreichbarkeit einer möglichst großen Zielgruppe vor der Entscheidung über eine Teilnahme an einem LOM nachweist.

Die Repräsentation auf einem LOM vermittele auch eine **Seriosität des eigenen Unternehmens**. Als positiv wird auch gesehen, dass die **lokale Kaufkraft** gestärkt werden kann und auch **kleinere Unternehmen am Prozess der Digitalisierung teilnehmen können**, die nicht über genügend Ressourcen zum Aufbau einer eigenen Online-Präsenz verfügen, (Fischer 2021, S. 35).

**Gründe gegen eine LOM-Teilnahme:** Drei der Befragten schätzen ihre Teilnahme am LOM als uninteressant ein, da sie bereits einen **eigenen erfolgreichen Online-Shop** führen, auch wenn ein zusätzlicher Vertriebskanal nicht nachteilig wäre. Weiter wurde genannt, dass eine Initiative wie ein **LOM für die eigene Zielgruppe irrelevant** sei, da die ältere Generation mit der Nutzung neuer Technologien nicht vertraut sei. Zwei der Befragten äußerten Zweifel daran, dass aufgrund **mangelnder Bekanntheit ein LOM** keine große Reichweite hat und dann das Konzept von den Einwohner\*innen nicht angenommen würde. Die meisten wüssten nicht einmal, dass einer (LOM) in der eigenen Stadt existiert (Fischer 2021, S. 35). Bisher sei eine solche Initiativen aufgrund mangelnder Akzeptanz von Seiten der Kundschaft gescheitert. Als nachteilig wurde auch die **hohe Gebühr** genannt, die mit einer LOM-Teilnahme assoziiert wird (ebenda S. 35).



Zwei Teilnehmende der Online-Befragung gaben an, in Bezug auf ihr Interesse an einem LOM unentschlossen zu sein, weil sie **Schwierigkeiten in der Umsetzung bzw. Implementierung** sehen. Es fehlt bspw. an personellen Ressourcen und ausreichend technischem Wissen, um den Prozess der digitalen Transformation zu bewältigen. Bedenken ruft zudem die **eventuelle Inkompatibilität der vorhandenen digitalen Systeme** hervor, da die eigene Systemlandschaft sehr heterogen aufgebaut ist und viel Eigenentwicklung in den Systemen steckt. Die interviewten Dienstleister gaben an, dass eine vollständige Abwicklung des **Verkaufs ihrer Dienstleistungen aufgrund der hohen Individualität** über eine lokale Online-Marktplatz-Plattform nicht möglich sei (ebenda S. 36).

## 12.2 Erwartungen von Handel und Dienstleistung an die Services eines LOM<sup>26</sup>

Damit Einzelhändler\*innen und Dienstleister\*innen zu einer Teilnahme an einem lokalen Online-Marktplatz motiviert werden können, müssen auch ihre Erwartungen an die Services einer Marktplatz-Plattform identifiziert werden. Entsprechend wurde während der Datenerhebungen nach den Vorstellungen bezüglich der Liefer- und Zahlungsmöglichkeiten und der Auswahl der Preismodelle gefragt. Darüber hinaus wurde ermittelt, ob und welche Unterstützung im technischen bzw. digitalen Bereich und im Bereich des Marketings von Seiten des Marktplatzbetreibers angeboten werden sollte.

### Zahlungs- und Liefermöglichkeiten

Zwanzig Befragte gaben an, eine Zahlungsmöglichkeit über „**PayPal**“ zu erwarten. Am zweit- und dritthäufigsten wurden der **Verkauf auf Rechnung** und die **Kreditkartenzahlung** genannt.<sup>107</sup> Interviewpartner 3 erwartet die Option der „Vorkasse, wenn man die Leute nicht kennt. Da ist’s besser, man hat das Geld gleich“<sup>108</sup>.

Die Antworten in Hinblick auf die Liefermöglichkeiten waren sehr heterogen, jeweils auf die Situation der einzelnen Befragten bezogen. So bevorzugen zehn Einzelhändler\*innen einen **vom Betreiber des LOM gestellten Lieferdienst**, fünf würden lieber weiterhin den **unternehmenseigenen Lieferservice** nutzen und sieben Befragte geben an, für **beide Optionen** offen zu sein. Um eine Entscheidung zu treffen, „müsste [dies] erst wirtschaftlich betrachtet werden“<sup>109</sup>.

Die Inanspruchnahme des Lieferdienstes von der Marktplatz-Plattform „würde einiges an Organisation erleichtern“<sup>110</sup>. Andere Einzelhändler\*innen meinten, nicht ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen aufwenden zu können, um einen eigenen Lieferservice einzuführen. Während einige Befragungspersonen hohe Qualitätsstandards beim Lieferdienst einer Marktplatz-Plattform voraussetzten, würde Interviewpartner 3 einen externen Lieferservice nur in das Unternehmen einbinden, wenn z.B. durch Erfahrung anderer Einzelhändler\*innen die Zuverlässigkeit bestätigt werden könnte.<sup>111</sup>

### Preismodelle

Grundsätzlich kann zwischen drei Preismodellen unterschieden werden:

- (1) Die Einzelhändler- und Dienstleister\*innen zahlen für ihre Teilnahme an dem lokalen Online-Marktplatz eine **festen monatliche Gebühr**. Die Höhe der Gebühr ist meist abhängig von den ausgewählten Services.
- (2) Bei der provisionsbasierten Abrechnung werden für Transaktionen über die Plattform ein **festgesetzter Prozentsatz** an den Marktplatzverkäufer abgeführt werden muss.
- (3) Zusätzlich zur Entrichtung der festen Gebühr wird provisionsbasiert abgerechnet. Dies entspricht einer Kombination aus 1. und 2.

Unter den Befragten gab die Mehrheit an, lieber auf Provisionsbasis abzurechnen, statt eine feste Gebühr für die Teilnahme an einem lokalen Online-Marktplatz zu zahlen. <sup>112</sup> Gegen eine feste

---

<sup>26</sup> Siehe Fischer 2021, S. 36ff.

Gebühr spricht aus Sicht der Befragten, dass vor allem in der Anfangsphase nicht vorhergesehen werden könne, wie viele Verkäufe über die Plattform stattfinden würden. Provisionen sind hingegen nur dann abzuführen, wenn tatsächlich ein Produkt oder eine Dienstleistung verkauft wird. Dies motiviere auch den Marktplatzbetreiber: „Je größer mein Erfolg, umso größer auch die Provision für den Betreiber! Beide sind dadurch motiviert, möglichst viel zu verkaufen! Bei einer festen Gebühr fehlt beim Betreiber die Motivation die Kaufprozesse einfacher und besser zu gestalten, um mehr Umsatz zu generieren“<sup>113</sup>. Interviewpartner 2 gab an, vorzugsweise provisionsbasiert abrechnen zu wollen, weil der Umsatz nicht jeden Monat gleich hoch sei und er befürchte, dass in umsatzschwachen Monaten eine feste Gebühr zu hoch sein könnte.<sup>114</sup>

Die Einzelhändler- und Dienstleister\*innen, welche für die Teilnahme an einem lokalen Online-Marktplatz vorzugsweise eine feste monatliche Gebühr zahlen würden, begründeten ihre Entscheidung mit dem Vorteil einer regelmäßigen, gleichbleibenden Ausgabe.<sup>115</sup>

### **Marketing**

Bereits existierende Initiativen lokaler Online-Marktplätze bewerben ihre Plattform zum einen digital, z. B. in den sozialen Netzwerken, zum anderen durch Printwerbung in Lokalzeitungen und Amtsblättern. Des Weiteren werden teilweise Kundenbindungsprogramme wie z. B. „Cash back“ angeboten, welche sowohl auf der Plattform als auch im stationären Geschäft eingesetzt werden können.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die Einzelhändler- und Dienstleister\*innen „eine zielgruppengerechte Repräsentation“ erwarten.<sup>116</sup> Für den Erfolg eines lokalen Online-Marktplatzes wird vorausgesetzt, dass „er ordentlich Aufmerksamkeit“<sup>117</sup> erhält. Folgende Erwartungen im Hinblick auf die Marketingmaßnahmen wurden mitgeteilt: **Präsenz auf den bekannten Social-Media-Kanälen** (Facebook, Instagram), **lokale Verteilung von Printmedien** (z.B. Flyer), **Radiospots** und besondere **Rabattaktionen**, welche Kunden und Kundinnen auf die Plattform aufmerksam machen sollen.<sup>118</sup>

### **Technische bzw. digitale Unterstützung**

Ein Großteil der Befragten gab an, **Unterstützung im digitalen oder technischen Bereich zu benötigen**.<sup>119</sup> Es besteht Unterstützungsbedarf bei der Erfassung der Produktdaten bzw. bei der Anbindung des Warenwirtschaftssystems und im Hinblick auf den Aspekt der IT-Sicherheit.<sup>120</sup> Zwölf der befragten Einzelhändler- und Dienstleister\*innen gaben an, eine anfängliche Beurteilung ihrer digitalen Systeme zu wünschen.<sup>121</sup>

### **Sonstige Services**

Elf der Befragungspersonen erwarten **Schulungsangebote zur Bedienung der LOM-Plattform**.<sup>122</sup> Interviewpartner 1 empfindet Videos zur Einrichtung und Bedienung der Plattform als hilfreich.<sup>123</sup> Weiterhin sollte ein **Newsletter** angeboten werden, der sie über Neuerungen im System informiert.<sup>124</sup> Interviewpartner 3 hätte Interesse an einem **Netzwerk zum Austausch von Unternehmen** aus derselben Branche.<sup>125</sup> Als Dienstleister hält er es für sinnvoll, wenn ein LOM **Zusatz-Funktionen** wie z. B. einen Online-Terminkalender anbietet, die er auf seiner eigenen Website nicht zur Verfügung stellen kann. Zwei Teilnehmer der Online-Befragung erwarten als zusätzliche Serviceangebote **Statistiken zur Kundennutzung und zum Umsatz**, der über die Plattform erzielt wurde. <sup>127</sup>

Es wurde untersucht, ob sich die Erwartungen der Anbietenden je nach Unternehmensgröße und bereits vorhandener Online-Präsenz unterscheiden. Durch die Kombination dieser beiden Kriterien in unterschiedlichen Ausprägungen ergeben sich sechs Kategorien (siehe Tabelle 50).

Tabelle 50: Kategorisierung der Anbieter\*innen nach Größe und Online-Präsenz

Online-Präsenz	Unternehmensgröße	
	Kleines Unternehmen: 1-10 Mitarbeitende	Großes Unternehmen: Mehr als 10 Mitarbeitende
<b>Niedrig</b> Keine Online-Präsenz	Kategorie 1	Kategorie 2
<b>Mittel</b> Website i.S. einer Visitenkarte	Kategorie 3	Kategorie 4
<b>Hoch</b> E-Services, Online-Produkt- sortiment Online-Warenverfügbarkeit Online-Shop	Kategorie 5	Kategorie 6

Die Anbietenden der **Kategorie 1** sehen die Chancen, über einen LOM neue Kunden und Kundinnen gewinnen zu können. Es bestehen allerdings Unsicherheiten im Hinblick auf die Umsetzung der Multi-Channel-Strategie aufgrund fehlender personeller und zeitlicher Ressourcen. Sie benötigen einen hohen Grad an Unterstützung in technischen und digitalen Fragestellungen, um die digitale Transformation ihres Unternehmens voranzutreiben.

Anbieter\*innen der **Kategorie 2** interessieren sich auch für eine Plattformteilnahme. Hier liegen keine genauen Vorstellungen hinsichtlich der digitalen Voraussetzungen für eine LOM-Teilnahme vor. Daher wünschen sie sich eine Beratung bei der Auswahl oder Anbindung ihrer digitalen Systeme.

Die Anbieter\*innen der **Kategorie 3** erkennen die Notwendigkeit der Online-Präsenz für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens. Sie setzen eine Kompatibilität der lokalen Online-Plattformen mit verschiedenen digitalen Systemen voraus. Im digitalen und technischen Bereich wird deshalb weniger Unterstützung erwartet. Interessant wäre für sie die Bereitstellung von Daten bezüglich des Kundenverhaltens auf einer Plattform.

In der **Kategorie 4** sehen die Anbietenden den Handlungsbedarf bezüglich Digitalisierung für eine langfristige Konkurrenzfähigkeit. Voraussetzung für eine Teilnahme an einem LOM ist dessen hohe Bekanntheit und sein unkomplizierter und übersichtlicher Aufbau.

In der **Kategorie 5** wurde Zufriedenheit mit der bereits vorliegenden Teilnahme an einem LOM geäußert und Interesse an weiterführenden Schulungen.

In der **Kategorie 6** herrschte größtenteils eine ablehnende Haltung gegenüber LOM, da die befragten großen Unternehmen meist bereits über einen Onlineshop verfügen. Der Vorteil, die lokale Kaufkraft durch einen LOM zu stärken wird durchaus anerkannt. Interessant wären für die Anbietenden dieser Kategorie auch vielfältige Marketingmaßnahmen, ein gut erreichbarer Kundenservice und der Erhalt von Analytik Daten über das Einkaufsverhalten der Kund\*innen.

### Fazit

Zusammenfassend bestätigt die Befragung außerhalb der sieben Projektkommunen unsere Erfahrungen, dass erstens ein hoher Nutzerkomfort (user convenience), ein hoher Bekanntheitsgrad und ein breites Angebotsspektrum die Teilnahme an einem LOM für potenzielle Anbieter\*innen attraktiv machen. Zusätzlich benötigen die Einsteiger\*innen Hilfestellung und ggf. intensive Begleitung auf technischer wie auch organisatorischer Ebene und sie erwarten die Übernahme von weitreichenden und wirksamen Marketingaktivitäten (vgl. Kap. 14).

## 13. Innovationsfähigkeit der Anbietenden

In den vorhergehenden Ausführungen ist mehrfach auf die Bedeutung einer ausreichend großen Anzahl an Anbieter\*innen auf einem LOM hingewiesen worden. Gleichzeitig wurde in allen untersuchten Kommunen Reserviertheit der Anbieter\*innen gegenüber dem Eintritt in LOM beobachtet. Das Phänomen wurde ähnlich auch in einer Umfrage des Statistik Research Department aus dem Jahr 2018 aufgezeigt. Rund 35 Prozent der 231 in der Studie befragten deutschen Händler\*innen hatte Interesse an der Nutzung eines Online-Markplatzes oder planten die Nutzung. Der Anteil an Händler\*innen ohne Bezug zu lokalen Online-Marktplätzen war ebenfalls hoch, denn rund 44 Prozent zeigten kein Interesse an der Nutzung und weitere 21 Prozent haben sich mit dieser Thematik noch nicht auseinandergesetzt (vgl. Statista 2018).

Ausgehend davon, dass der Eintritt in einen LOM als eine Innovation, im Sinne einer erfolgsversprechenden (Er-)Neuerung, gesehen werden kann, wurde eine Erhebung der generellen Innovationsfähigkeit vorgenommen. Die Befragten waren potenzielle oder bereits aktive Anbieter\*innen der sieben untersuchten Kommunen.

Aufgrund der epidemischen Lage während des Untersuchungszeitraumes von Oktober 2020 bis Juni 2021 konnten zu Beginn noch acht persönliche Befragungen durchgeführt werden. Die restlichen 43 von insgesamt 51 Befragungen wurden entweder telefonisch oder schriftlich erhoben. Von 51 befragten Anbieter\*innen gaben knapp die Hälfte (53 Prozent) an, im Einzelhandel tätig zu sein. Des Weiteren befanden sich unter den 51 Teilnehmenden rund 15 Dienstleister\*innen. Die Handwerks-Branche wurde durch acht lokale Händler\*innen vertreten und die übrigen sechs Prozent waren in sonstigen Sektoren tätig. Da die Befragten nicht alle jede Frage beantwortet haben, variiert die Grundgesamtheit bei den unterschiedlichen Fragen.

Neben Fragen zur allgemeinen unternehmerischen Innovationsbereitschaft wurde auch erhoben, ob die Anbieter\*innen bereits auf einem LOM aktiv sind oder nicht. Bei den bisher nicht aktiven wurde auch nach Gründen der Nichtteilnahme gefragt und was sie bräuchten, um teilzunehmen. Es gab zwei Fragebögen, einen für Anbieter\*innen ohne weiteres Personal und den anderen für Anbieter\*innen mit Mitarbeitenden.

Hinsichtlich der unternehmerischen Innovationsbereitschaft gaben von **50 befragten Anbieter\*innen 40 an, Innovationen aktiv zu fördern**. In diesem Zusammenhang war auffällig, dass 51% von 51 Befragten angaben, ihre Kundschaft nicht (29%) oder eher nicht (22%) in Innovationsprozesse mit einzubeziehen. Gefragt, was mit Kritik und Anregungen aus der Kundschaft passiert, antworteten 78 Prozent der Befragten Kritik und Anregungen aufzunehmen, zu bewerten und umzusetzen. Der überwiegende Teil mit 76 Prozent gab an, gute Kenntnisse über die Wettbewerbssituation zu haben und die Spielregeln in ihrem Absatzmarkt zu kennen (Bass 2021, S. 43).

