



Abschlussbericht 2018

DIGITALE EINKAUFSTADT BAYERN



Erstellt durch

cima.



elaboratum
NEW COMMERCE CONSULTING

Im Auftrag von

Stand

CIMA Beratung + Management GmbH
Brienner Straße 45 | 80333 München
Telefon 089 55118-154
cima.muenchen@cima.de

BBE Handelsberatung GmbH
Brienner Straße 45 | 80333 München
Telefon 089 55118-144
info@bbe.de

elaboratum GmbH
New Commerce Consulting
Kafelerstraße 2 | 81241 München
Telefon 089 244128-700
info@elaboratum.de



Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft und Medien, Energie
und Technologie

8. Februar 2018

Grußwort



Der Einzelhandel prägt wie keine andere Branche das Gesicht der Innenstädte in den bayerischen Kommunen: Einkaufen und bummeln, entdecken und ausprobieren sind die Hauptmotive für den Besuch der Innenstädte. Zugleich sind die Innenstädte gerade deshalb die idealen Standorte für kleine und mittlere Handelsunternehmen, für die Gastronomie und viele andere Gewerbebetriebe, die hier von Agglomerationseffekten, vom Besucherstrom, vom historischen Ambiente und der sich dadurch ergebenden einzigartigen Atmosphäre profitieren.

Dieser Standort ist aber durch die Digitalisierung des Einzelhandels unter Druck. E-Commerce und die Verbreitung von PC, Tablet und Smartphone ermöglichen zunehmend das Shoppen vom Schreibtisch, von unterwegs oder auch einfach von der Couch aus. Die Kundenfrequenzen in den Innenstädten sind daher rückläufig. Der stationäre Handel steht daher vor der Frage, wie er seine Kunden wieder besser erreichen kann.

Nach Abschluss des zweijährigen Modellprojekts „Digitale Einkaufsstadt Bayern“ ist klargeworden: Der stationäre Einzelhandel und die Innenstädte können die Herausforderung des E-Commerce nur durch eigene Innovationen und Steigerung der Attraktivität begegnen. Die Innenstädte brauchen neben den Schaufenstern aus Glas insbesondere auch ein Schaufenster im Internet, um die Kunden zu informieren, ihnen Angebote zu unterbreiten und Impulse zu setzen.

Im vorliegenden Endbericht hat das Beraterkonsortium von BBE, CIMA und elaboratum die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Modellprojekt zusammengetragen und kompakt dargestellt. Kommunen und Händler können hier wertvolle Anregungen für die eigene Praxis finden.

Ilse Aigner

Bayerische Staatsministerin
für Wirtschaft und Medien,
Energie und Technologie

Franz Josef Pschierer

Staatssekretär im Bayerischen
Staatsministerium für Wirtschaft und Medien,
Energie und Technologie

Inhaltsverzeichnis

1	Kurze Vorstellung des Modellprojekts	5
2	Auf einen Blick: 10 Erfolgsfaktoren für Ihre örtliche Digitalstrategie	7
3	Projektverlauf Coburg	8
3.1	Ausgangslage.....	8
3.2	Entwicklung im Projektzeitraum.....	8
3.3	Zukunftsperspektiven.....	11
3.4	Fazit	12
4	Projektverlauf Günzburg	13
4.1	Ausgangslage.....	13
4.2	Entwicklung im Projektzeitraum.....	13
4.3	Zukunftsperspektiven.....	16
4.4	Fazit	16
5	Projektverlauf Pfaffenhofen a. d. Ilm	17
5.1	Ausgangslage.....	17
5.2	Entwicklung im Projektzeitraum.....	18
5.3	Zukunftsperspektiven.....	20
5.4	Fazit	21
6	Evaluation – Zentrale Erkenntnisse.....	22
6.1	Alle 10 Erfolgsfaktoren im Detail.....	22
6.2	Rollen- und Aufgabenverteilung	24
6.3	Herausforderungen.....	25
6.4	Ausblick	26
7	Anhang – Checklisten	27

Abbildungsverzeichnis

Deckblatt	Roll-Up mit dem Logo der Digitalen Einkaufsstadt	
Abbildung 1	Übersicht Prozessablauf.....	5
Abbildung 2	Letztes ERFA-Treffen am 20.11.2017, Coburg	6
Abbildung 3	Screenshot „GoCoburg“ – Beispiel Startseite	8
Abbildung 4	Screenshot „GoCoburg“ – Beispiel Blog.....	9
Abbildung 5	Entwicklung der Zahlen für „GoCoburg“	9
Abbildung 6	Stipendiaten von CO:Handel(n) mit Oberbürgermeister Norbert Tesmer	10
Abbildung 7	Screenshot „wir-in-günzburg.de“ Facebook-Seite	13
Abbildung 8	Auswahl Werbemittel Günzburg	14
Abbildung 9	Händlerschulung in Günzburg	14
Abbildung 10	Screenshot „wir-in-günzburg.de“ – Beispiel Veranstaltungen.....	15
Abbildung 11	Screenshot „wir-in-günzburg.de“ – Details Unternehmenseite	16
Abbildung 12	Pressekonferenz zum Launch in Günzburg	17
Abbildung 13	Online-Plattform „besser daheim“ live	17
Abbildung 14	„besser daheim“ Infostand im Stadtzentrum	18
Abbildung 15	Projektmanager liefert per Lastenrad erste Bestellungen aus	19
Abbildung 16	Screenshot „besser daheim“	20

Hinweis:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in diesem Bericht die männliche Sprachform verwendet. Sämtliche Ausführungen gelten natürlich in gleicher Weise für die weibliche.

1 Kurze Vorstellung des Modellprojekts

Das bundesweit einmalige Modellprojekt „Digitale Einkaufsstadt Bayern“ wurde 2015 vom Bayerischen Wirtschaftsministerium initiiert, um die mittelständische Händlerschaft ausgewählter Modellkommunen durch ein bedarfsgerechtes Coaching an wichtige digitale Innovationen heranzuführen. Ziel war es, gemeinsam mit den Verantwortlichen vor Ort, die spezifischen Standortrahmenbedingungen und die allgemeine Situation des (inner-)städtischen Handels zu analysieren, darauf aufbauend gemeinsam erfolgversprechende Strategien und Maßnahmen zu entwickeln sowie deren praktische Umsetzung voran zu treiben. Dabei wurden möglichst nachhaltige Lösungen angestrebt, welche die Aktivitäten auch nach Ende des Modellprojekts weiter sichern können.¹

Aufgerufen zur Bewerbung waren Städte zwischen 10.000 und 50.000 Einwohnern, die über eine aktive, interessierte Händlergemeinschaft und funktionierende öffentlich-private Kooperationsstrukturen verfügen. Zur Verdeutlichung des Engagements vor Ort sollten die Bewerberkommunen unter anderem Angaben zu ihrem für das Projekt verfügbaren Zeit- sowie Finanzbudget machen. Eine hohe Eigenständigkeit, Mitarbeit und Verantwortungsübernahme vor Ort waren erklärte Bedingungen für die Auswahl zur Modellkommune.

Projektschritte	Zeitraum					
	Aug - Okt 15	Nov 15 - Feb 16	Mrz - Mai 16	Jun 16 - Okt 17	Nov 17 - Jan 18	Feb 18
Auswahl der Modellkommunen						
Ausschreibung, Bewerbung, Auswahl						
Grundlagen- und Analysephase / Evaluierung						
Auftakt Termine, Kick-Off Workshops, Entwicklung Tools, Expertenbefragungen, Check Online-Präsenzen, Digitale Kennziffern, Kundenbefragungen, Cross-Channel Checks		Details Zwischenbericht 1				
Strategieentwicklung						
Strategieworkshops vor Ort, gemeinsame Strategiesitzung, Maßnahmen-Workshops, Definition konkreter Maßnahmen/Zeitpläne			Details Zwischenbericht 1			
Coaching, Implementierung, Erfahrungsaustausch						
Coburg (betreut durch cima)						
Günzburg (betreut durch elaboratum)						
Pfaffenhofen (betreut durch BBE)						
Erweiterter Erfahrungsaustausch						
Stadtmarketingtag, Rid vor Ort - Austausch vor Ort, HBE, Jahrestagungen Werbegemeinschaften, weitere Veranstaltungen						
Berichterstattung						
laufende Presseberichte						
Zwischenberichte (4/2016, 10/2016, 4/2017)						
Projektabschluss						
Abschlussbericht						
Gemeinsame Abschlussveranstaltung im Ministerium						

Abbildung 1 Übersicht Prozessablauf

In einem transparenten Auswahlverfahren überzeugten schließlich Coburg, Günzburg und Pfaffenhofen an der Ilm und erhielten unter insgesamt 36 eingesandten Bewerbungen den Zuschlag als Modellkommunen. Dass die drei Orte bezüglich ihrer Einwohnerzahlen, ihrer Lage und regional-ökonomischen Einordnung sehr unterschiedlich sind, machte es umso interessanter, die verschiedenen Entwicklungswege im Projektzeitraum zu begleiten. Zudem bewährte sich der individuelle Coaching-Ansatz. Jede Kommune hatte

¹ Nach einer Ausschreibung wurde die Arbeitsgemeinschaft der Beratungsunternehmen cima-BBE-elaboratum mit der Durchführung des Modellprojekts und der zweijährigen Betreuung vor Ort beauftragt.

nicht nur ihr eigenes Tempo und andere Voraussetzungen, sondern verfolgte auch eigene Zielsetzungen und benötigte somit eine spezifische Strategie und Antworten auf die Fragen des digitalen Wandels.