**86 Prozent der 50 Befragten sehen Fehler in Innovationsprojekten als Lernchance** und lernen daraus systematisch. Dies kann bspw. bei Fehlkalkulationen der Fall sein. Der Großteil der Befragten (74 Prozent) gab jedoch an, frühzeitig alle Aspekte (Finanzen, Marketing, Vertrieb) im Innovationsprozess zu berücksichtigen. Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist, dass mehr als die Hälfte (57 Prozent) angab, ihre Innovationsprojekte eher nicht in der geplanten Zeit abschließen zu können (Bass 2021, S. 37 ff.). Das ist ein Hinweis auf das Phänomen der Unterschätzung der Komplexität und des Zeitbedarfs für die Umsetzung eines

Innovationsvorhabens, das wir auch auf Seiten der Projektleiter und sich Kümmernden bezüglich der LOM Implementierung beobachtet haben (vgl. Tabelle 46). Die Antworten der letzten Frage zur Innovationsfähigkeit zeigten, dass 82 Prozent bei der Entscheidung, ob innovative Ideen in konkrete Projekte umgesetzt werden, nach ihrem Bauchgefühl gehen.

Ergebnisse aus der Abfrage von LOM spezifischen Aspekten waren:

Von 51 befragten Anbieter\*innen sind 36 auf einem LOM aktiv also 71% wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

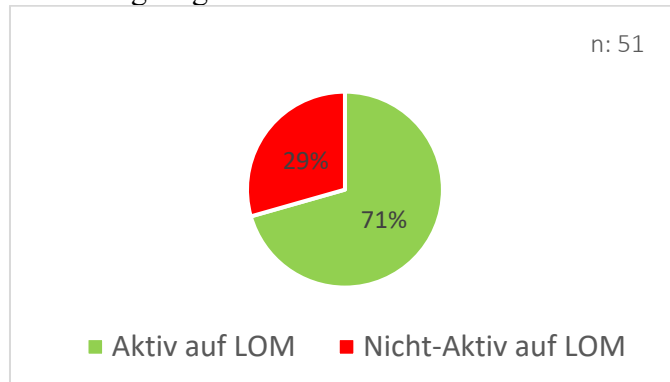


Abbildung 24: Fragebogen- Teilnehmende<sup>27</sup>

In einem freien Textfeld für individuelle Rückmeldungen wurden Begründungen aufgeführt, weshalb keine Teilnahme am LOM erfolgte. Weiterhin konnte erläutert werden, unter welchen Bedingungen eine Teilnahme in Frage käme.

Im Rahmen der Auswertung wurden die Antworten in Kategorien unterteilt, um sie übersichtlich darstellen zu können: (1) Erwartungen an den LOM aus Sicht der Anbietenden, (2) Innovationsfähigkeit der Anbietenden und (3) LOM als zukünftiges Geschäftsmodell (siehe Anhang Tabelle 61).

Insgesamt waren der Rücklauf und die Bereitschaft der Anbieter\*innen sehr überschaubar, an Befragungen teilzunehmen, trotz regelmäßig wiederholter Kontaktaufnahme über anderthalb Jahre hinweg. Dies ließe sich dahingehend interpretieren, dass auf dem Thema Digitalisierung bzw. LOM kein Fokus bei den Anbieter\*innen liegt, wenn nicht sogar ohne Priorität über die anderthalb Jahre war. Interessant ist dies speziell im Zusammenhang mit der Pandemie, da gerade der mehr oder weniger kontaktlose Verkauf über einen LOM eine interessante Alternative dargestellt hätte.

Tabelle 62 fasst die Ergebnisse zusammen (siehe Anhang). Der meistgenannte Grund war die **Unzufriedenheit bzgl. der Plattformanbietenden**. Es wurde angegeben, dass eine Teilnahme nur in Frage käme, wenn die Kommunikation, Koordination und das Management besser organisiert wären. Händler\*innen seien teilweise nicht aktiv, weil seitens der Kommune keine Initiative ergriffen wurde, um sie in das Projekt miteinzubeziehen. Daraus lassen sich Mängel im Marketing sowie der Möglichkeit der Miteinbeziehung von Händler\*innen ableiten. In Schönbrunn/Spechbach und Weingarten besitzt der LOM nur einen geringen Bekanntheitsgrad, sodass bestehende Teilnahmen nicht effektiv scheinen und teilweise wieder rückgängig gemacht wurden.

Eine weitere Kategorie widmete sich der **Benutzerfreundlichkeit für Kunden und Kundinnen aus Sicht der Anbieter\*innen**. Dabei identifizierten die Anbieter\*innen Defizite in der Benutzerfreundlichkeit. Ihrer Ansicht nach entspricht das Online-Shopping-Erlebnis nicht dem Standard im Web und kann in Sachen benutzerfreundliches Einkaufen nicht mit den

<sup>27</sup> Siehe Bass 2021, S.45

IPP (Internet Pure Player) wie *Amazon* mithalten. Außerdem sollte die **Anzahl an angebotenen Produkten (z.B. Lebensmittel) gesteigert werden**, um mehr Kaufanreize für die potenzielle Kundschaft zu schaffen. In Weingarten müsse das bisher **unattraktive Suchsystem** übersichtlicher gestaltet werden, um das Handling für die Kundschaft zu verbessern. In Laichingen wurde die **hohe Teilnahmegebühr für Anbieter\*innen bemängelt**. Es werden funktionierende und finanzierbare Schnittstellen des Warenwirtschaftssystems benötigt. Ein Händler gab an, dass die **Teilnahme am LOM den Personalaufwand explizit erhöhe**. Vermutlich bezieht sich diese Aussage auf die Tatsache, dass Produkte selbstständig fotografiert und eingestellt werden müssen. Im Rahmen der Befragung in Murrhardt wurde dieser Aspekt ebenfalls genannt. Anlässlich der Abwicklung von Bestellungen und der Buchhaltung wurden zusätzliche Arbeitsstunden benötigt. Teilweise wurden **Dienstleistungen bereits online angeboten**, sodass eine Teilnahme am LOM nicht rentabel erscheint. Es würde sich augenscheinlich um eine Doppelung handeln (Bass 2021).

Folgende Erfahrungen mit dem LOM und Anregungen wurden genannt (Bass 2021, Anlage 3.3): Die Händler\*innen kritisierten die **Effektivität der Kundenakquise**. Demnach sei eine Teilnahme nur für Geschäfte sinnvoll, die bereits ein erhöhtes Kundenaufkommen aufweisen. Die Arbeitslast könnte durch die Vorbestellungen aufgeteilt werden und das bargeldlose Zahlen helfe Zeit einzusparen. Das bestätigt die Auswertung in Murrhardt, denn teilweise konnten keine neuen Kundenaufträge generiert werden. Aufgrund dessen fordern Händler\*innen eine **professionelle Marketingstrategie**. Die **Homepage der Kommunen sollte auf die lokalen Online-Marktplätze verlinken**, um mehr Aufmerksamkeit zu generieren. Auch hier ist wieder hervorzuheben, dass vor allem die Organisation der Plattformanbieter kritisiert wurde. Es ist ebenso zu erwähnen, dass die zugrundeliegende Idee des Projekts vereinzelt Zuspruch erfuhr, die Konzeption und Umsetzung jedoch überarbeitet werden sollte. Eine **einfache Handhabung der Händler-Funktionalitäten** wurde gefordert. Vor allem das Einstellen von Produkten sollte simpler werden, da das für viele Händler\*innen eine immense zeitliche Inanspruchnahme mit sich bringt.

Die Handelsplattform sollte zudem weiterentwickelt werden. Die technische Umsetzung von *Emmabrings.de* solle laut Anbietenden beschleunigt werden. Bis dato sei die Verwaltung der Laichinger Händler\*innen „kompliziert, zeitintensiv und unübersichtlich“. Auch bezüglich der **rechtlichen Absicherung** fühlten sich Händler\*innen nicht ausreichend informiert. Sie gaben an, keinen handfesten Vertrag mit den Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Leistungsvereinbarungen erhalten zu haben. Bei technischen Ausfällen des LOMs und Umsatzeinbußen müsse geklärt werden, in welchem Rahmen Ansprüche geltend gemacht werden könnten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich die Teilnehmenden mehr Beteiligung zusätzlicher Händler\*innen wünschten. Die Devise lautet, je umfangreicher die Produktvielfalt, desto attraktiver wird die Website für die Kundschaft. Kraft dessen wird die Problematik des ‚Henne-Ei-Problems‘ deutlich erkennbar.

Überwiegend wurden im Freitextfeld konstruktive Kritik bzw. Verbesserungsvorschläge geäußert. Die Rückmeldungen aus Laichingen und Weingarten zeigen, dass das Handling der Webseiten von Händler\*innen durchaus Zuspruch erfuhr.

Die Umfrage auf in den sieben Kommunen des Ideenwettbewerbes wurde durch eine nationale Vergleichsgruppe ergänzt. Ziel war es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Allerdings war die Beteiligung ähnlich der sieben Kommunen gering. Es konnten lediglich zehn Fragebögen ausgewertet werden, so dass lediglich eine Tendenz vorliegt. Die Ergebnisse differieren, vor allem in Bezug auf die Innovationsfähigkeit, nicht signifikant von den Daten der sieben Kommunen. So bestätigt die Befragung der Vergleichsgruppe die bisherigen Ergebnisse.

Die Auswertung ergab, dass vier der zehn befragten Händler\*innen einen LOM zu kennen. Drei davon sind auf dem *Marktplatz Aar-Einrich* aktiv. Ein Händler bzw. eine Händlerin gab an, angesichts der Corona-Pandemie die Teilnahme beendet zu haben.

Die Auswertung der offenen Fragen bzgl. der Anregungen zum LOM bestätigt die zurückgemeldeten Erfahrungen aus Baden-Württemberg. Exemplarisch hierfür gab ein Befragter bzw. eine Befragte an, dass die Teilnahme am LOM mit enormem technischem Aufwand verbunden sei. Dessen ungeachtet wurde von positiven Effekten, wie einer effizienten Neukundenakquise und profitabler digitaler Sichtbarkeit, berichtet.

**Fazit:**

Auch wenn bei 61 Befragungsergebnissen insgesamt in Frage zu stellen ist, ob die Befragung repräsentativ ist, bestätigt sie vorliegende Erkenntnisse aus unseren Erhebungen und Beobachtungen als auch aus der Sekundärforschung.

## 14. Evaluation Plattformangebot

Für die Evaluation der Plattformangebote wurde eine Masterarbeit (Torrent 2021) aufgesetzt, die in einer sehr umfassenden Recherche die verschiedenen Plattformangebote beschreibt und bewertet. Dazu wurden aktuelle wissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Modelle, Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung (vgl. Kap. 2) zu bestehenden lokalen Online\_Märkten als auch eigens geführte Experteninterviews ausgewertet.

Der Bewertungsrahmen erfasst zunächst die Attribute der Plattformen als Online-Marktplatz (Abbildung 25). Dazu gehören u.a. wer die beteiligten Akteur\*innen sind, ob der Marktplatz für alle offen oder geschlossen ist, also die Teilnahme als Anbietender\*in an Bedingungen geknüpft ist, worin die Modelle der Preisfindung liegen und vieles mehr.

<b>Plattform als Online-Marktplatz</b>	
<b>1. Akteur*innen</b>	Business, Consumer, Administration
<b>2. Branchenzugehörigkeit der Marktplatzteilnehmer</b>	Horizontal vs. Vertikal
<b>3. Organisation</b>	Zentral vs. dezentral
<b>4. Marktzugangsmöglichkeiten</b>	Offen vs. geschlossen Was sind die Zugangsbeschränkungen?
<b>5. Modell</b>	Buy-Side vs. Sell-Side
<b>6. Modelle der Preisfindung</b>	nicht-fixiert (Schwarzes Brett), einseitig fixiert, zweiseitig fixiert (Auktionssystem, Börsensystem)
<b>7. Plattformanbieter</b>	Firma Rolle (Betreiber, Entwickler, Betreiber + Entwickler) Seitenzugehörigkeit - wer hat den e-Markt initiiert? (Neutraler, verkäuferinitiiertes, käuferinitiiertes Marktplatz) Software als White Lösung verfügbar?
<b>8. Welche der 3 Hauptphasen eines LOM sind implementiert?</b>	Informationsphase Vereinbarungsphase Abwicklungsphase
<b>9. Plattform als lokaler Online-Marktplatz</b>	
<b>10. Ansatz der Initiative</b>	digitale Visitenkarte (Händlerarchivplattform) digitales Schaufenster (Händlerinformationen + ein paar Produkte sind sichtbar) digitales Schaufenster mit Produkthanfragen (Möglichkeit zu reservieren) Transaktionsplattform
<b>11. Ziel der Initiative / Vision</b>	Ziele gemäss Plattformanbieter
<b>12. Demographische Aspekte</b>	Einzugsgebiet Touristischer Schwerpunkt
<b>13. Akteur*innen</b>	<i>Kommune</i> Plattform in Kooperation mit der Stadt oder unabhängig? Ist die Kommune der Projektträger? <i>Beteiligte</i> Händler*innen



<p>Dienstleister*innen z.B. Reiseagentur, Friseur, Versicherung usw.  Gesundheit &amp; Schöne (z.B. Praxen, Arzt, Therapiestudio, Kosmetik)  Gastronomie &amp; Hotellerie  Handwerker (z.B. Schreiner, Maler, Heizung usw.)  Stadtgesellschaft/Gemeinwesen (Vereine &amp; Verbände)  Industrie</p>
<p><b>14. Zielgruppe</b></p> <p>Händlerzielgruppe  Kundenzielgruppe</p>
<p><b>15. Reichweite der Plattform</b></p> <p>Händler (lokal, regional, überregional)  Kunden (lokal, regional, national)</p>
<p><b>16. Angebotspalette</b></p> <p>Medien (Bücher, DVD, Musik)  Elektronik (Computer, Handys, usw.)  Haushalt, Garten und Tiere (Möbel, Haushaltsgeräte, Haustierbedarf)  Beauty und Drogerie (Parfums, Vitamine, Optikerartikel)  Lebensmittel  Getränke  Spielzeug  Fashion (wie z.B. Kleidung, Schuhen, Uhren, Schmuck, Taschen)  Sport  Auto, Motorrad  Gastronomie (fertige Gerichte)  Dienstleistungen (z.B. Ölwechsel) D. h., <i>dass eine Kategorie Dienstleistung in der Produktsuche zu finden ist. Es hat nichts zu tun mit der Präsenz von Dienstleister*innen im Händlerverzeichnis</i></p>
<p><b>17. Anzahl Anbieter*innen</b></p>

Abbildung 25: Bewertungsrahmen der Plattformen<sup>28</sup>

Die Bewertung der Plattformen als lokale Online-Marktplätze erfolgt nach ihrer Transaktionsfähigkeit und ihrem Funktionsumfang, wie in Abbildung 6: Lokale Shopping-Plattformen dargestellt gemäß Transaktionsfähigkeit und Funktionsumfang dargestellt. Hier wurden z. B. die Ziele der Projekte, demographische Aspekte der Kommunen, die Reichweite und die anzusprechenden Zielgruppen untersucht. Große Teile der Ergebnisse sind im bisherigen Text bereits integriert. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden im Folgenden die Ergebnisse in Auszügen vorgestellt.

#### 14.1 Evaluation aus Kundensicht

Die Plattformen werden zuerst aus der Sicht eines Konsumenten betrachtet. Die Analyse konzentriert sich auf den Kaufprozess, der in 3 Phasen unterteilt ist: Pre-Sales, Sales, After-Sales (vgl. Abbildung 26). Anhand dieser drei Phasen wurde definiert, welche Anforderungen Konsumenten an einen lokalen Marktplatz stellt, welche Funktionalitäten er erwartet. Die Plattformen wurden dann bewertet, indem sie Punkte erhalten, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllen.

<sup>28</sup> Siehe Torrent 2020, S. 89

Kundensicht		
Pre-Sales	Sales / Value Proposition	Post-Sales
<b>Customer Awareness schaffen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online und Offline Kommunikation und Marketing</li> </ul>	<b>Browsen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Navigation</li> <li>• Produktfilterung und Produktsortierung</li> </ul>	<b>Kundensupport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ</li> <li>• Kontakt zur Plattform</li> </ul>
<b>Online-Suche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchwörter</li> <li>• Auffindbarkeit</li> <li>• Herkunft der Benutzer</li> </ul>	<b>LOM als Shoppingplattform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktdarstellung</li> <li>• Händlerseite</li> <li>• Empfehlungssysteme</li> <li>• Online und Offline Checkout</li> </ul>	<b>Kommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Media</li> <li>• Blog, Newsletter</li> </ul>
<b>Landingpage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Homepage</li> <li>• Benutzerfreundlichkeit</li> </ul>	<b>LOM als Informationsplattform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Innenstadt relevante Services</li> <li>• Smart City Services</li> <li>• Soziale und nachhaltige Funktionalitäten</li> </ul>	<b>Kundenbindungsprogram</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabatte</li> <li>• Cross-Channel-Gutschein</li> </ul>
	<b>Kundensupport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ</li> </ul>	

Abbildung 26: Evaluation der Plattform aus der Sicht eines Konsumenten<sup>29</sup>

Einen Großteil der Ergebnisse sind übersichtlich in den nachfolgenden Tabellen dargestellt. Hier wird noch beschrieben, wie die Customer Awareness für die verschiedenen LOM geschaffen wurde. Um die Einwohner\*innen auf die Plattform aufmerksam zu machen und zu informieren, wurden offline- und online Kommunikationswege genutzt.

Zur Offline Kommunikation:

Bemerkung: Angaben fehlen für die Plattformen von *Blaubeuren* und *Heidenheim*.