Ein wichtiger Teil des Projektmanagements war die Koordination des Erfahrungsaustauschs innerhalb der Modellkommunen, die sich gegenseitig sehr kollegial und offen unterstützten. Dazu kam der erweiterte Know-how-Transfer über den inneren Kreis hinaus. Schon während der Projektlaufzeit wurden die Erkenntnisse aus den drei Modellstädten immer wieder im Rahmen von Praxistreffen und Vorträgen weitergegeben. Das Modellprojekt war deutschlandweit und sogar international Thema auf Kongressen und in Fachzeitschriften. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse spielte daher von Anfang an eine große Rolle, schließlich sollten zum Projektende Erfahrungswerte und funktionierende Praxis-Instrumente für ganz Bayern zur Verfügung stehen. Dieser Anspruch des Modellprojekts wird auch über die im Anhang dieses Abschlussberichtes veröffentlichte Check-Liste gewährleistet.

Mithilfe der finanziellen Unterstützung durch das Ministerium und der fachlichen Expertise der beteiligten Beratungsunternehmen konnten in den Modellkommunen maßgeschneiderte Hilfestellungen angeboten werden, die sehr gut angenommen wurden. Durch die gemeinsamen digitalen Aktivitäten rückten die Unternehmer auch in der „realen Welt“ wieder enger zusammen. Das Gemeinschaftsgefühl vor Ort entstand erstmals oder wurde verstärkt. So wurde ein wichtiger Grundstein für die weitere Arbeit gelegt.



Abbildung 2 Letztes ERFA-Treffen am 20.11.2017, Coburg
mit Vertretern von Modellkommunen, Wirtschaftsministerium, Handelsverband Bayern, Coaching-Unternehmen

Lesen Sie im vorliegenden Abschlussbericht des Modellprojektes nun, welche Ergebnisse die zweijährige Projektlaufzeit gebracht hat, zum Beispiel:

- ➔ wie in Coburg, als „Vorreiter der kommunalen Digitalisierungs-Szene“, Ideen immer wieder verfeinert, angepasst und neu entwickelt werden,
- ➔ wie in Günzburg Strukturen geschaffen werden konnten, die das Projekt dort dauerhaft verankern,
- ➔ in Pfaffenhofen ein Markenbildungsprozess mit der Entwicklung eines lokalen Marktplatzes verknüpft wurde,
- ➔ welche Erfolgsfaktoren und andere zentralen Erkenntnisse sich herauskristallisiert haben
- ➔ und finden Sie im Anhang wertvolle Tipps in Form einer Checkliste für Ihre eigene „Digitale Einkaufsstadt“ als Kommune, Standortgemeinschaft, Digitalmanager oder Unternehmer.

2 Auf einen Blick: Die 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihre örtliche Digitalstrategie

1. Schmieden Sie ein breit angelegtes Bündnis der Digitalisierung

So ist gewährleistet, dass alle Institutionen an einem Strang ziehen und die finanziellen und zeitlichen Ressourcen effizient und gebündelt genutzt werden.

2. Gewinnen Sie erfolgreiche Online-Unternehmen als Vorbilder

Von besonderer Bedeutung für den richtigen Start sind örtliche Unternehmer, die bereits erfolgreich im Online-Handel tätig sind.

3. Sorgen Sie für eine professionelle Projekt- und Prozesssteuerung

So garantieren Sie eine organisierte und geordnete Strategieentwicklung und das dringend benötigte, teils sehr technische Fachwissen.

4. Schaffen Sie Vertrauen durch ein individuelles, lokales Konzept und externe Legitimation

Die Entwicklung eines eigenen lokalen Konzeptes in mehreren Ausbaustufen ist wichtige Grundlage für Ihre erfolgreiche Digitalstrategie. Es gibt nicht die eine Standardlösung für alle.

5. Stellen Sie die Finanzierung sicher

Den Städten und Organisationen vor Ort muss ein ausreichend großes Budget zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen zur Verfügung stehen. Die Abklärung aller finanziellen und personellen Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten ist erfolgsentscheidend.

6. Leisten Sie sich einen Digitalmanager als „Kümmerer“ vor Ort

Um den umfangreichen Aufgaben vor Ort gerecht werden zu können, ist die Schaffung der Stelle eines Digitalmanagers („Kümmerers“) in Vollzeit ganz entscheidend.

7. Motivieren Sie Ihre Gewerbetreibenden

Ein Digitalmanager muss sich immer auch als Motivator verstehen, der viel Überzeugungsarbeit leistet und die Gewerbetreibenden laufend aktiviert.

8. Qualifizieren Sie Ihre Gewerbetreibenden – Investieren Sie in Fertigkeiten und Wissen

Einen Schlüsselfaktor für den Erfolg stellt die Know-how-Vermittlung dar. Durch entsprechende Schulungsangebote müssen die Gewerbetreibenden in die Lage versetzt werden, Entscheidungen bzgl. der Digitalisierung des eigenen Unternehmens treffen zu können.

9. Kennen und bedienen Sie Ihre Zielgruppe

Wesentliches Ziel der gesamten digitalen Transformation ist es, die potentiellen Kunden Ihrer Stadt dort abzuholen, wo sie gerade sind, nämlich im Internet. Befragen Sie daher Ihre Zielgruppe nach ihren Vorstellungen, beziehen Sie diese in die Prozessentwicklung mit ein.

10. Digitales tun und kommunizieren – Arbeiten Sie immer öffentlichkeitswirksam

Nutzen Sie intensiv verschiedene Kanäle (Cross-Channeling) für die Kommunikation. Eine Vernetzung von digitalen mit weiteren Stadtmarketingaktivitäten ist in diesem Zusammenhang sehr sinnvoll.

Lesen Sie die ausführliche Darstellung dieser Erfolgsfaktoren ab Seite 22

3 Projektverlauf Coburg

3.1 Ausgangslage

Coburg ist mit rund 41.000 Einwohnern ein Oberzentrum im Regierungsbezirk Oberfranken. Bereits 2001 wurde in der Stadtverwaltung die Stabsstelle „E-Government/Verwaltungsmodernisierung“ geschaffen und eine städtische Online-Managerin angestellt, die seitdem im Amt und auch im Modellprojekt erste Ansprechpartnerin war.

Coburg konnte daher bereits zum Projektstart auf eine Vielzahl von Online-Aktivitäten verweisen, so dass der digitale Entwicklungsstand deutlich über vergleichbaren Kommunen im Bundesgebiet liegt. So gab es unter anderem schon einen CityGuide Coburg über Facebook, einen Mittagspausenführer, den Newsletter des Citymanagements für Einzelhändler und eine Coburg App.

3.2 Entwicklung im Projektzeitraum

Weiterentwicklung des Online-Portals „GoCoburg“

In Coburg wurden schon vor der Bewerbung als Modellkommune die ersten Schritte zur Etablierung eines Online-Portals für die Innenstadt unternommen, so dass die Anbietersauswahl und Festlegung der ersten Funktionen bereits getroffen waren. Die Coburger Gewerbetreibenden können sich und ihre Angebote seit Februar 2016 auf der Plattform „GoCoburg“ präsentieren, die im Projektzeitraum laufend weiterentwickelt wurde. So wurden z.B. Informationen zum Parken und Veranstaltungshinweise aufgenommen sowie ein Rundum-Sorglos Paket entwickelt. Gegen einen extra Monatsbeitrag erhält der Teilnehmer bei dieser Serviceleistung individuelle Unterstützung, die bis hin zum Texten und Einpflegen der Beiträge reicht.

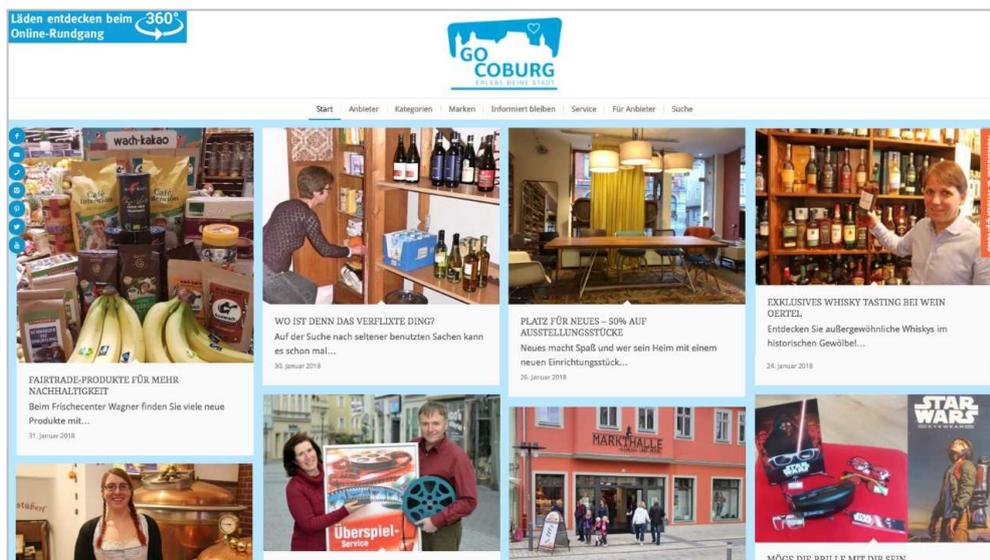


Abbildung 3
Screenshot „GoCoburg“
– Beispiel Startseite

Im Projektverlauf wurde zudem eine Namensänderung von „Digitales Schaufenster“ zu „Online-Schaufenster“ vorgenommen. Es hatte sich gezeigt, dass „digital“ bei den Zielgruppen der Händler und der Konsumenten eher negative Assoziationen weckt und nicht sofort als lokale Internet-Plattform verstanden wurde. „Online“ hingegen wurde insgesamt positiver bewertet.



Abbildung 4 Screenshot „GoCoburg“ – Beispiel Blog

Die Darstellung der Geschäfte wurde durch 360°-Ansichten erweitert, die es dem interessierten Kunden ermöglichen, schon vor dem eigentlichen Besuch einen Eindruck des stationären Ladengeschäfts zu erhalten.

Zur stärkeren Bekanntmachung des Online-Portals werden regelmäßig Offline-Kampagnen durchgeführt (siehe auch Zwischenberichte). Dazu kommt der Einsatz diverser Social-Media-Kanäle zur Informationsverbreitung, allen voran von Facebook, was sich als sehr zielführend erwiesen hat. Der Plattform-Betreiber kümmert sich intensiv um die Inhalte und die Qualitätssicherung und verbreitet diese auch über die verschiedenen Social-Media-Kanäle. Derartige Unterstützungsmaßnahmen sind für die meisten Händler immer noch sehr wichtig und ein wesentlicher Grund für die positive Entwicklung der Plattform. Die Teilnehmerzahl konnte so kontinuierlich gesteigert werden.

Zahlenmäßige Entwicklung

	Stand Oktober 2016	April 2017	Jan 2018	Tendenz	
Website www.gocoburg.de					
Anzahl Unternehmer auf der Plattform	33	44	53	↑	
Besuche auf GoCoburg insgesamt (seit Februar 2016)	13.000 (unterschiedliche Personen)	32.000	45.000	↑	
Herkunft der Nutzer	über Soziale Kanäle	37%	33%	16%	↓
	über Suchmaschinen	20%	27%	46%	↑
	direkt über www.gocoburg.de	19%	19%	24%	↑
	von coburg.de	11%	10%	10%	→
	sonstiges	13%	11%	4%	↓
Durchschnittliche Verweildauer	1:35 min	1:29 min	1:31 min	→	
Weitere Social-Media-Kanäle von GoCoburg					
Reichweite der Facebook-Seite	30.000 Personen / Monat	30.000	31.000	↑	
Facebook-Fans	4.200	4.500	4.750		
Instagram-Abonnenten	473	590	711		
Durchschnittliche Klickraten / Interaktionsraten					
Facebook	Interaktion: ca. 3,8% der Viewer	ca. 4,6%	4,5%	→	
E-Mail Newsletter	Klicks: 17-28% der Empfänger	17-28%	17-28%		
WhatsApp-News	Klicks: 20-45% der Empfänger	20-45%	20-45%		

Abbildung 5 Entwicklung der Zahlen für „GoCoburg“

Öffentliches WLAN

Seit Dezember 2016 kommen die Besucher von Coburg in den Genuss eines kostenfreien Internetzugangs. Der Bedarf dafür wurde durch die Befragung der Bürger im Rahmen des Modellprojekts noch einmal bestätigt. An insgesamt zehn Standorten in der Innenstadt wurden insgesamt 15 Hotspots installiert.

Motivation und Qualifizierung

Während der Coaching-Phase wurde ein entscheidender Engpass bei der Bewältigung des aktuell eher technologisch getriebenen Digitalen Wandels ausgemacht: Die Händlermotivation und -qualifikation im Bereich der Digitalisierung. Der Aufbau von Know-how stellt daher eine tragende Säule der Digitalisierungsstrategie in Coburg dar. Ein breit gefächertes Angebot an Schulungen, Seminaren und Workshops trägt dazu bei, das nötige Wissen bei den Händlern aufzubauen. Die meisten Weiterbildungsangebote werden dabei kostenfrei von Verbänden, Kammern oder Internetdienstleistern angeboten.

Individuelle Unterstützung

Die direkte Ansprache und Betreuung der Einzelhändler ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Sensibilisierung und Wissensvermittlung. Neben der persönlichen Unterstützung im Rahmen von „GoCoburg“ konnten über verschiedene Coaching-Programme (beispielsweise Premiumförderung der RID Stiftung) individuelle Handlungsempfehlungen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Erscheinungsbild, Kommunikation, Service, Sortiment und Personal an örtliche Handelsunternehmen gegeben werden. Im Rahmen von „Cross-Channel-Checks“ von ausgewählten Händlern wurden zudem Verbesserungsbedarfe identifiziert und mögliche Entwicklungsperspektiven sowohl im Ladenlokal als auch bei der Online-Präsenz aufgezeigt.

Schulungsprojekt CO:Handel(n)



CO:Handel(n)

Seit den Zwischenberichten 2 und 3, die noch mehr Details zu den oben genannten Punkten liefern, wurde ein neues Schulungsprojekt gestartet, das hier erstmals kurz dargestellt wird. Es ist eine Reaktion auf die sich im weiteren Prozess herauskristallisierende zentrale Fragestellung, nämlich: „Wie erhöhen wir die Entscheidungsfreude und Handlungskompetenz der Händler?“ Um hier anzusetzen, wurden die Coburger Händler bei einer Auftaktveranstaltung im September 2017 über das Schulungsprojekt informiert und zur Bewerbung aufgegrufen. Von einer Expertenjury wurden schließlich neun Stipendiaten aus der Stadt Coburg und ein Stipendiat aus dem Landkreis Coburg ausgesucht und in einer Preisverleihung ein umfangreiches Wertpaket für den Zeitraum Oktober 2017 bis Juni 2018 überreicht. Dieses beinhaltet neben einer Jahresmitgliedschaft von „GoCoburg“, diverse Schulungen und Lehrgänge im Bereich digitale Medien, einen „Coburger Cross-Channel-Check“ in Kooperation mit der Hochschule Coburg sowie begleitende



Abbildung 6 Stipendiaten von CO:Handel(n) mit Oberbürgermeister Norbert Tesmer

Werbemaßnahmen, wie monatlich eine Seite in der lokalen Tageszeitung, 100 Radiospots im Programm des lokalen Radiosenders und vieles mehr. Über die Schulungen soll beispielsweise das brachliegende Potenzial im Bereich „Storytelling“ geweckt und auch online genutzt werden. Dafür müssen die notwendigen Kompetenzen erworben werden.

3.3 Zukunftsperspektiven

Wichtig ist den Verantwortlichen in Coburg, dass auch die „Nicht-Mutigen“ bei der digitalen Stadtentwicklung mitgenommen werden. Einer Stadt dürfe es nicht egal sein, was aus ihren Unternehmern wird. Die Coburger Plattform weist dank diesem Bemühen heute eine große Bandbreite an Teilnehmern auf. Diese reicht von solchen, die erstmals eine E-Mail-Adresse besitzen bis hin zu digitalen High-End-Performern. Auch die Anzahl der Teilnehmer konnte weiter gesteigert werden, im November 2017 präsentierten sich insgesamt 51 Teilnehmer auf der Plattform.

Die anfängliche Idee, nach gutem Anlaufen der Plattform, ein Shopsystem zu integrieren, wurde zugunsten anderer Schwerpunkte, die sich als sinnvoller für die Beteiligten herauskristallisierten, vorerst zurückgestellt. Die Verbesserung der digitalen Sichtbarkeit und Schulungen zum Storytelling, die auch sehr gut angenommen werden, stehen auf der Agenda nun ganz vorne. „Die Händler beginnen zu verstehen, das Vertrauen ist gewachsen“, ist die erfreuliche Bilanz der Verantwortlichen vor Ort „Die intensiven und vielfältigen Unterstützungsangebote haben zu einem Umdenken geführt, darauf können wir weiter aufbauen.“

Vision eines „Coburg Watson“

Für die nahe Zukunft stehen in Coburg auch innovative Ansätze im Bereich Kundenservice auf der Agenda. Die zunehmende Komplexität des Kundenservice birgt neue Herausforderungen. Der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Verkäufern wird seltener, die Mensch-Maschine-Beziehung wird zum Standard von morgen. „Alexa, was gibt’s Neues bei Riemann?“ – Die Kunden fragen und erwarten sofort Antwort, egal ob von Mensch oder Maschine. Der spannende Ansatz in Coburg lautet daher: Siri, Watson, Cortana, S Voice und Alexa – sie alle kennen Coburg und das Coburger Angebot. Sie geben kompetent Auskunft, verweisen auf lokale Anbieter, alles bevor sich ein Mitarbeiter mit der Anfrage beschäftigen muss.