Die Mehrheit der Plattformen wurde durch Printwerbung beworben: Flyer, Plakate, Werbebanner wurden genutzt. Es wurden auch Anzeigen in Printmedien platziert (siehe z. B. Abbildung 28). Dabei ist die Plattform *LOCALgenie* eine Ausnahme, da keine Anzeigen in Printwerbungen geschaltet wurden, weil die lokale Zeitung *LOCALgenie* als Konkurrenz ansah und darum nicht promoten wollte. In Events wurden auch die Plattformen dem Publikum vorgestellt. Zum Beispiel organisierten die Kümmernden von *Emma brings* und *Welfenmarkt* Go-Live-Events.

*Localgenie* und der *Welfenmarkt* unterscheiden sich von den anderen, indem sie die Figur der Plattform in der Stadt sichtbar gemacht haben. *LOCALgenie* hat eine Holzfigur in der Stadt verwendet: „Und das Wichtige ist natürlich auch eine Wiedererkennung [...] Aber man hat eine Figur, die immer wieder auftaucht, auch in Oberndorf. Und [...] sogar zum Freibad hat man richtig so aus Holz eine grosse Figur gesägt, wo man dann die Information zum Freibad [mit einem] QR-Code drangemacht hat. [...] Und dieses Männchen ist auch zum Symbol geworden in Oberndorf.“

Die verschiedenen Offline-Kommunikationskampagnen der Plattformen sind komparabel, die verwendeten Methoden sind ähnlich. Was einen Unterschied ergibt, ist die Kreativität der Marketingverantwortlichen. Auf Abbildung 27 und Abbildung 28 ist die Originalität der Werbekampagne ganz unterschiedlich. Die Werbung für *Emma brings* ist traditioneller als diejenige für *Marktfee*.

<sup>29</sup> Siehe Torrent 2021, S. 31



Abbildung 27: Printanzeige für Marktfee<sup>30</sup>



Abbildung 28: Printanzeige Emma bringt's<sup>31</sup>

Zur Online Kommunikation:

Der Hauptunterschied zwischen den Online-Kommunikationskampagnen liegt darin, dass bezahlte Kampagnen organisiert werden. Atalanda und Locamo grenzen sich von den anderen Plattformen ab, indem sie bezahlte Google-Ads-Kampagnen eingeschaltet haben. Mit diesen Kampagnen wurde für die Plattformanbieter geworben, d.h. es wurde für Atalanda und Locamo und nicht für die lokalen Marktplätze geworben. Diese Corporate-Werbung steigert die Awareness rund um die Plattform und kann dadurch Kund\*innen auf die lokalen Plattformen anlocken. Das lässt sich so erklären: Atalanda und Locamo sind grössere Plattformen, die deutschlandweit präsent sind. Es ist auch sinnvoller, für eine grosse Plattform zu werben als für einen kleinen lokalen Marktplatz, wie der Geschäftsführer von Locamo erzählte: „*Kein Mensch sucht nach dem Welfenmarkt. [...] Er sucht nach Produkten oder sucht nach Schlagworten, [...] er sucht Turnschuhe in Weingarten. So und darüber [greifen] SEO [Search Engine Optimization]-Konzepte und auch das bezahlte Konzept. Also kein Mensch sucht nach [...] der Markenwelt [...] das wäre viel zu teuer, diese Marke für diesen kleinen Zielmarkt versuchen bekanntzumachen*“. Darüber hinaus haben Atalanda und Locamo den Vorteil, dass sie sich das leisten können, was bei LOCALgenie nicht der Fall ist: „*Also es wird keine grosse Google Werbekampagne geben, weil dann fließt das Geld nicht zielgerichtet hin. Es wäre auch einfach zu teuer. Das Geld ist gar nicht da.*“

LOCALgenie und Marktfee schalteten Facebook- und Instagram-Werbungen, da es im Vergleich zur Google-Kampagne billiger ist. Marktfee schätzte die Resonanz seiner Strategie wie folgt: „*Das hat meiner Meinung nach sehr gute Resonanzen ergeben, da auch [der] Anbieter selber, ist dann noch auf Facebook, Instagram etc., geteilt [hat]. [Wir haben] [...] auch die digitalen Kanäle der Anbieter genutzt. Nur oft haben die [Anbieter] leider keine*“. Nach Schalten von bezahlter Facebook-Werbung konnte Emma bringt's einen deutlichen Anstieg der Nutzerzahlen und Seitenaufrufe auf der Plattform sehen. HeidenheimErleben, die auf Social-Media-Kanälen aktiv ist, berichtete nicht über bezahlte Werbungen.

Marktfee experimentiert mit dem Konzept von Probestellungen, die Kunden und Kundinnen auslösen können. Diese können sich kostenlos ein paar lokale Produkte nach Hause liefern

<sup>30</sup> Siehe Amtsblatt Schönbrunn 2020, S. 16

<sup>31</sup> Siehe Laichinger Anzeiger 2019, S. 1

lassen. Dafür wurden bezahlte Anzeigen geschaltet. Diese Probebestellungen waren beliebt. *Marktfee* hat sich trotzdem entschlossen, keine bezahlte Werbung mehr dafür zu organisieren, da die Kosten der Probebestellung im Vergleich zum Umsatz hoch waren: *„die Kosten, die entstanden sind dabei, waren meiner Meinung nach so hoch, [...] wir haben jetzt sozusagen 3.5€, 4€ für diesen Kunden erst einmal für die Lebensmittel ausgegeben, plus wir haben die Lieferung bezahlt. Das heisst, ein Kunde muss mindestens sieben, acht, neun Mal, je nachdem, was der Bestellwert ist, den er nutzt, wieder bestellen, damit wir es wieder raushaben. Es gab Kunden, die haben es schon gemacht. Aber es wird auch Kunden geben, die es nicht machen werden. Und es wird Kunden geben, bei denen es noch ein halbes Jahr, ein Jahr dauert. [...] schwer zu evaluieren, ob es sich gelohnt hat.“* (Torrent 2021).

Für die Tabellen Tabelle 51 - Tabelle 55 gilt: Wurde das Kriterium auf einer Plattform erfüllt, wurde 1 Punkt vergeben, bei nicht erfüllt 0 Punkte und wenn ein Kriterium für die Umsetzung geplant war, wurden 0,5 Punkte vergeben.

Zunächst wurde untersucht, wie die Navigation, Filterung und Sortierung auf den verschiedenen Plattformen ausgestaltet sind, siehe Tabelle 51.

Tabelle 51: Bewertung LOM Sales/Value Proposition<sup>32</sup>

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma bringt's	LOCALgenie	Welfenmarkt	Marktfee
<b>Sales / Value Proposition</b>							
<b>Browsen</b>							
<b>Navigation</b>							
Bieten ein Branchenverzeichnis: Liste von Unternehmen, organisiert in Branchen	1	1	1	1	1	1	0
Bieten eine Händlersuche: Händler*innen können mit Hilfe der Suchleiste gefunden werden	1	1	1	1	1	1	1
Stellt eine Karte mit Standorten aller Händler*innen zur Verfügung	0	1	1	0	0	0	1
Bietet eine Produkt-Anbieter-Suche	0	0	1	1	1	1	0
Bietet eine Anbieter-Produkt-Suche an, um die Produkte zu finden	0	1	0	0	0	0	1
bieten eine Suche nach Produkten nur in einer festgelegten Stadt oder Region an	0	0	0	0	0	1	1
bieten eine Suche nach Produkten in allen vorhandenen Städten oder Regionen an	0	1	0	1	1	1	0
wie nachvollziehbar ist die Navigation?	offenes Bewertungskriterium						
Wurde das Thema Barrierefreiheit betrachtet?	offenes Bewertungskriterium						
<b>Filterung</b>							
Nutzer*innen können die Produkte							
nach Kategorien filtern	0	0	1	1	1	1	1
nach Ort filtern	0	0	1	0	0	1	0
nach Suchbegriffen filtern	0	0	1	0	1	0	0
Nutzer*innen können die Händler*innen							
nach Kategorien filtern	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1
nach ihrem Ort filtern	0	0	1	1	1	1	1
nach Suchbegriffen filtern	0	0	0	1	1	0	0

<sup>32</sup> Siehe Torrent 2021, S.91

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma brings	LOCALgenie	Welfenmarkt	Marktfee
<b>Sortierung</b>							
Nutzer*innen können die Sortierung der Produkte ändern z.B. neueste zuerst, beliebteste zuerst, nach Namen, nach meistgesuchte, nach Bewertung, alphabetisch	0	0	1	1	1	1	0
Nutzer*innen können die Sortierung der Händler*innen ändern z.B. neueste zuerst, beliebteste zuerst, nach Namen, nach meistgesuchte, nach Bewertung, alphabetisch	0	0	0	1	1	0	0

In Tabelle 52 ist ersichtlich, wie umfassend die Produktdarstellung ist, welche Informationen die Händlerseiten bereitstellen und mit welchen Empfehlungssystemen gearbeitet wird.

Tabelle 52: Bewertung LOM als Shopping Plattform I<sup>33</sup>

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma brings	LOCALgenie	Welfenmarkt	Marktfee
<b>LOM als Shoppingplattform</b>							
<b>Produktdarstellung</b>							
zeigt Bilder der Produkte	1	1	1	1	1	1	1
bietet Bildergalerien zu den Produkten an	0	0	1	1	1	1	0
zeigt Videos zu den Produkten	0	0	0	1	1	1	0
bietet umfangreiche Produktbeschreibungen an	0	1	1	1	1	1	1
zeigt einen Preis zu den Produkten an	0.5	1	1	1	1	1	1
zeigt die Lieferkosten auf der Produktseite an	0	0	1	0	1	1	0
ermöglicht die Rückkehr zum Händlerprofil	0	1	1	1	1	1	0
bietet einen Produktvergleich	0	0	0	0	0	0	0
bietet eine Produktbewertung	0	0	0	1	1	0	0
bietet eine Online-Verfügbarkeitsanfrage (43)	0	0	1	1	1	1	1
bietet eine FAQ - Fragen und Antworten Option zu den Artikeln.	0	0	0.5	1	0.5	0.5	0
<b>Händlerseiten</b>							
bietet händlerbezogene Shopseiten an.	1	1	1	1	1	1	1
Produkte werden auf den Händlerseiten gezeigt	1	1	1	1	1	1	1
Ein Bild vom/von Händler*in/Shop wird gezeigt	1	1	1	1	1	1	1
Es können 360-Grad-Bilder hinterlegt werden	0	0	1	0	0	0	0
Die Öffnungszeiten werden gezeigt	1	1	1	1	1	1	1
Die Kontaktdaten werden gezeigt	1	1	1	1	1	1	1
Es gibt eine kurze Beschreibung "über uns"	0	1	1	1	1	1	0
Die sozialen Medien sind verlinkt	0	1	1	1	1	1	0
Die Plattform unterstützt den Nachrichtenversand zu Händler*innen mit einem Kontaktformular	0	1	0	1	0	0	0
Die Plattform bietet eine Terminvereinbarung-Funktion	0	0	0	0	0.5	0	0

<sup>33</sup> Siehe Torrent 2021, S.91

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma brings	LOCALgenie	Welfenmarkt	Marktfée
Nutzer*innen können Händlerbewertungen erstellen und sehen	0	1	0	1	0	1	0
Der Standort der Händler*innen ist auf einer Karte gezeigt	1	1	1	1	0	1	1
Nutzer*innen können ihre Reise mit dem Routenplaner berechnen	1	1	0	0	0	1	1
<b>Empfehlungssysteme</b>							
<b>Produkte empfehlen</b>							
empfeht „weitere beliebte“ Produkte (auf der Produktseite)	0	0	0	0	0	0	0
empfeht „ergänzende“ Produkte	0	0	0	0	0	0	0
zeigt die zuletzt angesehenen Produkte an	0	0	0	0	0	0	0
empfeht „weitere Produkte, des gleichen Händlers.	0	0	1	0	1	1	0
empfeht „ähnliche Produkte“ des gleichen Händlers.	0	0	0	1	0	0	0
empfeht „ähnliche Produkte“ anderer Händler*innen	0	0	0	0	0	0	0
bietet „Nutzer*innen, die diesen Artikel angesehen haben, haben auch angesehen	0	0	0	0	0	0	0
bietet „Nutzer*innen, die diesen Artikel kauften, haben auch gekauft	0	0	0	0	0	0	0
Schlägt Geschenkeideen z.B. mit Geschenkevorschlägen vor oder das Auswählen von Produkten organisiert in Themen	0	0	1	0	1	0	0
<b>Händler*innen empfehlen</b>							
empfeht „weitere Händler*innen“ in derselben Stadt.	0	0	0	0	0	0	0
empfeht „weitere Händler*innen“ zu einem Produkt.	0	0	0	0	0	0	0

Die Ergebnisse der Bewertung von Check-out-Services, Zahlungsmethoden, und Cross-Channel-Services werden in Tabelle 53 dargelegt.

Tabelle 53: Bewertung Shopping Plattform II<sup>34</sup>

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma Bringts	LOCALgenie	Welfenmarkt	Marktfée
<b>Online- und Offline-Check-out</b>							
<b>Check-out erleichtern</b>							
bietet den Nutzer*innen an, eine Wunschliste/ Shoppingliste anzulegen	0	0	1	0	1	0	0
benutzt händlerübergreifende Warenkörbe	0	0	1	1	1	1	0
Bestellhistorie ist im Kundenkonto angezeigt	0	0	1	1	1	1	1
Nutzer*innen können ein Kundenkonto anlegen	0	0	1	1	1	1	1
<b>Zahlungsmethode</b>							
Barzahlung	0	0	0	1	1	1	1
Kauf auf Rechnung	0	0	0	0	1	0	0
Zahlung per Vorkasse	0	0	0	0	1	0	0
Zahlung per Kreditkarten.	0	0	1	1	0.5	1	1
Lastschriftverfahren	0	0	0	1	0	1	0.5
Sofort- Überweisungsfunktion an /SEPA-Überweisung	0	0	1	0	0.5	0	0
Apple Pay oder Google Pay	0	0	0	0	0	0	1
PostPay (Online-Zahlungsmethode der Deutschen Post)	0	0	0	0	0	0	0
Paypal	0	0	1	0	0.5	1	0
AmazonPay	0	0	0	0	0	0	0
Zahlung per Gutschein	0	0	0	0	0.5	0	1
Barzahlen in Partnergeschäften	0	0	0	0	0	0	0
Zahlung an der Haustür bei der Auslieferung	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cross-Channel-Services</b>							
bietet Click & Deliver	0	1	1	1	1	1	1
bietet Same Day Delivery	0	0	1	1	0	1	0
bietet eine Wunschdatum-Funktion bei der Lieferung an	0	0	1	0	1	0	1
Click & Collect: Vorab bezahlen und im Ladengeschäft abholen	0	1	1	1	0	1	1
Click & Collect: Vorab bezahlen und in der Abholstation abholen	0	0	0	0	1	0	1
Click & Reserve Produkte im Laden sehen, im Shop bezahlen	0	1	0	1	1	1	1
bietet Sendungsverfolgung an	0	1	0	1	1	1	1
Kunden und Kundinnen können im stationären Shop über die Plattform bestellen	0	0	0	0	1	0	1
verwendet standortbasierte Services	0	0	1	1	0.5	0.5	1
bietet die Navigation zum Ladenlokal an	1	1	0	0	0	1	1
<b>Bestellkomfort</b>							
Evaluation des Bestellkomforts	Offenes Bewertungskriterien						

Tabelle 54 gibt Auskunft über den Informationsumfang der jeweiligen LOM angefangen bei Aktivitäten über Gastronomieangebote bis zu Anzeigen, lokalen Nachrichten und kommunalen Inhalten. Auch soziale und nachhaltige Funktionen werden erfasst.

<sup>34</sup> Siehe Torrent 2021, S.93

Tabelle 54: LOM als Informationsplattform<sup>35</sup>

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma Bringt's	LOCALgenie	Welfenmarkt	Markfee
<b>2.3 LOM als Informationsplattform</b>							
<b>Aktivitäten</b>							
bietet ein Veranstaltungskalender an	1	1	1	0	1	1	0
bietet einen Online-Ticketing-Service an	0	0	1	0	1	0*	0
bietet Informationen über lokale Aktivitäten z.B. für Touristen (Sehenswürdigkeiten, Tipps) an	1	0	0	1	0	0	0
bietet ein Vereinsregister an	1	0	0	0	0	1	0
<b>Gastronomie &amp; Hotellerie</b>							
Anbieter*innen aus dem Bereich Gastronomie sind auf der Plattform	1	1	1	1	1	1	1
bietet einen Mittagstisch-Übersicht/Menü an	1	0	1	1	1	1	0
bietet eine Online-Tischreservierung-Funktion an	0	0	0	0	0.5	0	0
bietet Übernachtungsangebote	1	1	0	0	0	1	0
bietet Hotelreservierung	0	0	0	0	0	1	0
<b>Anzeige</b>							
Suche und Biete Kleinanzeige	0	0	0	0	0	0	0
Online Jobbörse/Stellenanzeige	1	0	1	1	0.5	1	0
Immobilienanzeige	0	0	0	0	0	0	0
Wetteranzeige	1	0	0	1	0	1	0
<b>Kommunikation</b>							
bietet lokale Nachrichten, Informationen über die Gemeinde	1	0	0	1	0	1	0
die Webseite ist in mehrere Sprachen angeboten	1	0	0	0	0.5	0	0
<b>Smart City</b>							
Link von der kommunalen Webseite	1	1	1	1	1	1	0
Link zur kommunalen Webseite	1	1	0	0	0	1	0
öffentliches WLAN	1	0	0	1	0	1	0
Information über Parkplätze	1	1	0	0	0	1	0
Verkehrsmittelfahrplan	0	0	0	0	0	1	0
Verkehrsinformation	0	0	0	0	0	0	0
Raumverzeichnis	0	0	0	0	0	1	0
<b>Soziale und nachhaltige Funktionalitäten</b>							
bietet Sharing Möglichkeiten an	0	0	0	0	0	0	0
bietet Mitfahrgelegenheit an	1	0	0	0	0	0	0
Energie Konsum	0	0	0	0	0	1	0
Spendenaktionen können auf der Plattform organisiert werden	0	0	0	0	0	0	0

\* teilweise direkte Buchung über Reservix über den LoM möglich.