Einen zusätzlichen Mehrwert bietet die geplante Einrichtung eines zentralen digitalen Kundenservices, der alle gängigen Kommunikationskanäle bedienen kann. Kundenanfragen sollen verarbeitet und durch Zugriff auf die bereits aufbereiteten Daten beantwortet werden, so dass der Coburger Kunde zeitnah eine Antwort über den von ihm gewünschten Kanal erhält, egal ob per Chat, WhatsApp, Facebook, Instagram, E-Mail oder Telefon – so die Vision.

Ob und wie sich dieses ehrgeizige Ziel vor Ort verwirklichen lässt, soll in den nächsten Monaten über ein neues Projekt geklärt werden.

3.4 Fazit

Die Ausgangssituation in Coburg ist sicher außergewöhnlich. Mit der Weitsicht, bereits 2001 eine eigene Stabsstelle für E-Government einzurichten, hat Coburg heute einen beachtlichen Digitalisierungs-Vorsprung gegenüber vergleichbaren Städten aufgebaut. Dies zeigt sich an der Vielzahl von realisierten Projekten.

Darauf aufbauend ist es mit Hilfe des Modellprojekts gelungen, die Vernetzung der beteiligten Akteure zu optimieren. Eine klare Aufgabenverteilung zwischen dem Citymanagement, der Wirtschaftsförderung, dem Stadtmarketing, der Stabsstelle E-Government und dem lokalen Plattformbetreiber hat dabei geholfen, Parallel- und Doppelarbeiten zu reduzieren. Gleichzeitig konnten für den Endkunden relevante Informationen identifiziert und auf der Plattform integriert werden.

Als eine zentrale Erkenntnis kristallisierte sich die Notwendigkeit zur Investition in die Sensibilisierung und Qualifikation der Gewerbetreibenden vor Ort heraus. Nicht die technologische Umsetzung, sondern das Wissen, der Wille zur Beteiligung sowie die technischen und redaktionellen Fertigkeiten der Unternehmer sind Engpässe bei der Gestaltung des digitalen Wandels in der (Innen)Stadt. Vorbildlich sind daher die zahlreichen Informations-, Unterstützungs- und Schulungsangebote u.a. auch im Bereich des „content management“ (Redaktionsseminare). Der Wissensstand und die Teilnahmebereitschaft vor Ort sind im Vergleich zum Projektbeginn deutlich gestiegen. Händler, die aktiv die Angebote der Kundenkommunikation über die neuen Medien (insbesondere „GoCoburg“) nutzen, ziehen nachweislich Kunden in ihre Läden. Dies ist ein überzeugendes Argument zur Gewinnung weiterer Teilnehmer.

Darüber hinaus konnte die Stadt Coburg als Modellkommune ihren Ruf als digitaler Vorreiter in der Öffentlichkeit noch weiter steigern. So ist die städtische Online-Managerin Karin Engelhardt eine international gefragte Referentin zum Thema „Digitalisierung der Städte“. Neben dem Prestigegewinn für die Stadt erhöhte dies auch die Akzeptanz bei den Coburger Unternehmern und Bürgern. Hierfür wurden unterschiedlichste Medien (Film, baublog, youtube, Präsentation des Projektes im öffentlichen Raum) genutzt.

Durch die Aufnahme digitaler Projekte in das integrierte Stadtentwicklungskonzept wurde zudem die Grundlage geschaffen, Maßnahmen, die zur Digitalisierung der (Innen-)Stadt beitragen, künftig über die Städtebauförderung finanziell unterstützen zu können. Auch dieser Anstoß kam über das Modellprojekt.

Emotionale Kundenansprache gelingt

„Wenn Menschen nach Coburg kommen, sei es um Urlaub zu machen, zu einem Wochenendbesuch oder auch nur um am Samstag einkaufen zu gehen, dann informieren Sie sich vorab online über das Angebot vor Ort. Als Händler muss ich dann auffindbar sein und muss mich mit dem zeigen, was ich tue und anbiete. Gerade ein Online-Schaufenster wie „GoCoburg“ eignet sich gut für eine eher emotionale Kundenansprache. Wir haben zwar auch einen eigenen Onlineshop, der reine Online-Umsatz fällt für uns aber gar nicht so entscheidend ins Gewicht. Der Kundenstrom, der nach einer Online-Suche unser Geschäft aufsucht, um hier vor Ort Bücher zu kaufen, ist von sehr viel größerer Bedeutung. Viele Kunden kommen mittlerweile noch mit dem Smartphone in der Hand in das Geschäft und verlangen nach einem ganz bestimmten Buch, das Sie schon vorher online bzw. mobil ausgewählt haben.“

Martin Vögele, Buchhandlung Riemann

4 Projektverlauf Günzburg

4.1 Ausgangslage

Günzburg ist mit knapp 20.000 Einwohnern Mittelzentrum im Regierungsbezirk Schwaben. Bekannt ist es vor allem durch den dort ansässigen Freizeitpark LEGOLAND, der jährlich 1,3 Millionen Besucher anlockt.

Die Cityinitiative Günzburg e.V. und die Wirtschaftsvereinigung Günzburg e.V. repräsentieren die Händler und andere örtliche Unternehmen, die teilweise bereits Online-Auftritte und auch Onlineshops aufzuweisen hatten. Als digitale Grundlage seitens offizieller Stellen waren das Stadtportal guenzburg.de, die Homepage cityinitiative-guenzburg.de sowie lokale Apps (Günzburg und Landkreis) vorhanden. Facebook wurde bereits als Social-Media-Kanal genutzt. Als Treiber vor Ort war die Cityinitiative maßgeblicher Ansprechpartner.

4.2 Entwicklung im Projektzeitraum

Für Günzburg wurden zu Beginn des Projektzeitraums mit einem Kernteam, das sich aus unterschiedlichen Akteuren der Stadt zusammensetzte, vier übergeordnete Handlungsfelder festgelegt. Im Vordergrund stand dabei die Einrichtung einer Online-Plattform als lokalem Marktplatz im Netz, kombiniert mit flankierenden Marketing-Maßnahmen sowie einer gezielten Qualifizierung der Händler durch ein breites



Schulungsangebot. Die Einführung einer CityCard für Günzburg wurde ebenfalls grundsätzlich bestätigt und für eine spätere Umsetzung konnten bereits wichtige Eckpunkte zu Funktionalität, Marketing, Technologie und Kostenstruktur festgehalten werden. Darüber hinaus wurden die Anforderungen der Bürger zu Projektbeginn erhoben und schließlich technisch und prozessual in die Stadt-Plattform integriert.

Abbildung 7 Screenshot „wir-in-guenzburg.de“ Facebook-Seite

„wir-in-guenzburg.de“ – Der Weg zur eigenen Plattform

Das Kernteam erarbeitete konkrete Vorstellungen zu Inhalt/Content, Shopping-Funktionen, Kundennutzen, Marketing, Technologie und Kosten. Auf Basis der gelegten Schwerpunkte entstand ein Anforderungspapier, das an vorausgewählte Anbieter von Plattformen ging. Ende November 2016 fiel nach einem Pitch die Wahl auf atalanda. Diese vom Kernteam getroffene Entscheidung wurde in einer Kick-Off-Veranstaltung durch die Günzburger Unternehmer klar bestätigt. Als Name für die Plattform entschied man sich für „wir-in-guenzburg.de“, wozu auch ein passendes Logo entwickelt wurde. Auf Basis der formulierten Anforderungen wurden die geplanten Inhalte und Funktionalitäten gemeinsam mit der Firma atalanda im Januar 2017 nochmals verfeinert und priorisiert.

Die Teilnehmer von „wir-in-guenzburg.de“ können zwischen drei verschiedenen Modulen wählen. Das Basismodell „Online-City-Profil“, welches die wichtigsten Informationen zum Unternehmen enthält, kann mit einer Einkaufsfunktion „lokaler Marktplatz“ ergänzt werden. Es fallen je Modul moderate Kosten (Details Zwischenbericht 3) an, zuzüglich einer Umsatzprovision bei Verkäufen über den lokalen Marktplatz. Nicht-

Mitglieder der Cityinitiative zahlen nach dem ersten Jahr den doppelten Beitrag im Vergleich zu Mitgliedern. Die Mindestvertragslaufzeit beträgt 24 Monate.

Ab März 2017 wurde die Plattform technisch eingerichtet, die Händler in der Systembedienung und Erstellung von Inhalten geschult. Um die Teilnehmer bestmöglich zu unterstützen und parallel weitere Teilnehmer zu akquirieren, holte die Cityinitiative eine externe Mitarbeiterin mit 50 Stunden pro Monat zusätzlich in das Team.