Zuletzt gibt Tabelle 555 Aufschluss, wie der Kundensupport ausgestaltet ist und wie die Kommunikation zum Kunden oder zur Kundin abgedeckt wird. Ebenso werden Kundenbindungsprogramme inklusive Gutscheineangebote bewertet.

<sup>35</sup> Siehe Torrent 2021, S.93



Tabelle 55: Bewertung LOM After Sales<sup>36</sup>

	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt	Emma Bringts	LOCALgenie	Welfenmarkt	Marktfee
<b>After Sales</b>							
<b>Kundensupport</b>							
<b>Retouren &amp; Rückzahlung</b>							
Verantwortung	Offenes Bewertungskriterien						
<b>Hilfe bei der Nutzung</b>							
bietet eine FAQ (Frequently Asked Questions) an	0	0	0	1	1	1	1
<b>Supportfunktionen &amp; Kontakt zur Plattform</b>							
bietet Support via Telefon an	1	0	0	1	1	1	1
bietet Support via Email an	1	0	0	1	1	1	1
bietet Support via Chat/Kontaktformular an	0	1	1	0	1	0	1
bietet einen physischen Berührungspunkt (Laden, Büro)	0	0	0	0	1	0	1
<b>Kommunikation</b>							
pfllegt eigenen Blog	0	1	0	1	1	1	1
versendet einen Newsletter	0	0	1	0	1	1	0
verwendet mobile Notifizierungen	0	0	0.5	0	0.5	0	1
<b>Social Media</b>							
ist auf Facebook vertreten	1	1	1	1	1	0.5	1
ist bei Instagram aktiv	0	1	0.5	1	1	1	1
hat einen YouTube Kanal.	0	1	1	0	0	0	1
ist bei Pinterest aktiv	0	0	0	0	0	0	0
ist auf LinkedIn vertreten.	0	0	0.5	0	0	0	1
zeigt ihre Social-Media Aktivitäten auf einem Social Wall	0	0	0	0	1	1	0
<b>Kundenbindungsprogramme</b>							
Wie vielen Kundenbindungsprogramme werden angeboten? (Bonusprogramme, Rabatkarten, Punkteklebeaktionen, Couponing)	0	0	1.5	0	0.5	0	1
<b>Gutscheine</b>							
bietet einen Online-Gutschein	0	0	0	0	0	0	1
bietet einen Offline-Gutschein	0	1	1	1	1	1	0

<sup>36</sup> Siehe Torrent 2021, S.94

## 14.2 Evaluation aus Sicht der Händler\*innen

Die Plattformen werden aus der Sicht der Anbieter\*innen betrachtet. Die Analyse ist in drei Teile unterteilt: Richtung Online-Auftritt, erste Schritte und Betrieb, wie die folgende Abbildung zeigt:

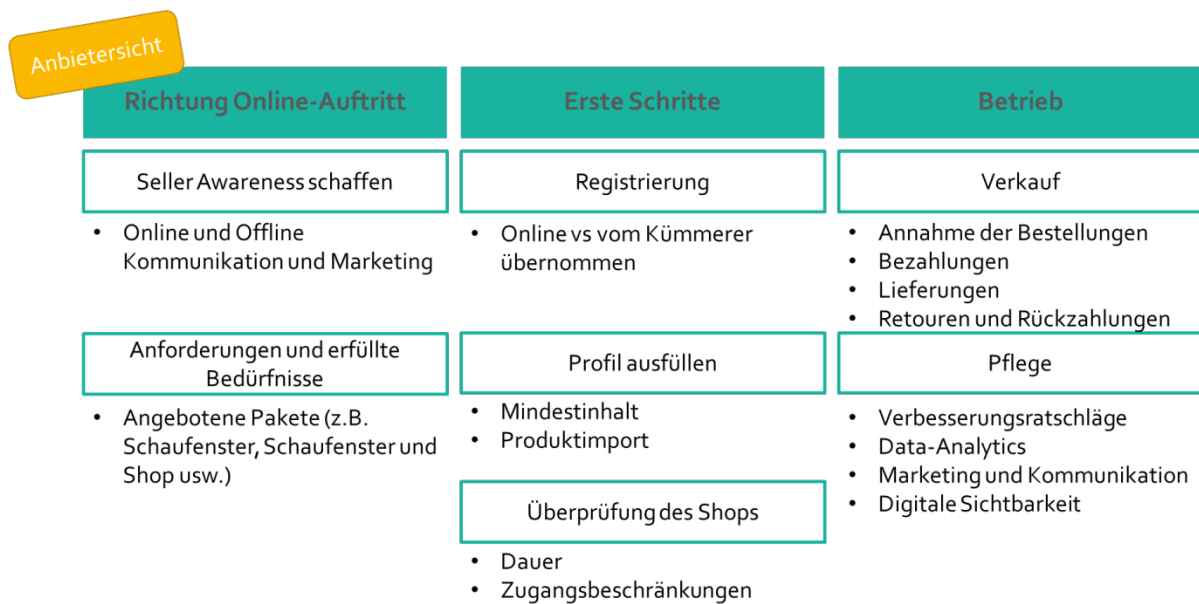


Abbildung 29: Evaluation der Plattform aus der Sicht der Händler\*innen<sup>37</sup>

Anhand dieser drei Phasen wurde definiert, welche Anforderungen ein\*e Anbieter\*in an einen lokalen Marktplatz stellt, welche Funktionalitäten er erwartet. Es wird evaluiert, was für eine\*n Anbieter\*in wichtig ist, wenn er sich online präsentieren will.

Zuerst muss ein\*e Anbieter\*in darauf aufmerksam gemacht werden, dass es diese lokalen Plattformen gibt, dass seine Nutzung für ihn vorteilhaft sein kann. Es soll ihm klar sein, welche Bedürfnisse die Plattform abdeckt, welche Vorteile sie ihm anbietet und wie viel die Teilnahme kostet. In der zweiten Phase werden die ersten Schritte der Anbieter\*in vorgestellt: wie sie sich registrieren sollen, wie sie ihr Profil pflegen können, ob ihr Profil überprüft wird. Sobald ein\*e Anbieter\*in online sichtbar ist, kann er/sie Produkte verkaufen. Es wird beschrieben, wie dieser Verkaufsprozess gestaltet wird. Als Letztes wird das Thema Pflege besprochen, das alle Aspekte, die nicht direkt mit dem Verkaufsprozess verbunden sind, beinhaltet: z.B. wie der/die Anbieter\*in mit der Plattform seine digitale Sichtbarkeit erhöhen kann, wie er sich verbessern kann. Die Idee dieser Analyse ist, die Plattformen anhand dieser verschiedenen Themen zu vergleichen. Damit wird es klarer, was ein\*e Anbieter\*in von diesen Plattformen erwarten kann.

In der nachfolgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Angebotspakete im Vergleich dargestellt.

<sup>37</sup> Siehe Torrent 2021

Tabelle 56: Angebotspakete der verschiedenen Plattformen<sup>38</sup>

Paket	Blaubeuren	Heidenheim Erleben	Murrhardt (Atalanda)	Emma Bringts	LOCALgenie	Welfenmarkt (Locamo)	Marktfee
Digitale Präsenz*	kostenlos	kostenlos	29,95 € <sup>(1)</sup>	45 € <sup>(2)</sup>	14,95 €	15,75 €	24,50 €
Produkteverkauf (manuelle Pflege)*	Nicht angeboten	Nicht angeboten		65 € (max. 20 Produkte) <sup>(2)</sup>	29,95 € oder 49,95 € <sup>(3)</sup>	19 €	
Produkteverkauf (automatische Pflege via eine Schnittstelle)*	Nicht angeboten	Nicht angeboten		100 € <sup>(2)</sup>	Nicht angeboten	39 €	Nicht angeboten
Verkaufsprovision			8%	Keine Provision	Keine Provision	Je nach Branche zwischen 3% und 9%	Je nach Sortiment: 3% oder 4.5% + Online-Zahlungsgebühr

\*Preis pro Monat, jährlich gebunden

(1): die Services, die für 29.95€ angeboten werden, unterscheiden sich je nach Art der Anbieter\*innen (Händler-, Dienstleister-, Gastronom\*innen)

(2) jährliche Mitgliedschaft: 120€, einmalige Gebühr 250€ (Fotos werden erstellt und eingestellt)

(3) der Preisunterschied lässt sich durch den Funktionsumfang erklären: für 49.95€ sind zusätzliche Funktionalitäten inkludiert wie z.B. Ticketverkauf, Menü für Gastronom\*innen, Hilfe für SEO.

In Blaubeuren und Heidenheim können die Anbieter\*innen die digitale Präsenz kostenlos nutzen. Hier sind auch in beiden Fällen keine umfassenden Shoppingfunktionen angeboten, was die technische Anforderung an den Plattformanbieter und den finanziellen Aufwand im Vergleich zu den umfassenderen Shoppingplattformen niedriger hält. Von den sieben Plattformen werden bei *inmurrhardt*, *welfenmarkt* und *Marktfee* relativ niedrige monatliche Pauschalpreise erhoben zwischen 14,95 und 24,50 Euro. Zusätzlich werden Provisionskosten zwischen 3 und 9% verrechnet für die getätigten Transaktionen. So soll ein vergleichsweise niedriger Einstiegspreis zur Teilnahme am LOM motivieren.

Die Unterstützung bei den ersten Schritten auf die Plattform sind in den Kapiteln 3.x.5 also 3.1.5, 3.2.5, 3.3.5, 3.4.5, 3.5.5, 3.6.5, 3.7.5 beschrieben. Alle bezahlten Plattformen haben gut aufbereitete Materialien für die Anbieter\*innen zur Verfügung gestellt.

#### 14.3 Evaluation aus Sicht der Kommune

Die Plattformen werden aus Sicht einer Kommune, die sie subventioniert, betrachtet und in einer dreistufigen Analyse untersucht (siehe nachfolgende Abbildung). Als erstes, was zur Vorbereitung gemacht wurde: War die Kommune schon in Richtung Digitalisierung aktiv, wurden die Einwohner\*innen und Anbieter\*innen beteiligt, wurden Stakeholder\*innen während der Plattformentwicklung miteinbezogen, wurde die Plattform getestet? Die vorher erwähnte sich kümmernde Person, die die Kommunen eingesetzt hat, spielt eine wichtige Rolle im zweiten Teil dieser Analyse. Es wird untersucht, welche Tätigkeiten Kümmernde für den Betrieb erledigen, welche Skills sie haben sollten. Ausserdem wird noch untersucht, wie die Kommune auf der Plattform integriert ist, wie der Erfolg der LOM-Initiative aus der Sicht einer Kommune definiert werden kann. Drittens wird betrachtet, vor welchen Weiterentwicklungen die Plattformen stehen. Anhand dieser drei Phasen wurde definiert, was für eine Kommune am lokalen Marktplatz wichtig sein kann.

<sup>38</sup> Siehe Torrent 2021, S.59

Kommune		
Vorbereitung	Betrieb	Weiterentwicklung
<p>Vorarbeit der Kommune</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie mit Digitalisierung</li> <li>• Beteiligungsprozess</li> </ul>	<p>Pflege der Plattform</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist ein Kümmerer nötig?</li> <li>• Tätigkeiten (Händlerakquise, Logistik, Marketing usw.)</li> </ul>	<p>Vorausgesehene Weiterentwicklungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung des LOMs</li> <li>• Geplante Funktionalitäten</li> </ul>
<p>Entwicklungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug von Stakeholdern</li> <li>• LOM als App?</li> <li>• Wahl der zu-implementieren Funktionalitäten</li> </ul>	<p>Integration der Kommune</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Link von der kommunalen Webseite</li> <li>• Link zurück zur kommunalen Webseite</li> </ul>	
<p>Testphase</p>	<p>Erfolgsmessung</p>	

Abbildung 30: Evaluation der Plattform aus der Sicht einer Kommune<sup>39</sup>

### 14.3.1 Vorarbeit der Kommune

In diesem Teil wird kurz erläutert, wie die Kommunen ihre Einwohner\*innen beteiligt haben und ob sie schon Vorarbeit in Richtung Digitalisierung gemacht haben. *Blaubeuren* organisierte Kunden- sowie Händlerbefragungen zum Thema „lokale Online-Marktplätze“ im Juni 2019. Die Kommune hatte ein Projekt für eine Plattform mit Zahlungsfunktion eingereicht. Diese Idee wurde bei der Händlerbefragung abgelehnt. Die andere Kommune, die ihren Einwohner\*innen ein digitales Schaufenster anbietet, nämlich *Heidenheim*, organisierte keine Umfrage, um die Bedürfnisse abzuklären.

In *Laichingen (Emma bringt's)* wurde kurz nach Projektbeginn im Dezember 2018 eine Bürgerbefragung zum Einkaufsverhalten organisiert. Es sind keine Angaben vorhanden, wie die Bedürfnisse der Anbieter\*innen evaluiert wurden. In *Weingarten (Welfenmarkt)* wurde ebenso eine Bürgerbefragung durchgeführt und es gab Workshops für Händler\*innen. Ein LOM gehörte zu den Massnahmen, die 2017 im Innenstadtkonzept von *Oberndorf (LOCALgenie)* definiert wurden. Da wurden die Bürgerbedürfnisse anhand einer Befragung evaluiert. Die Bedürfnisse der Händler\*innen wurden 2019 in Workshops gesammelt. Die Vorgehensweise bei *Murrhardt* war ähnlich: Ein LOM gehörte zur Innenstadtoffensive von 2016. Das Ziel dieser Offensive war, eine Strategie für die einheitliche und gemeinsame Entwicklung der Innenstadt zu definieren. Es gab keine spezielle Befragung zu Anbieter- und Nutzerwünschen. *Schönbrunn (Marktfée)* war 2017 Modellkommune im Projekt „intelligente Marktplätze“ geworden. Das Ziel war, Konzepte zu entwickeln, um die Nahversorgung durch digitale Technologien zu verbessern. Dieses Projekt integrierte Bürgerforen sowie Workshops mit Nahversorgern, um die Anforderungen aus der Anbietersicht zu definieren.

Die gängigsten Methoden sind Umfragen und Workshops. Diese wurden in den meisten Fällen nach der Entscheidung der Gemeinde, an der Ausschreibung teilzunehmen, organisiert. Es kann davon ausgegangen werden, dass kein Geld da war, um eine Befragung im Vorfeld zu organisieren. Es konnte in dieser Arbeit nicht geprüft werden, ob die Durchführung von Bürgerbefragungen und Händlerworkshops einen Einfluss auf den Erfolg der Plattform hat. Es lässt sich vermuten, dass die Stadt *Blaubeuren* ein anderes Konzept eingereicht hätte, wenn sie im Voraus geahnt hätte, dass ihre Händler\*innen keine gemeinsamen Zahlungsmöglichkeiten wünschen. Es wäre eine Untersuchung wert, wie die Kommunen ihre Einwohner\*innen und Händler\*innen befragt haben, welche Bedürfnisse entdeckt worden sind und wie diese

<sup>39</sup> Siehe Torrent 2021, S. 69

ausgewertet worden sind. Als Hypothese könnte gelten: Wenn die Einwohner\*innen in der Kommune für die Entwicklung der Plattform nicht beteiligt worden sind, sollen sie im Nachhinein besser über die Plattform informiert werden. Wenn z.B. ein Wettbewerb zur Namensfindung für die Plattform organisiert worden wäre, wären die Bürger\*innen schon informiert, dass es diese Plattform gibt. Ein Beteiligungsprozess ist schon ein erster Schritt, um die Plattform bekannt zu machen.

Die Kommunen, die einen lokalen Online-Marktplatz finanzieren, möchten damit auch bestimmte Ziele erreichen. Als Teil dieser Arbeit wurden die Plattformanbieter gebeten, die Ziele ihrer Plattform zu nennen. Interessant wäre es auch, die Kommunenverantwortlichen nach den Zielen, die sie hinter ihrer Plattform sehen, zu befragen. Die Plattformanbieter nannten ähnliche Ziele: die Händler\*innen Richtung Digitalisierung führen (als Ziel von 5/7 Plattformen genannt), lokale Händler\*innen sichtbar machen (4/7 Plattformen), die Innenstadt wieder beleben (3/7), ein Informationsangebot bieten (3/7) sowie die Wirtschaft stärken (2/7). Die Ziele der Plattformen sind sehr stark auf die Händler\*innen ausgerichtet. Es ist wichtig, den Handel zu unterstützen und die Händler\*innen online zu bringen. Es soll aber nicht vergessen werden, dass die Händler\*innen nur gerettet werden können, wenn die Plattform Kunden und Kundinnen anzieht, sei es durch Online-Verkäufe oder durch den Besuch eines Ladens nach der Suche auf einer Plattform. Kunden und Kundinnen sind für den Erfolg einer Plattform entscheidend. Eine Plattform mit Händler\*innen, aber ohne Kunden und Kundinnen hat keine Chance. Die Plattformen sollen sich an den konkreten Bedürfnissen der Bevölkerung ausrichten. Wenn kein Bedürfnis besteht, werden die Plattformen auch nicht benutzt. Es ist auch wichtig, dass die Kommune die Evaluation der Kundenbedürfnisse nicht auf die Seite legt, indem sie sich zu stark auf die Händler\*innen fokussiert. Hesse (2019) war derselben Ansicht: Durch diese Plattformen soll ein Mehrwert für den Kunden oder die Kund\*in und nicht nur für die Händler\*innen oder die Gemeinschaft entstehen.