Während der Vorbereitung des offiziellen Starts der Plattform standen zunächst professionelle Fotoshootings, die die Leidenschaft der Händler für die Produkte in den Vordergrund stellten, sowie das Erstellen der Onlineprofile der Teilnehmer im Vordergrund. Im zweiten Schritt wurden Produkte, Veranstaltungen und Aktionen eingestellt sowie bestehende Warenwirtschaftssysteme angebunden. Parallel wurde die Marketingplanung erstellt und entsprechende Kommunikationskanäle eingerichtet.

Im Mai startete eine projektbegleitende Fokus-Gruppe, um Erkenntnisse zur Wahrnehmung der Plattform aus Kundensicht zu gewinnen sowie weitere Anforderungen zu erheben. Erkenntnisse hieraus flossen in das Projekt mit ein.

Start bzw. Launch der Plattform

Nach einer erfolgreichen Testphase ging die Plattform „wir-in-günzburg.de“ am 14. Juli 2017 online. Zum Start waren 19 Händler, 20 Dienstleister sowie 7 Teilnehmer aus Gastronomie und Hotellerie eingebunden, es wurden bereits 13.000 Produkte angeboten.



Abbildung 8 Auswahl Werbemittel Günzburg

Begleitet wurde der Launch von einer Pressekonferenz und einer großen Marketing-Kampagne mit Gewinnspiel. Zudem gab es eine Vielzahl von Werbemitteln, die in der Stadt aufgehängt bzw. verteilt wurden (Plakate, Fensteraufkleber, Infolyer, Gummibärchen, Blöcke). Zeitgleich erfolgte der Launch der Facebook-Seite. Das Medienecho war insgesamt sehr positiv und ging weit über die Region hinaus.

Wichtige Begleitung: Marketing und Händlerschulungen



Abbildung 9 Händlerschulung in Günzburg

Ein wichtiges Ziel war die Implementierung eines gemeinsam getragenen Kampagnen-Managements. Heute können auf Basis eines zu Projektbeginn erarbeiteten Themen-/Aktionsplanes alle Marketing-Maßnahmen übergreifend mit den Händlern und der Stadt besser geplant und koordiniert werden.

Mit dem Ziel, die Günzburger Händler für das Online-Zeitalter fit zu machen, wurden zahlreiche kostenfreie Schulungen und Informationsveranstaltungen durchgeführt. Neben dem Know-how zur Plattform selbst, vermittelten Experten auch rechtlich relevante Themen, den richtigen Umgang mit Multichannel-Kunden sowie Tipps zur Online-

Vermarktung. Die Schulungen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Marktplatzes. Auch die Einrichtung eines monatlichen Marketing-Stammtisches der Teilnehmer erwies sich als förderlich.

Aktuelle Entwicklungen

Seit dem Launch haben über 33.000 einzelne Nutzer die Plattform besucht (Stand Januar 2018). Die meisten User (ca. 50%) kommen über Suchmaschinen auf die Seite. Das heißt, die Plattform bedient den Informationsbedarf der Bürger. Neben der Homepage sind die Händlerprofile sowie der Veranstaltungskalender die am häufigsten besuchten Seiten. Die Kommunikation aktueller Themen konzentriert sich bislang vorwiegend auf die Kanäle Facebook und Newsletter. Hierüber werden aktuell gut 1.600 User erreicht (zu Beginn des Projekts konnte die Cityinitiative 176 Follower über ihren Facebook-Account direkt ansprechen). Um weitere Abonnenten zu gewinnen werden entsprechende Anreize geschaffen (z. B. Gutscheine für Neuanmeldungen). Außerdem sollen weitere Kanäle, wie WhatsApp, erschlossen werden.

Exemplarische Händlernaussage

„Ich bin begeistert. Jeden zweiten Tag eine Bestellung und Kunden, die sagen ‚Oh, habe gar nicht gewusst, dass Sie so viel Auswahl im Laden haben.‘ Verbandsvorstände rufen mich an und fragen, wie meine Erfahrung mit der Plattform ist. Ich merke wirklich etwas von dem ‚WIR-Gefühl!‘“

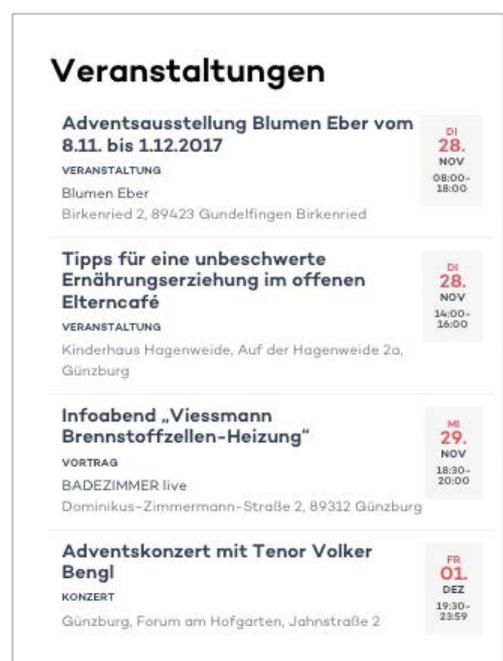
Zwischenzeitlich konnten weitere Unternehmen als Teilnehmer der Plattform hinzugewonnen werden. Aktuell sind 22 Händler, 21 Dienstleister und 8 Teilnehmer aus Gastronomie und Hotellerie online, dazu über 828.383 Produkte (Stand Januar 2018).

Die teilnehmenden Unternehmen geben an, Impulse durch die Plattform für zusätzliche Besuche der stationären Geschäfte zu erhalten. Hinzu kommen direkte Online-Bestellungen, die aber nicht im Mittelpunkt der Strategie stehen. Produkte können online reserviert und im Geschäft abgeholt, im Stadtgebiet noch

am selben Tag ausgeliefert oder deutschlandweit verschickt werden. Taggleiche Lieferungen werden über ein örtliches Unternehmen abgewickelt. Dieser Service ist aktuell für die Kunden noch kostenlos und wird gut angenommen (über 1/3 der Bestellungen).

In der Bürgerbefragung zu Beginn des Projektes wurden Informationen zu Veranstaltungen bzw. Events in der Stadt von rund 70% der Befragten als wichtig genannt. Diese Funktionalität ist daher in die Plattform integriert worden. Der Veranstaltungskalender der Stadt Günzburg ist mit der Plattform verknüpft, zusätzlich werden Veranstaltungen und Events der Unternehmen sowie der Cityinitiative und Vereine eingepflegt. Dadurch bietet die Plattform den umfangreichsten Veranstaltungskalender der Stadt.

Regelmäßige Kampagnen und Aktionen steigern zusätzlich die Attraktivität des Marktplatzes. Dies ermöglicht das im November neu in die Plattform integrierte Kampagnen-Management. Erstmals können nun die Händler unternehmensübergreifende, abgestimmte Kampagnen umsetzen, wie z. B. gemeinsame Weihnachtsverkaufsaktionen.



Veranstaltungen	
Adventsausstellung Blumen Eber vom 8.11. bis 1.12.2017 VERANSTALTUNG Blumen Eber Birkenried 2, 89423 Gundelfingen Birkenried	DI 28. NOV 08:00-18:00
Tipps für eine unbeschwerte Ernährungserziehung im offenen Elterncafé VERANSTALTUNG Kinderhaus Hagenweide, Auf der Hagenweide 2a, Günzburg	DI 28. NOV 14:00-16:00
Infoabend „Viessmann Brennstoffzellen-Heizung“ VORTRAG BADEZIMMER live Dominikus-Zimmermann-Straße 2, 89312 Günzburg	MI 29. NOV 18:30-20:00
Adventskonzert mit Tenor Volker Bengl KONZERT Günzburg, Forum am Hofgarten, Jahnstraße 2	FR 01. DEZ 19:30-23:59

Abbildung 10 Screenshot „wir-günzburg.de“ – Beispiel Veranstaltungen

4.3 Zukunftsperspektiven

Die Cityinitiative ist weiter der Treiber rund um die Plattform und sorgt mit regelmäßigen Aktionen für Traffic und Aufmerksamkeit. Aber auch in der Unternehmerschaft ist eine spürbare Aufbruchstimmung feststellbar. Von Seiten der Teilnehmer kommen Impulse, neue Kooperationen und Ideen entstehen, die von der Cityinitiative aufgenommen und weiterentwickelt werden.