#### 14.3.2 Entwicklungsprozess

Der erste Schritt im Entwicklungsprozess wurde schon vor der Einreichung des Konzepts für die Ausschreibung gemacht, indem die Kommunen den passenden Plattformanbieter auswählten. Es gibt zwei Vorstellungen: Sie können eine\*n Anbieter\*in wählen, der eine eigene Lösung für die Kommune entwickeln wird (z.B. *HeidenheimErleben*). Sie können auch mit den Händler\*innen zusammenarbeiten, der eine vorgefertigte Lösung anbieten. Die Lösung kann mit vorhandenem Layout und Farben entstehen, wie es bei *Marktfée* und *Atalanda-Murrhardt* der Fall ist, oder sie ist als White-Labeling-Lösung vorhanden und wird angepasst. Dies wurde bei *Welfenmarkt* und *Emma bringt's* so gemacht.

Die Plattformanbieter arbeiteten eng mit den städtischen Akteuren zusammen, die das Projekt für die Kommunen tragen. Es wurden während der Plattformentwicklung regelmässige Abstimmungsgespräche mit den Plattformanbietern organisiert. Die Händler\*innen werden auch in den Entwicklungsprozess miteinbezogen, entweder direkt oder durch Vereine (wie z.B. Händlerverband, Handels und Gewerbeverein). Die Bürger\*innen sind nicht oder kaum in die Entwicklung involviert, ausserdem sind sie in den Zielen der Plattform wenig genannt. Das stützt die vorher erwähnte These, dass die Bürger\*innen für diese Plattformen weniger beteiligt worden sind. Gutknecht (2018) weist darauf hin, dass die Konsument\*innen zu wenig in die Ausgestaltung dieser Art von Plattformen eingebunden sind beziehungsweise gar nicht berücksichtigt wurden.

Eine wichtige Frage, die die Entwicklung beeinflusst, ist, ob die Plattform als App oder als Webseite angeboten werden soll. Die entwickelten Plattformen sind alle als Webseite verfügbar. *Marktfée* ist die einzige Plattform, die zusätzlich eine mobile App bietet. *Marktfée* war der Meinung, dass ein\*e Benutzer\*in, der/die das Commitment hat, sich eine App herunterladen, wahrscheinlich auch das Commitment haben wird, sich etwas zu bestellen. Es gibt klare Erklärungen, warum die anderen Plattformen nicht als App verfügbar sind.

Abgesehen von den Entwicklungskosten wurde folgende Begründung vom Plattformanbieter von *Emma bringt's* gegeben. „Wenn wir jetzt mal den stationären Handel angucken, Unternehmen wie Hornbach als grosse Baumarktkette haben [eine App] nicht. Der Mediamarkt hat sowas nicht. Die versuchen immer eine gute Webseite zu gestalten. [...] Die Frage ist natürlich, und diese Gedankengänge haben wir uns gestellt: Wer würde die App runterladen? Da sind wir wieder zum Hornbach-Gedanken gekommen. Also einer meiner Mitarbeiter [...] hat vorher bei Hornbach gearbeitet und Hornbach hat entschieden [keine App zu machen]. Die Leute tippen Hornbach.de ein und werden immer Hornbach.de eingeben. Niemand würde in den App-Store gehen, wenn er was bei Hornbach sucht.“ Die Plattformanbieter sind auch der Ansicht, dass die Bereitschaft von Leuten, sich immer wieder eine neue App zu installieren, nicht da ist. Der Plattformanbieter von *LOCALgenie* nahm auch als Beispiel die Bürger\*innen-App einer Nachbarkommune, die nicht umfangreich ist und kaum benutzt wird. Diese beiden Argumente haben sich in der Forschung gezeigt. Aufgrund der Marktsättigung ist es immer schwerer, Nutzer\*innen dazu zu bringen, eine zusätzliche App zu installieren und zu nutzen (Engelhardt 2019). Darüber hinaus hat es sich gezeigt, dass kommunale City-Apps eine sehr geringere Nutzung aufweisen und weniger als erwartet heruntergeladen werden (Mainka et al. 2018). Mobile Traffic ist trotzdem eine sehr wichtige Trafficquelle. 60 % der Nutzer\*innen der Plattform von *Murrhardt* benutzen diese mit einem mobilen Gerät, auf der Plattform von *Laichingen (Emma bringt's)* sind es 71% mit Smartphone und Tablet und 30% auf *LOCALgenie* (Oberndorf). Die Webseiten sind deshalb alle mobile-optimiert und im Responsive Design oder als Web-App (*LOCALgenie*) aufgebaut.

Der Entwicklungsprozess ist zeitaufwendig und lang. Die Plattformen haben von der sanitären Covid-Krise profitiert, da der Corona-Lockdown im März 2020 ein Push für ihre Entwicklung war. Die Plattform *Heidenheim* war schon seit 2018 online und als Massnahme zu Corona wurde die nicht geplante Live-Stream-Funktion eingebaut, damit die Händler\*innen im Kontakt mit ihren Kund\*innen bleiben konnten, selbst wenn die Läden zu waren. Der Corona-Lockdown war auch ein Push für die Shop-Funktionalität, die seit Langem geplant war, aber nicht umgesetzt wurde. Dasselbe gilt für *LOCALgenie*, deren Plattform innerhalb einer Woche online ging. Es wurden auch Funktionalitäten entwickelt, die nicht geplant waren, wie der Online-Ticketverkauf für das kommunale Freibad.

Wie immer waren Funktionalitäten geplant, aber wurden nicht umgesetzt. Es ist immer interessant zu erfahren, aus welchen Gründen sie nicht implementiert worden sind. Auf *Emma bringt's* war ein Veranstaltungskalender geplant. Seine Implementierung hat technische Probleme verursacht. Es hat sich auch gezeigt, dass die Pflege eines Kalenders schwierig war, es wurden nicht genügend Veranstaltungen gepostet. Aus diesen beiden Gründen wurde diese Idee auf die Seite gelegt. Technische Gründe wurden auch von *Marktfee* genannt. PayPal sollte als Zahlungsmöglichkeit implementiert werden. Darüber hinaus hat sich die Frage gestellt, ob der Aufwand durch den zusätzlichen Mehrwert ausgeglichen wird. Zum Thema Zahlungsabwicklung war die grösste Abweichung vom Plan in *Blaubeuren* zu finden. Die Kund\*innen hätten gemäss der Projektbeschreibung über die Plattform Produkte kaufen können. Die Händler\*innen wollten aber keine gemeinsame Zahlungsabwicklung. Bei *Welfenmarkt* wurde die Funktion Terminvereinbarung nicht umgesetzt, da die Händler\*innen keinen Bedarf hatten. Der Plattformanbieter *Locamo* hat sich trotzdem entschlossen, diese Funktionalität für seine gesamte Plattform zu entwickeln.

Da Deutschland sich seit Oktober 2020 wieder in einem Lockdown befindet, kann es für diese Plattformen nochmal einen Push geben. Die Bedürfnisse können sich nochmals ändern, insbesondere was die Terminvereinbarung betrifft. In Baden-Württemberg ist das Abholen von Waren seit November 2020 nur unter bestimmten Bedingungen erlaubt, damit sich nicht zu viele Kunden und Kundinnen vor den Läden aufhalten (Baden-Württemberg.de 2021). Die Händler\*innen sollen die Abholungen durch Termine steuern. Von daher wäre eine Terminvereinbarungsfunktion für alle Händler\*innen nützlich. Es war vielleicht zu kurzfristig

gedacht, diese Funktion auf die Seite zu legen. Jetzt ist die Arbeit in der Hand des Kümmernden, der im engen Kontakt zu den Plattformanbietern steht und weiss, was genau die Plattform an Funktionalitäten bietet. Es sind Funktionalitäten, die angeboten werden, aber auf den lokalen Plattformen nicht aktiv sind. Dies könnte sich ändern, wenn sie die kümmernde Person bei den Händler\*innen bekannt machen würde. Der Entwicklungsprozess ist eine kontinuierliche Arbeit.

### 14.3.3 Testphase

In diesem Teil wird vorgestellt, wie die Bürger\*innen und Händler\*innen in die Testphase involviert waren. Die Plattformanbieter organisierten interne Testphasen, die z.B. Usability-Tests integrieren. Dieses Thema wird in dieser Arbeit nicht betrachtet.

Das digitale Schaufenster von *Blaubeuren* wurde nur mit städtischen Mitarbeitenden getestet. Es wurden keine Tests mit der Öffentlichkeit organisiert, da der Go-Live-Event eine Art Big Bang sein sollte. Es sind keine Informationen vorhanden, wie das digitale Schaufenster von *Heidenheim* getestet wurde. Im Gegensatz dazu wurde die Plattform *Marktfee* während fast zwei Jahren in einem Pilotprojekt getestet. Die BestellBar, die Lösung, auf der *Emma bringt's* basiert, war seit 2016 als Produkt verfügbar und wurde an die Bedürfnisse von Laichingen angepasst. (Fraunhofer IESE 2021) Die Plattform wurde Schritt für Schritt getestet, zuerst mit einer geschlossenen Gruppe von Bürger\*innen. Dann wurde die Plattform für alle Bürger\*innen zur Verfügung gestellt. Die Funktionalitäten wurden Schritt für Schritt auf der Plattform ausgerollt. Für *Murrhardt* und den *Welfenmarkt* wurde keine grosse Testphase organisiert, da die Plattformanbieter (Atalanda und Locamo) langjährige Erfahrung mit lokalen Online-Marktplätzen haben. Sie haben beide schon ein bestehendes, funktionierendes System, das für die beiden Kommunen angepasst wurde. Der Plattformanbieter von *LOCALgenie*, Diacom, hat eben Erfahrung mit einem Informations- und Verkaufsportal, nämlich *Rottweil-inside*<sup>40</sup>. Eine Testphase für *LOCALgenie* war geplant, dann wurde der Corona-Lockdown angekündigt. Es wurde entschieden, dass die Plattform so schnell wie möglich online gehen soll. Innerhalb einer Woche ging sie live, darum konnte keine Testphase organisiert werden. Der Plattformanbieter berichtete, dass es unmöglich gewesen wäre, diese Plattform online zu stellen, wenn er die Erfahrung mit *Rottweil-inside* nicht gehabt hätte. Eine weitere Untersuchung der Plattformen wäre nötig, um abzuleiten, ob eine Testphase einen positiven Einfluss auf den Erfolg und die Annahme einer Plattform hat. Es lässt sich vermuten, dass es ein Vorteil sein kann, wenn der Plattformanbieter schon Erfahrung mit einem bestehenden System hat, da die Entwicklung nicht bei Null anfangen muss.

---

<sup>40</sup> <https://rottweil-inside.de/> (abgerufen am 28.01.2021)

## 15. Nahversorgung über LOMs in Zeiten der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie erfordert nicht nur ein gutes Krisenmanagement, sondern auch die Gewährleistung der lokalen Versorgung der Menschen in ihren Gemeinden. Dies wirft die Frage auf, welche Rolle die lokale Versorgung über LOM in einer Krise wie der Corona-Pandemie spielen kann. Da sich alle sieben Kommunen im Jahr 2020 in der Anfangsphase des Aufbaus ihrer LOM befanden, bot die COVID19-Pandemie mit ihrer Sperrung eine Gelegenheit, sie bekannt zu machen, zu fördern und in der Öffentlichkeit bekannter zu machen, sowie die Möglichkeit Informationen auch darüber den Einwohner\*innen zukommen zu lassen. Ob und wie diese Chance im Rahmen des Krisenmanagements genutzt wurde, führte zu zwei Forschungsfragen:

- 1: Welchen zusätzlichen Nutzen können LOMs beim Krisenmanagement einer Pandemie bieten?
- 2: Wie haben sich lokale Online-Märkte während der Corona-Pandemie entwickelt?

Dieses Kapitel beantwortet diese Fragen und leitet aus den Ergebnissen Empfehlungen für einen sinnvollen Einsatz von LOM für die Nahversorgung in Krisenzeiten ab.

Neben den sieben Kommunen in Baden-Württemberg (BW), in denen ein LOM eingerichtet worden war, wurden fünf weitere Kommunen aus anderen Bundesländern, die bereits Online-Märkte betrieben, als Benchmarks befragt.

### 15.1 Überblick

Das SARS-CoV2-Virus, das im Dezember 2019 in Wuhan/China auftrat, verbreitete sich innerhalb kürzester Zeit im ganzen Land und wenige Wochen später weltweit. Anders als bei einer Epidemie, bei der Krankheitsfälle nur regional auftreten (Green 2002) hat das SARS-CoV2 Menschen auf der ganzen Welt infiziert und infiziert sie weiterhin. Aufgrund dieser schnellen und weiten Ausbreitung der Krankheit spricht man daher von einer Pandemie (Qui 2017). Folglich war und ist auch Deutschland von diesem Virus und seinen Folgen betroffen.

Um dem Virus entgegenzuwirken, hat die deutsche Regierung versucht, ihre Bevölkerung durch strenge Maßnahmen zu schützen - eine Abriegelung ab dem 17. März 2020.

In der ersten Abriegelung (23.03.2020 bis 30.04.2020) wurden Einrichtungen und Geschäfte geschlossen. Ausgenommen waren Einrichtungen, die zu den wesentlichen Diensten gehörten, wie Bestattungsinstitute, medizinische Einrichtungen und Pflegeheime, Verkehrseinrichtungen, Polizei, Rettungsdienste und auch alle anderen öffentlichen Dienste. Lebensmitteleinzelhandel, Apotheken und Tankstellen waren und sind auch von der zweiten Sperrung (16.12.2020 bis 19.02.2021, Stand 25.02.21) nicht betroffen. Restaurantbesitzer\*innen, Dienstleister\*innen, Bekleidungsgeschäfte und andere Einzelhändler\*innen mussten ihre Türen für die Öffentlichkeit schließen. Die Folgen der Pandemie betrafen somit auch die Nahversorger\*innen in den Gemeinden, da sie durch die Schließung erheblichen Einschränkungen unterworfen wurden (Regierung des Landes Baden-Württemberg). Aufgrund dieser Einschränkungen nutzten die Kund\*innen zunehmend Online-Angebote und -Märkte, um ihre Einkäufe zu erledigen.

### 15.2 Kommunales Krisenmanagement und Nahversorgung

Eine Krise ist ein unerwartetes Problem, welches das Funktionieren einer Organisation, eines Sektors oder einer Nation ernsthaft stört und das den Wendepunkt oder den Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt (Laws et al. 2006). Es handelt sich also um eine gefährliche Situation, die auch die Existenz der Kommune bedroht. Ein systematisches Krisenmanagement ist notwendig, um die Krise beherrschen zu können bzw. um ein Aufflammen zu verhindern. Der Begriff Krisenmanagement wird allgemein als die Analyse, Planung, Durchführung und



das Controlling der Prävention, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung der Krise beschrieben (Theilsch et al. 2021).

Um die Leistungsfähigkeit der Kommunen im Krisenmanagement aufrechtzuerhalten, haben die Kommunen im Rahmen ihres Krisenmanagements verschiedene Teilbereiche, denen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss (Beckmann 2017). Drei unverzichtbare Teilbereiche des kommunalen Krisenmanagements sind: 1. *die Sicherstellung aller öffentlichen Dienstleistungen*. Dazu gehören Leistungen der Ordnungsverwaltung (z.B. Erneuerung von Personalausweisen), der Mobilität (z.B. öffentlicher Verkehr), der Wasser- und Abwasserversorgung und der Abfallwirtschaft durch die Kommune. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit spielen eine wichtige Rolle bei der Information der Bevölkerung in der Krise. 2) *Sicherstellung der vollen Funktionsfähigkeit der Feuerwehr*. Die Feuerwehr hat die Aufgabe, bei öffentlichen Notfällen, die durch Naturkatastrophen, Unfälle oder ähnliche Ereignisse verursacht werden, Hilfe zu leisten (FWG §2 Abs.1; Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg). 3) *Sicherstellung der örtlichen Versorgung*. Unter dieser versteht man die örtliche und zeitnahe Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs (Deutscher Bundestag 2015). Ortsnah und zeitnah bedeutet in diesem Zusammenhang eine fußläufige Entfernung von zehn Minuten oder weniger als 1000 Meter. So fordert § 10 Abs. 2 GemO (GEMO §10), dass die Gemeinde im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit die Einrichtungen bereitstellt, die für das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Wohl der Allgemeinheit erforderlich sind, z.B. Leistungen in den Bereichen Energie- und Wasserversorgung sowie Abwasserversorgung. Diese Bereitstellung von Leistungen der Daseinsvorsorge gehört zu den Pflichtaufgaben einer Gemeinde (Deutsches Institut für Urbanistik GmbH). Ob die Nahversorgung als Daseinsvorsorge angesehen werden kann, ist nicht explizit geklärt. Da sie der wirtschaftlichen Entwicklung zugeordnet ist, handelt es sich eher um eine freiwillige Aufgabe der Kommune.

### 15.3 Entwicklung der Nahversorgung und Rückschlüsse auf die Pandemie

Eine generelle Veränderung des Konsum- und Einkaufsverhaltens der Kund\*innen in Verbindung mit ihrer größeren Mobilität und Digitalisierung sind Bestandteile des so genannten Strukturwandels im Einzelhandel. Ein Strukturwandel ist gekennzeichnet durch eine dauerhafte Veränderung der Wirtschaftsstruktur einer Branche sowie durch wissenschaftlich-technische Innovationen und demografische Bedingungen (Wortmann 2003).

Die größte Veränderung im Kundenverhalten ist wahrscheinlich die Einbeziehung digitaler Innovationen beim Einkaufen. Infolgedessen werden mehr Einkäufe digital getätigt (Heinemann und Gehrckens 2016).

Eng verbunden mit dem Kundenverhalten ist das Kaufverhalten. Es fällt auf, dass das Online-Angebot zu einem veränderten Kaufverhalten geführt hat. Gründe dafür sind z.B. neue Online-Bestelldienste und die Eröffnung neuer (Online-)Shops, die heutzutage von manchen wie selbstverständlich genutzt werden (IFH Köln 2020). Die Kund\*innen sehen den Vorteil des Internets darin, dass sie Produkte besser miteinander vergleichen können, selbst Produktbewertungen einsehen können und auch von niedrigen Preisen profitieren (Heinemann 2017).

Auch informieren sich bereits 56 Prozent der Käufer\*innen vor dem Kauf online über Produkte (Gambia 2015) und nutzen den Multichannel-Service "Web-to-Store", um Waren zu reservieren, Verfügbarkeitsabfragen oder Online-Termin-Reservierungen für Erklärungen im Shop zu machen (Heinemann 2017).

Bezogen auf eine Pandemie, ist diese Entwicklung durchaus vorteilhaft, da die Kunden und Kundinnen bereits gewohnt sind, sich ihre Produkt-Informationen über das Web zu holen, online zu bestellen und sich liefern lassen oder Besteltes mit / ohne Kontakt abholen.

Beteiligt sich der Einzelhandel durch seine Präsenz auf einem LOM, kann er wirtschaftlich in Pandemiezeiten durchaus von diesem veränderten Kaufverhalten profitieren. Denn aufgrund der Corona-Verordnung mussten in lokalen Geschäften Beschränkungen oder sogar Schließungen eingehalten werden. Ab dem 17.03.2020 wurden die Beschränkungen von der Landesregierung BW umgesetzt (Landesregierung Baden-Württemberg). Nicht nur der Einzelhandel, sondern auch Dienstleister\*innen, Gastronomie und Stadtmarketing waren davon stark betroffen. Schließungen führten zu gravierenden Folgen: Den lokalen Anbieter\*innen fehlen nicht nur mehrere Wochen Gewinn, sondern sie mussten auch mit erheblichen finanziellen Einbußen durch Fix- und Personalkosten rechnen (Gemeindetag Baden-Württemberg e.V.). Dies führte bereits im Jahr 2020 zu einem Anstieg der Insolvenzen (Groll 2020). Während Nahversorger\*innen wie lokale Geschäfte, Postämter und Restaurants durch das SARS-CoV-2-Virus enorme Umsatzeinbußen hinnehmen mussten, stiegen die Umsätze im Lebensmittelbereich bei fast 90% der Geschäfte bis April 2020 (Rumscheidt 2020).

Viele Anbietende sind zu Abhol- oder Lieferdiensten übergegangen. Die Bestellung wird direkt an den Kunden oder die Kundin geliefert und kann oft mit kontaktloser Bezahlung abgeschlossen werden (Koppel 2020). Weitere Veränderungen sind das verstärkte Angebot von Nachbarschaftshilfe oder Hauslieferungen. Dies ist besonders für weniger mobile und gefährdete Menschen von Vorteil.

Für die Einwohner\*innen konnten die Beschränkungen unter anderem längere Einkaufswege, längere Wartezeiten vor den Geschäften (z. B. durch die Begrenzung der Anzahl der Personen im Inneren), die Nichtverfügbarkeit bestimmter Produkte und Dienstleistungen in lokalen Geschäften (z. B. Friseure oder Restaurants usw.) bedeuten.

#### 15.4 Differenzierte Ergebnisse

Bei der Betrachtung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass sich die von BW finanzierten LOM noch in der Umsetzungsphase befanden. Das bedeutet, dass das volle Potenzial der Lieferantenvielfalt sowie der Produkt- und Dienstleistungsvielfalt noch nicht ausgeschöpft war und gleichzeitig ein zusätzliches Budget aus der MLR-Förderung zur Unterstützung von Maßnahmen der Kommune zur Verfügung stand.

Befragt wurden aus allen Kommunen jeweils Vertreter\*innen der Kommunalverwaltung zu ihrer Einschätzung.

Im ersten Schritt wird beantwortet Forschungsfrage 1: Welchen zusätzlichen Nutzen können lokale Online-Märkte beim Krisenmanagement einer Pandemie bieten?

Auf die allgemeine Frage, ob die Kommune von der Einführung eines LOM profitierte, antworteten 8 der 11 befragten Kommunen mit Ja, nur eine Kommune sah keinen Nutzen durch die Einführung eines LOM und zwei Kommunen antworteten, dass sie keinen Vorteil durch ihren LOM gesehen hätten (siehe nachfolgende Abbildung).

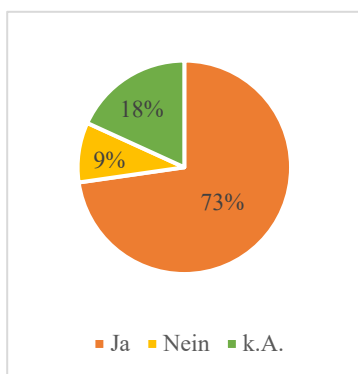


Abbildung 31: Profit der Kommune durch den LOM<sup>41</sup>

Die meisten der befragten Kommunen waren zum Zeitpunkt der Befragung (Sommer 2020) nicht in das Krisenmanagement eingebunden. Auch wenn sie nicht in das Krisenmanagement involviert waren, bejahten alle Befragten die Frage, ob sie generell einen Mehrwert ihrer LOM im Krisenmanagement einer Pandemie sehen könnten. Bei einer Bewertung des Mehrwerts zwischen 1 (geringster Nutzen) und 10 (höchster Nutzen) lag der Durchschnitt bei 7,3.

Sie sahen einen Mehrwert durch die Steigerung der lokalen Kaufkraft, durch unkompliziertes Online-Shopping, durch die Präsenz lokaler Anbieter\*innen auf dem Markt und durch die Möglichkeit des lokalen/regionalen Einkaufs. Keiner der Befragten schätzte den Nutzen auf weniger als fünf. Der Grund dafür, dass er nicht bei 10 liegt, ist, dass es, wie bereits erläutert, noch Raum für Verbesserungen gibt (z. B. mehr Anbieter\*innen, breiteres Angebot an Produkten und Dienstleistungen). Gefragt nach den Verbesserungsmöglichkeiten, wurden unterschiedliche Rückmeldungen gegeben. Tabelle 57 zeigt die Antworten auf die Fragen zur Erweiterung und Verbesserung der LOMs zusammen. Die häufigste Antwort war, die Anzahl der Produkte jeglicher Art zu erhöhen. Zusätzlich werden während der Corona-Pandemie die Vorteile der Markttransparenz durch digitale Anzeige, Online-Bestell- und Bezahlungsmöglichkeiten, berührungslose Lieferung und dezentrale lokale und krisenresistente Versorgung als Werte angesehen.

Tabelle 57: Antworten zur Verbesserung der LOM<sup>42</sup>

Aspekte	Anzahl der Nennungen
Aufnahme weiterer Produktgruppen (Drogerie, Schreibwaren und Spielzeug)	5
Maximale Digitalisierung an Produkten	2
Steigerung der Zahl der Anbieter*innen	1
Zusammenschluss mehrerer LOMs zur Stärkung der regionalen Positionierung	1
Optimierung der Präsenz der Lieferanten	1
Einrichten einer online-Zahlungsfunktion	1
Einfachere Prozesse für weitere Lockdowns	1
Einrichten einer Suche nach Geboten	1
Ausweitung der Werbung	1
Allgemeine Erweiterung des Projekts (Laufzeit)	1

Ob ein LOM als Lösung für globale Krisen angesehen werden kann, hängt von der Art der Krise ab. So wurde als nächste Frage gestellt, ob ein LOM insgesamt eine Lösung in einer Krise sein könnte. 8 von 11 der Befragten sehen ein LOM insgesamt als effiziente Lösung an.

<sup>41</sup> Siehe Steinle 2020, S. 48

<sup>42</sup> Siehe Steinle 2020, S. 48

Insbesondere im Falle der Corona-Pandemie wurden Gründe wie der Vorteil der kontaktlosen Lieferung oder die Möglichkeit der dezentralen und krisenfesten Versorgung genannt. Einer gab an, dass die LOM in Zeiten von Corona nur den kurzfristigen Bedarf deckt. Andere antworteten, dass LOMs auch eine Lösung in einer Umweltkrise bieten, die durch kurze Lieferketten und reduzierte CO<sup>2</sup>-Emissionen verursacht wird, sowie bei Naturkatastrophen, da Lieferungen per Hubschrauber möglich sind, nachdem der Versorgungsengpass digital über LOM gemeldet wurde. Ein Stromausfall wird als Beispiel dafür genannt, dass eine LOM hier wahrscheinlich keine Lösung ist. Es wurde angemerkt, dass eine LOM zwar für den lokalen Lieferanten von Vorteil sein könnte, nicht aber für den Kunden oder die Kundin, da dieser überall über Online-Shopping einkaufen kann.

Auch können LOMs einen großen Mehrwert für das Management einer Pandemie bieten, z.B. können wichtige Meldungen zur aktuellen Situation, wie Inzidenzzahlen, anwendbare Schutzmaßnahmen oder Hilfsangebote direkt über die LOMs oder über einen Link zwischen den kommunalen Webseiten und dem LOM gemeldet werden. Auf die Frage nach dem Betreiber des LOMs wird deutlich, dass 8 von 11 LOMs nicht von den befragten Kommunen betrieben werden, diese also keinen direkten Einfluss auf das LOM-Konzept haben und somit auch nicht über den Einsatz im Krisenmanagement entscheiden oder diesen beeinflussen können.

Als nächstes werden die Antworten vorgestellt, die mit der zweiten Forschungsfrage verbunden sind: Wie haben sich die lokalen Online-Märkte während der Corona-Pandemie entwickelt? Besonderes Augenmerk wurde dabei auf folgende Veränderungen gelegt: Bekanntheitsgrad der LOM, Veränderungen der Idee hinter den LOM, Produkte und Dienstleistungen sowie Produktpalette, Besucher\*innen (Klicks), Umsätze sowie meistgekaufte Produkte.

10 von 11 beantworteten die Frage nach Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der LOMs positiv. Sie warben z.B. durch Rundfunksendungen, Online-Kampagnen, Pressemitteilungen, Werbung auf Facebook, etc. Nur einer antwortete, dass er nichts Besonderes unternommen habe, um den Bekanntheitsgrad der LOM zu erhöhen.

10 von 11 boten einen zentralen Zustelldienst an. 6 von 12 haben während der Corona-Phase auf einen berührungslosen Lieferservice umgestellt und kostenlose, auf den Ort begrenzte Lieferungen eingeführt.

8 von 11 haben die Idee hinter ihrem LOM teilweise erweitert. Sie fügten Lebensmittel und Produkte des täglichen Bedarfs hinzu. Einer der 8 führte sogar ein regionales Gutscheinsystem ein, ein anderer kostenlose Angebote für Händler\*innen.

Die Nachfrage nach Lebensmitteln und Produkten des täglichen Bedarfs stieg während Corona an. Während im Januar vor allem regionale Produkte, Bücher oder Schuhe gekauft wurden, waren es im April vor allem Lebensmittel und Produkte des täglichen Bedarfs, Gutscheine, Mund-Nasen-Schutz-Masken und andere Hygieneartikel. Im Juli lag der Schwerpunkt wieder auf regionalen Produkten und Büchern. Allerdings wurden zu diesem Zeitpunkt mehr Gutscheine und Lebensmittel über die LOM gekauft.

Um prägnante Veränderungen der angebotenen Produkte feststellen zu können, wurden die Zahlen für die Monate Januar, April und Juli 2020 erfasst (siehe Tabelle 58).

Bei der Auswertung der Veränderungen in der Anzahl der Produkte wurden nur die LOMs berücksichtigt, von denen Daten zur Verfügung gestellt wurden - 8 von 11 antworteten.

Tabelle 58: Entwicklung der Anzahl der Produkte auf den jeweiligen LoM<sup>43</sup>

	LOM	7	4	2	6	3	20	21	24
Januar		1.500	280	700.000	-	-	850.000	2.500.000	4.000
April		-	283	700.000	129	100	850.000	2.500.000	8.000
Juli		3.500	306	700.000	750	70	850.000	2.500.000	950.000

Auf den ersten Blick zeigt sich hier ein uneinheitliches Muster. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Befragten 2, 20 und 21 das komplette Sortiment einer Buchhandlung auf dem Online-Markt anbieten. Andere Anbieter\*innen mit wenigen Produkten haben somit keinen Einfluss auf die Veränderung der Anzahl der Produkte im LOM. Die Befragten 7,4, 6 und 24 weisen einen Anstieg der Anzahl der Produkte auf.

Nur in einem LOM kam es aufgrund einer Gutscheinaktion zu einer Veränderung in der Anzahl der Anbieter\*innen. Eine wichtige Erkenntnis ist jedoch, dass einige Händler\*innen, die vor Corona keine Produkte auf der LOM eingestellt hatten, während der Pandemie damit begannen, diese online zu stellen.

Eine deutliche Veränderung ist bei der Anzahl der LOM-Besucher zu erkennen (vgl. Abbildung 32). Hier sind die Ergebnisse von sechs Befragten zu sehen. Die höchste Besucherzahl verzeichnet die LOM während der Schließung im April, danach geht die Nutzung der LOM bei den meisten sofort wieder zurück.

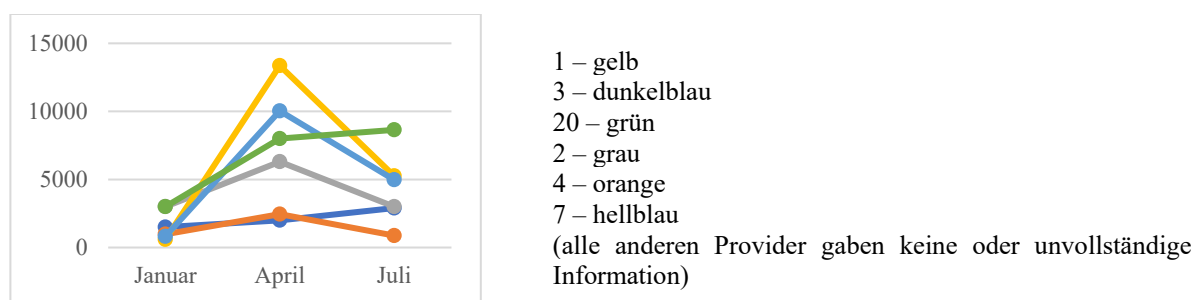


Abbildung 32: Entwicklung Besucherzahlen LOM (Steinle 2020)

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den LOM-Umsatzzahlen sowie in den Umsatzzahlen der Online-Märkte in Deutschland wider. Sie steigen im Online-Handel in Deutschland von 16,48 Mrd. in Q1 2020 auf 20,22 Mrd. in Q2 und gehen dann auf 19,33 Mrd. in Q3 zurück (Schenk et al. 2021). Viele Kunden und Kundinnen sehen die LOM als Schaufenster, kaufen das Produkt dann aber im Geschäft vor Ort, weshalb die LOM-Umsatzzahlen manchmal nicht sehr hoch sind.

Vergleicht man beide Gruppen, die von der BW geförderten LOM und die nicht geförderten LOM, so wurden keine signifikanten Unterschiede in ihrer Eignung für das Krisenmanagement und ihrer Entwicklung während der Corona festgestellt. Sie unterschieden sich derzeit nur in der Anzahl der Händler\*innen, Produkte und Kunden wie Kundinnen, waren aber relativ ähnlich.

## 15.5 Fazit

Die bereits untersuchten Gemeinden haben gemeinsam mit ihren LOM den Weg der Digitalisierung eingeschlagen und damit den Weg für zusätzliche Einkaufs- und Verkaufsmöglichkeiten auch in Zeiten einer Pandemie geebnet. Von ihren Erfahrungen können andere Gemeinden durchaus profitieren. Denn zum Zeitpunkt der ersten Sperrung stiegen sowohl die Anzahl der angebotenen Produkte in fast allen LOMs als auch die Besucher- und

<sup>43</sup> Siehe Steinle 2020, S. 51

Umsatzzahlen (Schenk et al. 2021). Leider kann die umfassende Wirkung der Online-Angebote auf den Umsatz über LOM nicht vollständig numerisch erfasst werden, da einige Nutzer der LOM online suchen und offline kaufen. Diese Verkäufe werden im Online-System nicht erfasst und können nicht mit dem LOM in Verbindung gebracht werden.