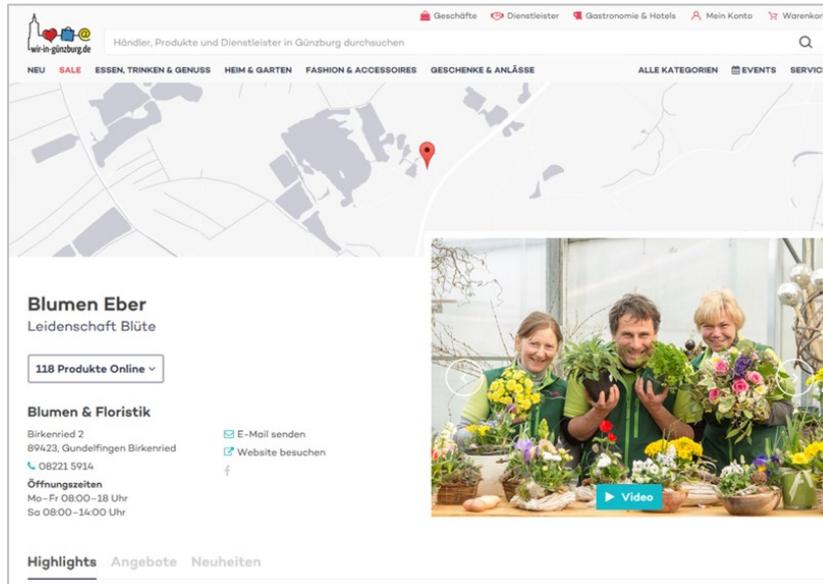


Abbildung 11 Screenshot „wir-in-günzburg.de“ – Details Unternehmenseite

Ziel ist es, für die digitale Einkaufsstadt dauerhaft eine breitere Sichtbarkeit online wie offline herzustellen, was durch eine Intensivierung der Kommunikation angestrebt wird. Die Installation von Info-Screens in den Schaufenstern der Teilnehmer sowie übergreifende Aktionen und Marketing-Kampagnen sollen hierzu beitragen. Ebenso soll das Thema Kundenbindung durch eine CityCard vorangetrieben werden. Der Ausbau des Angebots (Branchen und Sortimente), das Einführen zusätzlicher Services (z. B. Online-Terminreservierung) sowie die kontinuierliche Optimierung der Plattform gemäß den Anforderungen der Nutzer werden ebenfalls wesentliche Erfolgsfaktoren sein.

Da der weitere Ausbau der Aktivitäten mit nicht unerheblichen Kosten, z. B. für das Projektmanagement der Cityinitiative, Vermarktung und Technik verbunden ist, wird die Finanzierung das dringlichste Thema der nächsten Monate sein.

Die Akteure vor Ort sind angesichts der bisherigen Erfolge zuversichtlich, dass sich „wir-in-günzburg.de“ als feste Informations-, Einkaufs- und Service-Plattform für die Bürger etablieren wird und dass damit vor allem die örtlichen Händler der Konkurrenz im Internet die Stirn bieten können.

4.4 Fazit

Dank des Modellprojekts ist es in Günzburg gelungen, ein neues „Wir-Verständnis“ der Gewerbetreibenden, der Akteure der Stadt, der Cityinitiative und weiterer Stakeholder zu schaffen. Die gemeinsame digitale Plattform stellt hierfür ein wichtiges zentrales Bindeglied dar. Dabei dient die „Digitale Einkaufsstadt“ nicht nur der Darstellung des Produktangebots lokaler Händler, vielmehr werden über die Plattform weitergehende Informationsbedarfe der Bürger z. B. im Hinblick auf Veranstaltungen in ihrer Stadt bereitgestellt.

Die Gewerbetreibenden können Events in ihren Geschäften, wie z. B. Modenschauen, Literaturlesungen etc. im zentralen Veranstaltungs-Kalender der Plattform einstellen. Sie haben dadurch die Möglichkeit, Impulse

zum Besuch des Geschäftes schnell an die Bürger zu kommunizieren. Ein Kampagnen-Werkzeug eröffnet die Möglichkeit, zuvor nicht gekannte unternehmensübergreifende Aktionen der Gewerbetreibenden in der Stadtplattform darzustellen, sowie mit Produktangeboten und Lieferservice-Optionen zu verbinden.

Diese und andere Anforderungen wurden auf der Basis von Bürgerbefragungen, Tests und Fokusgruppen in Anforderungsspezifikationen überführt und schließlich technisch umgesetzt (siehe zur Umsetzung auch Gutknecht, Vogel 2017 „Digitale Einkaufsstadt“, in: 100 Jahre Bayerischer Bürgermeister).

Hervorzuheben sind außerdem die zahlreichen Händler- und Mitarbeiterschulungen. Inzwischen existiert vor Ort im Vergleich zum Projektbeginn ein wesentlich höherer Wissensstand in Sachen Digitalisierung. Diese Potenziale müssen nun in der nächsten Ausbaustufe weiter an die Bürger herangetragen werden.



Abbildung 12 Pressekonferenz zum Launch in Günzburg

Von links: Oberbürgermeister Jauernig, Landtagsabgeordneter Sauter, Staatssekretär Pschierer, Citymanagerin Tesch

5 Projektverlauf Pfaffenhofen a. d. Ilm

5.1 Ausgangslage

Pfaffenhofen an der Ilm ist ein Mittelzentrum im Regierungsbezirk Oberbayern. Mit knapp 26.000 Einwohnern ist die Kreisstadt beliebter Wohnort, auch für Pendler nach München und Ingolstadt.

Pfaffenhofen verfügt über einen hohen Anteil inhabergeführter Geschäfte, einen ausgewogenen Branchenmix und eine niedrige Leerstandsquote, leidet aber unter der starken Konkurrenz durch die nahen Oberzentren. Zudem gab es zu Projektbeginn kaum gemeinsame Werbetätigkeit. Auch das Level der Online-Aktivitäten der Unternehmer war sehr unterschiedlich und selten professionell.



Abbildung 13 Online-Plattform „besser daheim“ live

Vor Ort gibt es seit langem ein gutes Unternehmernetzwerk über die Wirtschafts- und Servicegesellschaft Pfaffenhofen (WSP), die Interessensgemeinschaft Lebendige Innenstadt (IGLI) und die ProWirtschaft Pfaffenhofen. Die WSP ist vor Ort als Treiber für das Modellprojekt aktiv und hat sich das Thema Digitalisierung und gemeinschaftliches Handeln am Standort zur Aufgabe gemacht. Hierzu liefen zu Projektbeginn bereits Maßnahmen zur Unterstützung und Aktivierung der Unternehmer für deren erste Online-Aktivitäten (Social-Media,

GoogleMyBusiness). Umgesetzt war unter anderem auch ein kostenloses Innenstadt WLAN und das digitale Branchenbuch pfaeffenhofen.de.

5.2 Entwicklung im Projektzeitraum

Aufbauend auf den Ergebnissen der umfangreichen Kundenbefragung (Zwischenbericht 1), stand für die Akteure schon früh im Projektverlauf fest, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen, der Online- und Offline-Welten verknüpft. Alle Planungen sollten zudem mit dem bereits laufenden Entwicklungsprozess einer eigenen Dachmarke abgestimmt werden, dessen Ergebnisse seit Juni 2016 vorliegen. Unter dem hier festgelegten Label „besser daheim“ subsumieren sich heute sämtliche Angebote aus Einzelhandel, Gastronomie und Dienstleistung in Pfaffenhofen, die hierüber auch alle gemeinschaftlichen Aktivitäten kommunizieren. Der Name beinhaltet die Botschaft, bewusst im eigenen Lebensumfeld zu konsumieren. Der Claim „Wer weiter denkt, kauft näher ein“ ist ebenfalls als Aufforderung zum bewussten Einkauf vor Ort zu verstehen.

Neben der Dachmarke zur Kommunikation der gemeinsamen Werte wurden 2016 in mehreren Workshops eigene Leitziele für die weitere digitale Strategie festgelegt. Die Bildung einer Aktionsgemeinschaft aus allen Akteuren mit entsprechender finanzieller Ausstattung wurde dabei als Grundvoraussetzung formuliert, um generelle Handlungsfähigkeit zu erlangen. Daraus hervorgehen sollten eine eigene digitale Plattform mit Online-Aktivität u. a. in den sozialen Medien und die Einrichtung von gemeinsamen Formaten (Veranstaltungen, Aktionsverkäufe, Print-Werbung). Zur Qualifizierung aller Beteiligten wurden begleitende Workshops und Schulungsformate vereinbart, um die Qualität des Leistungsspektrums in Pfaffenhofen weiter zu steigern und die Unternehmer fit für den digitalen Wandel zu machen.



Abbildung 14 „besser daheim“ Infostand im Stadtzentrum

Das „besser daheim“ – Portal – Der Weg zur Plattform

Die Auswahl und Inbetriebnahme der Plattform stellte den nächsten großen Abschnitt des Projektes dar. Nach einer intensiven Vorbereitungsphase mit anschließender Festlegung der Anforderungen bzgl. Informationen, Gestaltung, Technik, Digitale Services in der Fläche (Pflichtenheft) wurden mehrere Anbieter zur Vorstellung ihrer Systeme nach Pfaffenhofen eingeladen. Die örtlichen Stakeholder entschieden sich mit Beraterunterstützung für zwei Favoriten, mit denen man nochmals Detailfragen klärte. Schließlich fiel im Dezember 2016 die Wahl auf atalanda.