Viele Anbieter haben sich auf diese veränderte Situation eingestellt, sowohl was das Sortiment als auch was Dienstleistungen wie Liefermöglichkeiten betrifft. Gleichzeitig hätten einige lokale Einzelhändler das Potenzial der LOM noch stärker für ihr Geschäft nutzen können, um die fehlenden Umsätze in ihren stationären Geschäften zu kompensieren.

Wie oben erläutert, können LOM beim kommunalen Krisenmanagement im Falle einer Pandemie einen erheblich größeren Nutzen bringen. Der Einfluss des Einsatzes einer LOM ist jedoch begrenzt, da die Betreiber nicht die Kommunen sind.

Darüber hinaus ist für das Einkaufen mit LOM ein Internetzugang über einen PC oder ein mobiles Gerät (Telefon oder Tablet) notwendig und somit ist die Fähigkeit, mit Hard- und Software umzugehen (Jessen et al 2003) zwar nicht selbstverständlich, aber dennoch eine Voraussetzung, um ein LOM überhaupt nutzen zu können. Dies bedeutet, dass die Zielgruppe begrenzt ist und ein LOM nur bedingt für das Krisenmanagement geeignet ist.

In Anbetracht künftiger Krisen könnte es von Vorteil sein, die Zahl der Anbieter zu erhöhen, um alle in einer Gemeinde benötigten Güter zu liefern. Denn derzeit haben die Kunden oft nicht die Möglichkeit, alle Produkte, die sie brauchen oder wollen, in einem LOM zu kaufen, sondern müssen möglicherweise auf größere Online-Märkte ausweichen.

## 16. Zusammenfassung und Empfehlungen

Zurück zur Eingangsfrage, ob ein LOM Teil eines nachhaltigen Zukunftsszenarios einer Kommune sein kann, wurde aufgezeigt, dass zunächst das „Big Picture“ (bzw. der größere Kontext) betrachtet werden sollte. Ein Zukunftsszenario einer Kommune muss Megatrends wie bspw. die Digitalisierung, Konnektivität und Nachhaltigkeit berücksichtigen. Daher ergibt sich die Notwendigkeit, den Ansatz der Smart City gleich von Konzeptbeginn eines LOM an zu integrieren.

Es wurde verdeutlicht, dass die Definition eines LOM in Anlehnung an den Ansatz der Smart City über die reine Shoppingplattform hinaus gehen muss, um den LOM im Sinne einer Agora attraktiv und lebendig für die Kommune zu gestalten. Dies sichert eine ausreichende Dichte im Angebot und das Erreichen der kritischen Masse an Anbieter\*innen wie Nachfrager\*innen.

Mit diesem Grundverständnis für die Komplexität des Vorhabens und einer großen Expertise im Projekt- und Change-Management kann es gelingen, alle Stakeholdergruppen von Anfang an mit in das Boot der LOM-Umsetzung zu nehmen. Wissend, dass es nicht einfach ist, kann der Gewinn auf Seiten von Wirtschaft und Handel darin liegen, dass die digitale Unerfahrenheit und mangelnde Innovationsfreudigkeit im Laufe des Projekts bzw. der Umsetzung überwunden werden. So können auch Wirtschaft und Handel ihren neuen Platz im „Marktgeschehen“ der Zukunft finden.

Die Kommunalpolitik und -verwaltung kann davon profitieren, dass sie deutlich macht, dass sie den Weg in die Zukunft aktiv steuernd gestaltet und nicht nur nachahmend hinterherhinkt. Die Kommune an sich wird durch den Gewinn der Anschlussfähigkeit an Trends und Entwicklungen nicht nur in den Augen der Einwohner-\*innen attraktiver, sondern auch für weitere Akteure aus Wirtschaft und Handel, Verbänden und Vereinen etc. Die bereits zukunftsorientierten Einwohner\*innen identifizieren sich ggf. stärker mit ihrer Kommune und noch Zurückhaltende können mitgenommen werden.

Die Implementierung eines LOM stellt bei/mit einem guten Changemanagement einen attraktiven Teil eines nachhaltigen Zukunftsszenarios für Kommunen dar und in Summe können alle Beteiligten profitieren, in dem sie einen weiteren Schritt in die Zukunft der Digitalität wie auch Digitalisierung gehen und diesen gemeinsam gestalten.

### **Abgeleitete Empfehlungen**

Aufgrund des Freiraums, den das MLR den sieben Kommunen in der Umsetzung ihres jeweiligen LOM Konzeptes geboten hat, konnten unterschiedliche Herangehensweisen in den Kommunen angewandt werden. Hierdurch und durch die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation ist eine wertvolle Datenbasis entstanden, die aus dem Vergleich heraus Erfolgsfaktoren für künftige Projekte benennen lässt. Allein mit dieser Datenbasis kann die Politik den Public Value ihres politischen Handelns in Form von der Vergabe von Fördermitteln verargumentieren, denn sie erlaubt relevante Rückmeldung für bereits getätigte als auch für künftige Vorhaben. So nutzt das politische Handeln die Reflexion, um auch für die Zukunft nachhaltiges Agieren zu gewährleisten.

Die Auswertung der Projektdaten macht deutlich, dass eine **zweijährige Förderdauer viele Veränderungsanstöße und konkrete Veränderungen auf den Weg bringt, aber eine nachhaltige und umfassende Umsetzung länger dauert**. Dies legt die Empfehlung nahe, den Kommunen, die bisher erfolgreich gearbeitet haben, durch ein gefördertes Folgeprojekt weitere

Schwerpunkte umzusetzen, um diese nachhaltig zu verankern. Hierzu gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte:

1. Ist der Ansatz der gesellschaftlichen Beteiligung im bestehenden LOM noch nicht berücksichtigt oder ist die **Integration des LOM in eine Gesamtstrategie** der *Smart City* unter Einbezug des Smart Retailings und der Innenstadtbelebung nicht gegeben, könnten weitere Fördermittel hierauf verwendet werden. Ebenso könnten weitere Akquise-, (Geschäftsmodell-)Beratungs- und Schulungsmaßnahmen für die Anbietenden wie auch Marketingmaßnahmen unterstützt werden, die im kommunalen Budget oft nur schwer zu verargumentieren und zu verankern sind. Mit einer Folgeförderung wäre garantiert, dass die bereits investierten Fördermittel aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht verpuffen.

2. Die **Verknüpfung von Lokalität mit Regionalität**. So könnte ein möglicher Förderschwerpunkt die regionale Ausdehnung des LOM sein, so dass sich mehrere LOM vernetzen, um das bestmögliche Angebot bereitzustellen. Denkbar wäre ein Trabanten-Modell im Franchise. D.h. die Plattform wird mehreren Kommunen zur Verfügung gestellt. Die jeweiligen Kommunen treten nach außen als eigenständige LOM auf. Im Hintergrund sind sie durch die Vernetzung in die Hauptplattform integriert. Somit können die LOM-Nutzer\*innen sowohl regional anbieten als auch nachfragen. Einzelne LOM wie *immurrhardt* und *welfenmarkt* nutzen diese Möglichkeiten bereits erfolgreich, um den LOM für Anbieter\*innen und Einwohner\*innen bundesweit attraktiv zu gestalten.

3. Gerade in Zeiten der Pandemie hat sich die Notwendigkeit funktionierender digitaler Prozesse gezeigt, die die **Versorgung mit Information und Produkten der Einwohnenden in ihren Kommunen sicherstellen**. In Ergänzung eines Krisenmanagements der Zukunft wurden in den sieben Projekten bereits wichtige Schritte gegangen, die mit Blick auf die Zukunft ausgebaut und fortgesetzt werden könnten und sollten. Hierzu liegen aufgrund der momentanen Projektausrichtung noch nicht genügend Erkenntnisse vor, so dass dies ein Ansatz für weitere Forschung und Entwicklung bietet.



## Anhang

### Empirische Datenerhebung - Ergebnistabellen

Tabelle 59: Übersicht Interviews zu BMC und Change-Prozessen, Zielerreichung, Plattformangeboten, Smart Retailing

	Schönbrunn	Murrhardt	Heidenheim	Laichingen	Blaubeuren	Oberndorf	Weingarten
<b>Interviews zum Thema "Business-Model-Canvas"</b>							
<b>Projektleiter</b>	x		x	x		x	x
Datum	30.04.2020		14.04.2020	03.04.2020		01.04.2020	08.04.2020
<b>Kümmernde*r</b>	x	x	x	x	x	x	x
Datum	09.04.2020	02.04.2020	31.03.2020	03.04.2020	06.04.2020	01.04.2020	07.04.2020
	x						
Datum	11.05.2020						
<b>Bürgermeister</b>	x	x	x	x	x		x
Datum	28.04.2020	28.04.2020	28.04.2020	18.06.2020	30.04.2020		14.05.2020
	x						
Datum	08.05.2020						
<b>Interviews zum Thema "Change"</b>							
<b>Kümmernde*r</b>	x	x	x	x	x	x	x
	03.11.2020	22.10.2020	20.10.2020	05.11.2020	11.11.2020	22.10.2020	05.11.2020
<b>Erster Beigeordneter</b>						x	
						11.11.2020	
<b>Interviews zum Thema "Zielerreichung"</b>							
<b>Sich Kümmernde*r</b>		x	x	x		x	x
		10.06.2021	28.05.2021* Mail	29.06.2021		18.05.2021	18.06.2021
<b>Bürgermeister</b>	x				x		
	18.05.2021				15.07.2021		
<b>Interviews zum Thema „Plattformangebot“</b>							
Plattform-anbieter	05.11.2020	11.11.2020 07.12.2020	04.11.2020	28.10.2020 08.12.2020	06.11.2020 09.11.2020	30.10.2020	04.11.2020
<b>Interviews zum Thema „Smart Retailing“</b>							
Wirtschafts-förderung	x 11.10.2021	x 18.10.2021	x 12.10.2021	x 08.10.2021	x 05.10.2021	x 19.10.2021	x 19.10.2021
Weitere Wirtschaftsförderungen aus anderen Kommunen bzw. Regionen							
Kommune 8	63 700 EW	11.08.2021					
Region 9		11.08.2021					
Kommune 10	93 000 EW	12.08.2021					
Kommune 11	22 000 EW	12.08.2021					
Kommune 12	95 000 EW	18.08.2021					
Kommune 13	610 000 EW	19.08.2021					
Kommune 14	26 000 EW	20.08.2021					

Kommune 15	91 200 EW	24.08.2021					
Kommune 16	13 200 EW	23.08.2021					
Kommune 17	310 000 EW	27.08.2021					

Tabelle 60: Übersicht weitere Erhebungen bei Kunden, Anbietenden und Wirtschaftsförderern

<b>Online-Erhebungen zu „Einkaufsverhalten und Erwartungen an LOM aus Kundensicht“</b>							
	Schönbrunn	Murrhardt	Heidenheim	Laichingen	Blaubeuren	Oberndorf	Weingarten
28.10.2021 bis 10.06.2021	12	52	11	60	11	18	16
Überregional 01.03.2021 bis 10.06.2021	291						
<b>Erhebungen zu „Erwartungen an LOM aus Sicht der Anbietenden“</b>							
Interviews mit 3 Anbietenden	Interview 1: 09.08.2021, Interview 2: 22.07.2021, Interview 3: 19.08.2021						
Onlineumfrage von Anbietenden aus Baden-Württemberg 15.07. bis 15.08.2021	25						
<b>Erhebungen zur „Innovationsfähigkeit der Anbietenden“</b>							
	Schönbrunn	Murrhardt	Heidenheim	Laichingen	Blaubeuren	Oberndorf	Weingarten
01.11.2020 bis 30.06.2021	3	10	5	12	2	6	11
01.11.2020 bis 30.06.2021	51						
<b>Erhebungen zu „LOM als zukünftiges Geschäftsmodell“</b>							
Interviews	Kommune 18	37 000 EW	04.08.2021				
	Kommune 15	88 000 EW	10.08.2021				
	Kommune 19	33 000 EW	12.08.2021				
Onlinebefragung 18.08.2021 bis 06.09.2021	44						

Tabelle 61: Erhebungen zu Nahversorgung über LOM in Zeiten der Corona-Pandemie<sup>44</sup>

<b>Erhebungen zu „Nahversorgung über LOM in Zeiten der Corona-Pandemie“</b>							
Schriftliche Befragung der BM oder Wirtschaftsförderer							
	Schönbrunn	Murrhardt	Heidenheim	Laichingen	Blaubeuren	Oberndorf	Weingarten
01.07. bis 15.08.2020	x	x	x	x	Keine Angabe	x	x
Fünf Interviews zu LOM außerhalb Baden-Württembergs							
Kommune 20	95 000 EW	07.07.2020					
Kommune 21	355 000 EW	08.07.2020					
Kommune 22	41 000 EW	14.07.2020					
Kommune 23	125 000 EW	17.07.2020					
Kommune 24	128 000 EW	14.07.2020					

<sup>44</sup> Siehe Schenk et al. 2021

Tabelle 62: Ergebnisse der Befragung von Händler\*innen<sup>45</sup>

Kommune	Aktiv auf LOM	Nicht- Aktiv auf LOM	Frage: Unter welchen Bedingungen würden Sie als Anbieter*in aktiv werden?	Antwort-Kategorie	Falls Sie noch etwas anderes zurückmelden möchten zu Ihren Erfahrungen oder Anregungen zum LokalenOnlineMarkt	Antwort-Kategorie
			<b>Zitate von Händler*innen</b>		<b>Zitate von Händler*innen</b>	
Schönbrunn und Spechbach	3		Wir waren aktiv. Aber die Resonanz war sehr, sehr gering. Deswegen werden wir die Zusammenarbeit beenden.	Wenig Resonanz	Mein Eindruck ist, dass ein LokalerOnlineMarkt für Geschäfte sinnvoll ist, die schon ein hohes Kundenaufkommen haben. Sie können mit den Vorbestellungen die Arbeitslast etwas aufteilen und das bargeldlose Zahlen hilft Zeit einzusparen. Allerdings werden extra Arbeitsstunden zur Abwicklung und Buchhaltung benötigt. Zur Neukundengewinnung ist ein OnlineMarkt wohl weniger geeignet. Zumindest bei erklärungsbedürftigen Produkten wie bei uns der Wein.	Keine Neukundengewinnung
Murrhardt	6	4	Wer nicht fragt kriegt keine Antwort.  eher nicht, da alle Dienstleistungen des online Marktplatz von uns schon seit längerem angeboten werden.	Kritik an Plattform-anbietenden	Wir haben über diesen online-Marktplatz noch keine Kundenaufträge generiert.	Keine Neukundengewinnung

<sup>45</sup> Siehe Bass 2021

Heidenheim	2	3	<p>Kenne ich nicht.</p> <p>Bessere Koordinierung und besseres Management.</p>	<p>Geringer Bekanntheitsgrad</p> <p>Kritik an Plattform-anbietenden</p>	<p>Gute Erfahrungen mit dem Marktplatz. Allerdings sollte die Homepage der Stadt Heidenheim auf heidenheimerleben.de verlinken und somit mehr Aufmerksamkeit zu generieren.</p> <p>Alles sehr chaotisch, andere Städte bekommen das viel besser hin.</p>	<p>Link auf kommunaler Homepage (Marketing)</p> <p>Mangelnde Organisation</p>
Laichingen	9	3	<p>Für unser Handwerk Sanitär-Heizung lassen sich über die Plattform Emma bringt's nur wenige Produkte vermarkten, so dass die Teilnahmegebühr für uns leider in Relation zu hoch ist.</p> <p>Mehr Personal oder wenn Kinder Geschäft übernehmen würden.</p> <p>Wenn die Anzahl von Produkten größer ist, welche zum Einkaufen angeboten werden (z.B. Lebensmittel).</p> <p>Benutzerfreundliches Einkaufen (vgl. Sie mal shopping in Amazon und Emmabringts!!), Online-Shopping entspricht nicht dem Standard im Web.</p>	<p>Kostenintensiv</p> <p>Geringe Produkt-auswahl</p> <p>Mangelnde Benutzer-freundlichkeit</p>	<p>Einstellen von Produkten muss einfacher ermöglicht werden (Aufwand ist viel zu hoch)</p> <p>Werbeplattform ausbauen - auch für nicht Mitglieder</p> <p>Mitarbeit der Händler/Mitglieder ist unabdingbar (keine Produkte bedeutet kein Shopping)</p> <p>Viele Schreibfehler</p> <p>langsame technische Umsetzung von emmabringts.de ;-(</p> <p>Ich habe als Händler keinen richtigen Vertrag mit AGB oder Leistungsvereinbarungen erhalten.</p> <p>Was passiert, wenn Emma bringts aus technischen Gründen für eine Zeit ausfällt und ich keine Umsätze generiere aber fleißig meinen Beitrag für die eingestellten Artikel zahle, ab wann kann ich die Einbußen geltend machen? Hat Emma bringts eine Versicherung dafür oder ähnliches die mich als Händler</p>	<p>Mangelnde Benutzerfreundlichkeit</p> <p>Rechtliche Absicherung</p> <p>Mangelnde Organisation</p>

			Funktionierende und finanzierbare Schnittstellen zu Warenwirtschaftssystem!		entschädigt? Was ist wenn die Daten meiner Kunden auf <i>Emma bringt's</i> geklaut werden? Das sind Themen, die mich als Händler beschäftigen und mit denen sich Emma bringt's meines Erachtens beschäftigen muss. Ich verstehe, dass der Fokus auf dem operativen Geschäft liegt aber rechtliches darf nicht vergessen werden. Die Handhabung in der Händlerverwaltung ist kompliziert und unübersichtlich und verbraucht viel Zeit.  Die Idee finde ich Klasse, wir lokalen Händler müssen das tun um am Ball zu bleiben! Allerdings hat die Umsetzung und Organisation noch viele Mängel und Lücken.	
Blaubeuren	2					
Oberndorf	6					
Weingarten	8	3	Schlechtes Handling, unattraktives Suchsystem für den Kunden.  Bekanntheitsgrad sehr gering.	Mangelnde Benutzerfreundlichkeit  Geringer Bekanntheitsgrad	Die meisten Benutzer probieren es einmal aus und sind zufrieden mit dem Handling. Nur negative Rückmeldungen  Ich würde mir wünschen, dass noch mehr Anbieter daran teilnehmen	Ausbaufähiges Marketing

## Literaturangaben

Aumüller, Luise (2021): *Konkurrenzkampf im Handel: Was muss ein lokaler Online-Marktplatz bieten, damit er für Einwohner\*innen attraktiv wird?*, Bachelor -Thesis im Bachelor-Studiengang Public Management, Ludwigsburg, Deutschland: Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Bass, Elena (2021): *Lokale Online-Marktplätze: Einbindung von lokalen Anbietern*, Bachelor -Thesis im Bachelor-Studiengang Public Management, Ludwigsburg, Deutschland: Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Beckmann, Gaby und Norbert Wilken (2017): Systematische Vorbereitung auf Krisenfälle, in: *KGSt*, (16): pp. 7 - 31.