Konsequenterweise wurde die gerade vorgestellte Dachmarke namensgebend für den digitalen Marktplatz: Das „besser daheim“- Portal richtet sich bewusst nicht nur an den Handel, sondern auch an alle Gastronomie- und Handwerksbetriebe sowie Dienstleister vor Ort. Dabei steht die persönlich gehaltene Präsentation der Geschäftsleute und ihres Angebotes im Vordergrund und nicht ein etwaiger Onlineshop. Reservierungen und Abholungen im Geschäft (Click+Collect) und Kurierlieferdienste vor Ort sowie bundesweite Lieferungen sind aber möglich und unterstreichen den Zusatznutzen für den Kunden. Das Portal wurde an die bestehende Webseite der Stadt Pfaffenhofen zwecks hoher Sichtbarkeit angegliedert. Neben den

Unternehmensauftritten werden auch Informationen zu Parkmöglichkeiten und Veranstaltungen über Verlinkungen bereitgestellt.

Im Februar 2017 startete die Akquise der Teilnehmer, die durch eine Kick-Off Veranstaltung im März öffentlichkeitswirksam unterstützt wurde. Die Teilnehmer können derzeit zwischen verschiedenen Modellen wählen (Händlerprofil mit und ohne Shopfunktion). Dazu kommt ein allgemeiner Werbekostenzuschuss für die individuelle Marketingunterstützung durch die WSP, welche die Plattform über vielfältige Marketing-Maßnahmen bei den Konsumenten bekannter macht.

Über einen Partnervertrag können günstige Fotopakete für den professionellen Online-Auftritt gleich mitgebucht werden. Die Akquisegespräche gestalten sich insgesamt sehr zeitintensiv, daher wurden zwischenzeitlich alle Fragen und Antworten auch in einem Flyer gebündelt, der aber nicht den persönlichen Kontakt ersetzen kann.

Die ersten Verträge wurden im März abgeschlossen, zeitnah begannen die Content-Erhebungen und Foto-Shootings. Die Eingabe der ersten Grunddaten erfolgt bislang durch die WSP. Damit müssen die Unternehmer nach den Systemschulungen durch atalanda ihren Auftritt lediglich verfeinern. Auch für die spätere Pflege steht die WSP als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung.

Aktuelle Entwicklungen

Im Mai 2017 startete unter Einbindung der ersten 30 Unternehmen ein sogenannter Softlaunch, der zwar einen öffentlichen Zugriff ermöglichte, aber noch nicht nach außen beworben wurde. Dennoch gab es bereits ein merkliches Echo in den Medien. (z. B. SZ Artikel „World Wide Wurst“). Die ersten Kundenreaktionen zu den Servicelieferungen per Lastenrad am gleichen Tag waren begeistert. Geplant ist nun auch eine Abholstation für Pakete, idealerweise in Bahnhofsnähe. Deutschlandweit wird die Zustellung entsprechend kostenpflichtig über einen Paketdienst organisiert.



Abbildung 15 Projektmanager Philipp Schleef liefert per Lastenrad erste Bestellungen aus

Die Akquisephase bei den Gastronomen startete erst im Dezember 2017, seit diesem Zeitpunkt können diese nun wöchentlich ihren aktuellen Mittagstisch zuliefern und Veranstaltungen auf dem Plattformkalender eintragen. Mit Stand Mitte Januar 2018 waren insgesamt 42 Teilnehmer online sichtbar und weitere acht Teilnehmer bereits unter Vertrag, aber noch nicht sichtbar im System. Zudem laufen mit weiteren 30 noch Akquisegespräche. Insgesamt gehen die Verantwortlichen von 160-180 potentiellen Teilnehmern aus, so dass derzeit bereits ein sehr guter Wert erreicht ist. Zwischenzeitlich verkaufen bereits 14 Teilnehmer Waren und Gutscheine über die Plattform. Die anfangs vermeintlich konkurrierende City-App scheint keine Rolle zu spielen, wie deren geringe Download-Zahlen zeigen.

Parallel dazu arbeitete die WSP an der Social-Media Content-Planung sowie an flankierenden Marketingmaßnahmen für einen erfolgreichen offiziellen Launch.

DigitalDialog und DigitalCheck

Neben den Systemschulungen von atalanda bietet die WSP über die im Mai 2017 gestartete Veranstaltungsreihe „DigitalDialogPfaffenhofen“ ein exklusives Angebot für alle Teilnehmer des Online-Marktplatzes. Der regelmäßige Austausch im Rathaus zur Förderung der sogenannten „Social-Media-Readiness“ in den teilnehmenden Betrieben gehört zu den flankierenden Leitzielen des Pfaffenhofener Projektansatzes. Konkret geht es dabei um individuelle Hilfestellungen sowie den Dialog und Erfahrungsaustausch in der Gruppe. Die WSP unterstützt zudem bei der Einrichtung und Pflege sowie im Social-Media-Marketing und organisiert Schulungen.

Ebenfalls gut angenommen wird der neue DigitalCheck der WSP. Hierbei prüft der Projektmanager bei Vertragsbeginn den digitalen Status des teilnehmenden Betriebs und gibt Empfehlungen zur Verbesserung. Nach drei Monaten wird geprüft, was hiervon umgesetzt werden konnte.

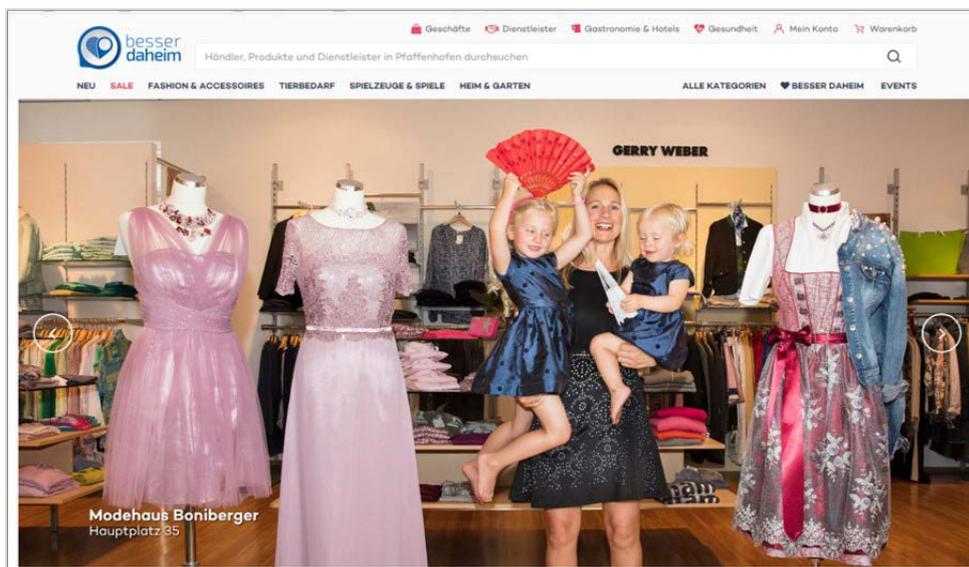


Abbildung 16 Screenshot „besser daheim“

Ausschnitt aus der täglichen Diashow mit wechselnden Unternehmern

5.3 Zukunftsperspektiven

Den Verantwortlichen des Projektes war es sehr wichtig, dass beim offiziellen Start bereits eine hohe Beteiligung vorliegt, um den Bürgern – aber auch noch zögerlichen Unternehmern – sofort den Mehrwert spürbar machen zu können. Aus diesem Grund wurde die Akquisephase bewusst verlängert, um bereits mit einer hohen Durchdringung beim offiziellen Start zu punkten.

Während dieser Phase haben viele flankierende Maßnahmen wie z. B. der DigitalCheck bereits zu einer spürbaren Verbesserung der digitalen Sichtbarkeit, zu technischen Modernisierungen in den Betrieben (Einführung von modernen Kassen- und Warenwirtschaftssystemen) und insbesondere zu einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema „Herausforderung der Digitalisierung“ geführt. Diese Punkte sind die Basis, um erfolgreich von der Plattform zu profitieren.

Der offizielle Launch wird nun mit möglichst großer Außenwirkung am 17. März 2018 im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung mit geladenen Gästen erfolgen. Das Ziel von 50 aktiven Teilnehmern beim Start soll möglichst übertroffen werden, um schnelle aber nachhaltige Erfolge zu erzielen. Dadurch sollen auch

die bisher zögernden Unternehmer überzeugt werden. Die weitere Finanzierung ist über Mittel der Vereine, der Stadt und über die Verfügungsfonds sichergestellt, um die nötige Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

5.4 Fazit

Wie in vielen anderen Städten und Kommunen auch gab es in der Stadt Pfaffenhofen bereits eine Vielzahl von guten Aktivitäten, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Insbesondere die Struktur der städtischen WSP und die Einbindung der zwei Wirtschaftsvereine sind hier als großer Vorteil zu betonen. Allerdings – und auch dies ist vielen anderen Städten und Kommunen gemein – fehlte es an einer zielgerichteten Abstimmung und Koordination dieser Einzelmaßnahmen. Dadurch sind viele dieser Maßnahmen und Projekte in der Wirkung verpufft oder haben nur unzureichende Aufmerksamkeit erreicht. Bedeutender ist hierbei aber, dass dadurch auch die generelle Beteiligungsbereitschaft bei Gewerbetreibenden und auch Bürgern leidet. Dies führt bei vielen wiederum zu einer abwartenden Haltung. Durch die strukturierte Analysephase wurden die Stärken und Schwächen, aber auch die Anforderungen in Pfaffenhofen sichtbar. Dieses ermöglichte eine eindeutige und nachvollziehbare Ableitung der Ziele. Damit wurden zugleich auch eine Vielzahl von bereits begonnenen Aktivitäten als richtig und wichtig bestätigt.