Bünthe, Claudia (2020): Konsumverhalten ändert sich – Marketing deshalb auch, in: Bünthe, Claudia (Hrsg): *Die chinesische KI-Revolution*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, pp. 141-179, [online] [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-29795-4\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-29795-4_7) [Zugriff 07.05.2021].

Chang, Hung-Hao und Chad Meyerhoefer (2020): *COVID-19 and the Demand for Online Food Shopping Services: Empirical Evidence from Taiwan*, NBER, Working Paper No. 27427, [online] [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27427/w27427.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27427/w27427.pdf) [Zugriff 20.07.2021].

Delgado-de Miguel, Juan-Francisco und Tamar Buil-Lopez Menchero; et al. (2019): Proximity Trade and Urban Sustainability: Small Retailers' Expectations Towards Local Online Marketplaces, in: *Sustainability*, 11(24), 7199, [online] [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability) [Zugriff 25.03.2021].

Deutscher Bundestag (2015): *Sicherung ländlicher Nahversorgung. Antwort der Bundesregierung auf eine Anfrage der Abgeordneten*, Drucksache 18/3950, [online] <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/18/039/1803950.pdf> [Zugriff 02.08.2020].

Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (o.J.): *Infrastruktur und Daseinsvorsorge*, in: *Kommunen Innovativ*, [online] <https://kommunen-innovativ.de/infrastruktur-und-daseinsvorsorge> [Zugriff 11.06.2020].

Díaz-Díaz Raimundo; Luis Muñoz und Daniel Pérez-Gonzales (2017): The Business Model Evaluation Tool for Smart Cities: Application to SmartSantander Use Cases, in: *Energies*, 10(3): pp. 262, [online] <https://doi.org/10.3390/en10030262> [Zugriff 21.01.2020]

Duboon-Torbay Magali; Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2002): eBusiness Model Design, Classification and Measurement, in: *Thunderbird International Business Review*, 44(1): pp. 5-23, [online] [doi:10.1002/tie.1036](https://doi.org/10.1002/tie.1036) [Zugriff 21.01.2020]



EHI Studie (2021): *Connected Retail 2021. Marktanalyse von Omnichannel-Services*, [online] [https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF\\_Leseproben/EHI-Studie\\_Connected-Retail\\_2021-Leseprobe.pdf](https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF_Leseproben/EHI-Studie_Connected-Retail_2021-Leseprobe.pdf) [Zugriff 20.09.2021].

Fischer, Jasmin (2021): *Lokale Online-Marktplätze-Erwartungen von Einzelhändlern und Dienstleistern*, Bachelor -Thesis im Bachelor-Studiengang Public Management, Ludwigsburg, Deutschland: Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Funck, Dirk (2018): Kommunale Onlineplattformen als Public Private Partnership – Veranschaulicht an der Stadt Kirchheim unter Teck. In: Funck, Dirk und Caroline Pradela (Hrsg.): *Kommunale Onlineplattformen – Praktische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen*. Nürtingen, Deutschland: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, pp. 42-53, [online] [https://www.hfwu.de/fileadmin/user\\_upload/BBF/BW/4-Handelstag-Nuertingen-2018.pdf](https://www.hfwu.de/fileadmin/user_upload/BBF/BW/4-Handelstag-Nuertingen-2018.pdf) [Zugriff 24.02.2020].

FWG §2 Abs.1

Gassmann, Oliver; Karolin Frankenberger und Michaela Csik (2017): *Geschäftsmodelle Entwickeln. 55 Innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Aufl., Harlow, Deutschland: Hanser.

Gambia Gmbh (2015): Infografik: Online vs. Stationär - Warum Kunden online einkaufen, in: *Shopsoftware & E-Commerce Blog der Gambio GmbH*, 31.03.2015, [online] <https://www.gambio.de/blog/infografik-online-vs-stationaer-warum-kunden-online-einkaufen/> [Zugriff 08.08.2020].

Gemeindetag und Handelsverband Baden-Württemberg (2020): Lokalhelden-BW, in: *Die Gemeinde*, 08.2020, [online] <https://www.gemeindetag-bw.de/internet/themen/lokalhelden-bw> [Zugriff 01.09.2020].

GEMO §10

Green, Manfred S.; Tiberio Swartz; Elana Mayshar; Boaz Lev; Alex Leventhal; Paul E. Slater und Joshua Shemer (2002): *When is an epidemic an epidemic?*, The Israel Medical Association Journal: IMAJ. Jan; 4(1): pp. 3-6, [online] <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11802306/> [Zugriff 16.07.2020].

Groll, Tina (2020): Wirtschaft rechnet mit einem Herbst der Insolvenzen, in: *Zeit Online*, 06.07.2020, [online] <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-07/corona-krise-deutsche-unternehmen-gefaehrdet-umfrage-ifo-institut> [Zugriff 08.08.2020].

GRWG §11 Nr.2 i.V.m. §2 II S. 2 GRWG

Haderlein, Andreas (2018): Local-Commerce-Initiativen. Status und Perspektiven. In: Funck, Dirk und Caroline Pradela (Hrsg.): *Kommunale Onlineplattformen – Praktische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen*, Nürtingen, Deutschland: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, pp: 4-18, [online] [https://www.hfwu.de/fileadmin/user\\_upload/BBF/BW/4-Handelstag-Nuertingen-2018.pdf](https://www.hfwu.de/fileadmin/user_upload/BBF/BW/4-Handelstag-Nuertingen-2018.pdf) [Zugriff 24.02.2020].

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

Heinemann, Gerrit und Mathias Gehrckens (2016): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce*, Wiesbaden, Deutschland: Springer, pp. 34 – 38.

IFH Köln (2020): Online Monitor 2020, in: *HDE Handelsverband Deutschland*, pp. 6-28, [online] [https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10433](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10433) [Zugriff 17.07.2020].

Jessen, Johann und Barbara Lenz (2003): *B2C Elektronischer Handel — eine Inventur. Unternehmensstrategien, logistische Konzepte und Wirkungen auf Stadt und Verkehr*, Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag, pp. 82 - 88.

Kaschny, Martin; Matthias Nolden und Siegfried Schreuder (2015): *Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.

Kohler, Emely (2021): *Lokale Online-Marktplätze als zukünftiges Geschäftsmodell-Welche Chancen und Risiken sehen kommunale Wirtschaftsförderer und Stadtmarketing*, Bachelor - Thesis im Bachelor-Studiengang Public Management, Ludwigsburg, Deutschland: Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Koppel, Melanie (2020): Wegen Corona: Lieferdienste führen kontaktlose Lieferung ein, in: *FUNKE MEDIEN NRW GmbH*, [online] <https://www.waz.de/thema/coronavirus/wegen-corona-lieferdienste-fuehren-kontaktlose-lieferung-ein-id228721009.html> [Zugriff 07.08.2020].

Kotter, John P. (2015): *Accelerate. Strategischen Herausforderungen Schnell, Agil und Kreativ Begegnen*, München, Deutschland: Vahlen.

Kübler-Ross, Elisabeth (2014): *Interviews mit Sterbenden*, Freiburg, Deutschland: Herder.

Kundt, Jacqueline (2014): *Strategische Frühaufklärung und der Einfluss auf die Innovationsfähigkeit. Eine Fallstudie*, Bd. 19, Bamberg, Deutschland: University of Bamberg Press.

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (o.J.): Aufgaben von Kommunen in Baden-Württemberg, in: *Lpb BW*, [online] <https://www.kommunalwahl-bw.de/aufgabe-kommunen#c56735> [Zugriff 11.06.2020].

Laws, Eric und Bruce Prideaux (2006): Crisis Management: A Suggested Typology, in: *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19: pp. 2-3.

Lobeck, Michael (2017): *Digitale Zukunft auf dem Land. Wie ländliche Regionen durch die Digitalisierung profitieren können*, Gütersloh, Deutschland: Bertelsmann-Stiftung, [online] <https://d-nb.info/113907217X/34> [Zugriff 23.09.2021].

McFarland, M. (1994): Governance of the National Information Infrastructure. In: *Proceedings of the 3rd National Conference of Computer Ethics*, USA, Washington, D.C.

Naskrent, Julia und Jonas Vierschilling (2021): Encouragement of Local Stationary Retail Trade with the Help of Local Online Marketplaces. An Analysis of the Reasons For and Against Their Success Based on Two Practical Cases. In: Naskrent, Julia; Marcus Stumpf und Jörg Westphal (Hrsg.): *Marketing & Innovation 2021. Digitalität – die Vernetzung von Digital und Analog*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, pp. 85-102.

Osterwalder Alexander und Yves Pigneur (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changes and Challengers*, New York, USA: OSF.

Papsabbas, Lena und Nina Pfuderer (2021): Megatrends 2021: Zeit für eine Revision, in: *Zukunftsinstitut*, [online] <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/> [Zugriff 01.07.2021].

Peciak, Renata (2016): Megatrends and Their Implications in the Globalised World, in: *Horyzonty Polityki*, 7(21): pp. 167–184, [online] doi: 10.17399/HP.2016.072106 [Zugriff 31.01.2020].

Pfleger, Jana (2021): *Zukunft Smart Retailing – Stand und Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung zur Belebung deutscher Innenstädte*, Bachelor -Thesis im Bachelor-Studiengang Public Management, Ludwigsburg, Deutschland: Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Pohlgehrs, Michael (2019): Gerrit Heinemann Erklärt Lokale Marktplätze für „Gescheitert“, in: *OnlinehändlerNews*, 05.11.2019, [online] <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/marktplaetze/131946-gerrit-heinemann-erklaert-lokale-marktplaetze-fuer-gescheitert> [Zugriff 20.6.2020].

Qui, Wanlin.; Shannon Rutherford; Ayan Mao und Cordia Chu (2017): The Pandemic and its Impacts, in: *Health, Culture and Society*, 9: pp 1-11, [online] <http://hcs.pitt.edu/ojs/index.php/hcs/article/view/221/280> [Zugriff 16.07.2020].

Regierung des Landes Baden-Württemberg (2020): *Verordnung der Landesregierung über infektionsschützende Maßnahmen gegen die Ausbreitung des Virus SARS-Cov-2*, Stuttgart, 17.03.2020, [online] [https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads\\_Gesundheitsschutz/200317\\_StM\\_VO\\_IfSG\\_Corona\\_deutsch.pdf](https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads_Gesundheitsschutz/200317_StM_VO_IfSG_Corona_deutsch.pdf), [Zugriff 02.07.2020].

Rumscheidt, Sabine (2020): Branchen im Fokus: Lebensmitteleinzelhandel, in: *ifo Schnelldienst*, 73(5): pp 62-67, [online] <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-05-rumscheidt-lebensmittel-einzelhandel.pdf> [Zugriff 14.08.2020].

Statistisches Bundesamt (2021): *Internetnutzung von Personen 2020 nach Altersgruppen in %*, [online] [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/\\_Grafik/\\_Interaktiv/it-nutzung-alter.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/_Grafik/_Interaktiv/it-nutzung-alter.html) [Zugriff 10.09.2021].

Statista Research Department (2021): *Umsatz im E-Commerce in Deutschland bis 2020*, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/> [Zugriff 25.08.2021].

Schenk, Birgit; Martina Gross und Kerstin Steinle (2021): Community Supplies via Local Online Markets in Times of Corona-Pandemic. In: Hemker et al. (Hrsg): *Central and Eastern European eDem and eGov Days 2021*, Conference Proceedings, Facultas, pp. 43-56. [online] <https://ocgitservice.com/demo/ceeeegov2021/files/CEEEgov2021.pdf> [Zugriff 20.09.2021].

Schmid, Beat F. (1993): Elektronische Märkte, in: *Wirtschaftsinformatik*, 35(5): pp. 465 – 480.

Schulz, Werner (2008): *Megatrend Nachhaltigkeit: Marktpotenziale von LOHAS & Co.*, Lehrstuhl für Umweltmanagement: Universität Hohenheim, [online] [https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/balance/PDF/Megatrend\\_Nachhaltigkeit\\_-\\_Werner\\_F.\\_Schulz.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/balance/PDF/Megatrend_Nachhaltigkeit_-_Werner_F._Schulz.pdf) [Zugriff 29.01.2020].

Tamanini, Jill-Valerie; Fabienne Hammer und Jasmin Awan (2020): *Kommunikationspreis 2020: DorfFunk hält die Menschen zusammen*, Fraunhofer, [online] <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/kommunikationspreis-2020/> [Zugriff 26.08.2021].

Theilsch, Meinaldt T und Stefan Röseler; et al. (2021): Managing Pandemics – Demands, Resources and Effective Behaviors Within Crisis Management Teams, in: *Applied Psychology: An International Review*, 70 (1): pp. 150–187, [online] doi: 10.1111/apps.12303, [Zugriff 20.12.2020].

Torrent, Nathalie (2021): *Lokale Online-Marktplätze: Kann das Gelingen?*, Masterarbeit im Studiengang Wirtschaftsinformatik, Zürich, Schweiz: Universität Zürich.

Trantow, Sven; Sabine Jeschke und Frank Hees (2011): Die Fähigkeit zur Innovation: Einleitung in den Sammelband, in: Jeschke, Sabine; Ingrid Isenhardt, Frank Hees und Sven Trantow (Hrsg.): *Enabling Innovation. Innovationsfähigkeit-Deutsche und Internationale Perspektiven*, Berlin, Deutschland: Springer, S. 3.

Voigt, Kai-Ingo; Stefan Landwehr und Armin Zech (o.J.): *Elektronische Marktplätze. Optionen für den Einsatz im B2B*, [online] <http://www.nwir.de/archiv/NWIR%203/Elektronische%20Marktplaetze.pdf> [Zugriff 20.12.2019].

Wirtz, Bernd W. (2018): *Electronic Business*, 6 Aufl., Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.

Wied, Arno (2013): 13. Wirtschaftsförderung, in: *Grundwissen Kommunalpolitik*, 3 Aufl., Bonn, Deutschland: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Wortmann, Michael (2003): *Structural Change and Globalisation of the German Retail Industry*, Working Paper No SP III 2003-202b, [online] <http://hdl.handle.net/10419/48956> [Zugriff 21.12.2020].

Zimmermann, Hans-Dieter (1997): The Model of Regional Electronic Marketplaces – the Example of the Electronic Mall Bodensee, in: *Telematics and Informatics*, 14(2): pp. 117-130.

## Internetquellen

Atalanda GmbH, <https://atalanda.com/freilassing/vendors/atalanda-gmbh> [Zugriff: 1.09.2021].

Ciconia Software GmbH, <https://www.ciconia-marktplatz.de/> [Zugriff: 20.10.2020].

Competence Center e-Commerce, <https://ceec-online.de/> [Zugriff: 20.10.2020].

Conclurer GmbH, <https://www.conclurer.com/> [Zugriff: 21.09.2020].

DIA/COM Deutschland GmbH, <https://www.diacom.digital/> [Zugriff: 23.07.2020].

Digitales Dorf, Bayern Digital, <https://www.digitales-dorf.bayern/ergebnisse/> [Zugriff 23.9.2021].

Hitcom GmbH, <https://www.hitcom.de> [Zugriff: 21.09.2020].

IESE Fraunhofer-Institut, <https://www.iese.fraunhofer.de/> [Zugriff: 21.09.2020].

IESE Fraunhofer-Institut, Digitale Dörfer <https://www.digitale-doerfer.de/unsere-plattform/> [Zugriff: 24.09.2021].

IESE 2011 [https://www.iese.fraunhofer.de/de/innovation\\_trends/sra/digitale\\_doerfer.html](https://www.iese.fraunhofer.de/de/innovation_trends/sra/digitale_doerfer.html) [Zugriff: 24.09.2021].

Wirtschaftsvereinigung Laichingen e.V., <https://www.wirtschaftsvereinigung-laichingen.de/> [Zugriff: 21.03.2021].

Zukunftsinstitut GmbH <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/> [Zugriff 01.07.2021].