Durch das Modellprojekt gelang es, diese Aktivitäten zu koordinieren und in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Erfolgskritisch war dabei auch die Einbeziehung nicht nur der kleinen und großen Handelsunternehmen sondern auch die der weiteren Gewerbetreibenden, wie Dienstleister, Gastronomen und auch des Gesundheitswesens. Denn erst das Zusammenspiel aller Beteiligten prägt das Angebot einer Stadt/Kommune.

Da die Ausgangssituation der Gewerbetreibenden im Hinblick auf Know-how, technische und finanzielle Möglichkeiten sehr heterogen ist, ist die Entwicklung flankierender und bedarfsorientierter Maßnahmen als nötige Basis für den weiteren Prozess wichtig. Nur so wird verhindert, dass im weiteren Verlauf zu viele potenzielle und wichtige Teilnehmer verloren werden. Dafür ist ein sehr hohes Engagement der Projektverantwortlichen vor Ort („Kümmerer-Team“) elementar.

Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, schnelle und spürbare Erfolge zu erzielen und auch zu kommunizieren, um die Wichtigkeit und Richtigkeit des Projektes zu beweisen. Dieses gelang vor Ort insbesondere durch das individuelle Coaching und eine regelmäßige Kommunikation. Zum jetzigen Stand sind noch nicht alle Herausforderungen gemeistert. Aber Pfaffenhofen hat heute eine ideale Ausgangssituation, sich diesen bewusst stellen zu können.

Erfolgsgeschichten

Als besonders positive Beispiele sind das Zoogeschäft „Futter Stadl“ und der Fahrradhändler „Kratzer Bikes“ anzuführen, die aufgrund der WSP-Schulungen Strategien für die Weiterentwicklung der Digitalisierung des eigenen Betriebes entwickelt haben.

Hatte Frau Stock vom „Futter Stadl“ bei Projektbeginn noch große Vorbehalte gegenüber der Nutzung von Social Media und Onlineshops, so bietet sie heute weit über 1.000 Produkte auf der Plattform an und beantwortet Kundenanfragen mit Leichtigkeit über den „Facebook Messenger“. Regelmäßige Werbeanzeigen in verschiedenen Onlinemedien verhalfen ihr nach eigener Aussage zur Akquise neuer Kunden im eigenen Fachgeschäft. Durch die hohe Beratungsqualität des Verkaufspersonals in Kombination mit den Möglichkeiten des Onlineeinkaufs bindet der „Futter Stadl“ seine neuen Kunden an sich.

Die Firma Kratzer Bikes bespielt den lokalen Marktplatz „besser daheim“ mit ihrem kompletten Warenangebot, die Inhalte werden direkt aus dem neuen Warenwirtschaftsprogramm gespiegelt. Darüber hinaus wurde hier in ein innovatives Customer-Relationship-Management System investiert, das den Kunden komplett digitalisiert und aufgrund der individuellen Körpermaße das Rad nun ideal auf den Kunden einstellen kann. Die Vermarktung des Body-Scanners in den sozialen Medien schafft Aufmerksamkeit auch abseits der digitalen Verkaufsplattform. Der Einsatz moderner Technik stärkt hier die Kundenbindung und manifestiert die exzellente Beratungsqualität des stationären Händlers Kratzer Bikes.

6 Evaluation – Zentrale Erkenntnisse

6.1 Alle 10 Erfolgsfaktoren im Detail

Wie schon eingangs (S. 7) plakativ dargestellt, lassen sich über die Erfahrungen im Modellprojekt eine Reihe von Erfolgsfaktoren ableiten. Werden diese Punkte berücksichtigt und umgesetzt, steht einer erfolgreichen digitalen Entwicklung grundsätzlich nichts im Wege. Im Folgenden werden diese nochmals ausführlicher erläutert.

Schmieden Sie ein breit angelegtes Bündnis der Digitalisierung – In der Frühphase der ersten Überlegungen müssen möglichst alle Stakeholder vor Ort (Stadt, Handel, Werbegemeinschaft, Handelsverband, Gastronomie, Dienstleister, Tourismus, IHK, Banken und Sparkassen, Presse etc.) eingebunden werden. So ist gewährleistet, dass alle Institutionen an einem Strang ziehen und die finanziellen und zeitlichen Ressourcen effizient und gebündelt genutzt werden. Zur weiteren Projektsteuerung kann dann auf Basis dieser breiten Allianz ein kleineres, mandatiertes Kernteam gebildet werden.

Gewinnen Sie erfolgreiche Online-Unternehmen als Vorbilder – Von besonderer Bedeutung für den richtigen Start sind örtliche Unternehmer, die bereits erfolgreich im Online-Handel tätig sind. Diese „Key Player“ dienen als Vorbilder für andere stationäre Teilnehmer und können ihre Erfahrungen aus dem Online-Handel einbringen, motivieren und vor Fehlern bewahren.

Sorgen Sie für eine professionelle Projekt- und Prozesssteuerung – Eine professionelle Prozesssteuerung sorgt für eine organisierte und geordnete Strategieentwicklung und für das dringend benötigte, teils sehr technische Fachwissen. Der Einbezug eines externen Beratungsbüros stellt dies sicher. So verlieren Sie weniger Zeit auf der Suche nach dem richtigen Weg und arbeiten zielorientierter.

Schaffen Sie Vertrauen durch ein individuelles, lokales Konzept und externe Legitimation – Es gibt nicht die eine Standardlösung für alle. Die Entwicklung eines eigenen lokalen Konzeptes ist wichtige Grundlage für Ihre erfolgreiche Digitalstrategie. Wählen Sie Ihren Ansatz und Ihre Ziele entsprechend der spezifischen Ausgangslage vor Ort, egal ob es letztendlich eine gemeinsame Online-Plattform oder ein anderes digitales Maßnahmenpaket werden soll. Um zu entscheiden, welcher Weg einzuschlagen ist, müssen die Beteiligten vor Ort umfangreich informiert und qualifiziert sein. Hier kann externe, neutrale Beratung einen wertvollen Beitrag leisten, wie das Modellprojekt gezeigt hat.

Eine Plattform ist eine von verschiedenen technischen Maßnahmen, die im Rahmen einer Digitalstrategie umgesetzt werden kann. Fällt die Wahl auf eine gemeinsame Online-Plattform empfiehlt es sich, die Stadt als Projektträger zu installieren. Damit kann das Vertrauen der potentiellen Teilnehmer leichter gewonnen werden. Auch eine „externe Legitimation“, wie z. B. der Status als Modellkommune oder ein Gütesiegel, erleichtert die Überzeugungsarbeit.

Die Planung der Plattform in mehrere Ausbaustufen zu unterteilen, ist sinnvoll. Das abgestufte Vorgehen macht das Projekt überschaubarer und besser kalkulierbar. So werden früher erste Meilensteine und Erfolgsmeldungen erreicht, was wichtig für die Motivation aller Beteiligten ist. Zudem kann bei jeder Stufe die eingeschlagene Richtung nochmals geprüft und dem aktuellen Bedarf entsprechend angepasst werden.

Stellen Sie die Finanzierung sicher – Vor Ort muss den Städten und Organisationen ein ausreichend großes Budget zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen zur Verfügung stehen. Zu Beginn des Projekts ist es daher erfolgsentscheidend, die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten abzuklären. Für das Personal, die Technik, die externe Prozessbegleitung, aber auch für die

Öffentlichkeitsarbeit sowie Maßnahmen und Produktionen rund um das Marketing müssen ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Ein erster Impuls sollte daher auch durch die Stadt erfolgen. Die Bereitstellung eines ausreichend hohen Startbudgets muss als Erfüllung einer wichtigen Infrastrukturaufgabe verstanden werden. Wird die digitale Transformation zur Chefsache (Bürgermeister) erklärt, steigen die Erfolgsaussichten hier deutlich.

Leisten Sie sich einen Digitalmanager als „Kümmerer“ vor Ort – Um den umfangreichen Aufgaben vor Ort gerecht werden zu können, ist die Schaffung der Stelle eines Digitalmanagers (Kümmerer) in Vollzeit ganz entscheidend. Ein bereits etablierter Citymanager und der neue Digitalmanager sollten dabei idealerweise nicht ein und dieselbe Person sein, aber in der gleichen Organisationseinheit verankert werden, um eine enge Zusammenarbeit und Kooperation zu erleichtern. Fest steht: Die Daueraufgabe der Motivation, der Information und des Coachings der Gewerbetreibenden kann kein lokaler Akteur zusätzlich zu seinen generellen Aufgaben bewältigen.

Motivieren Sie Ihre Gewerbetreibenden – Der Kümmerer muss sich immer auch als Motivator verstehen. Mithilfe geeigneter Erfolgsgeschichten kann er die Gewerbetreibenden aktivieren und überzeugen. Zudem ist es ganz wichtig, greifbare und praktische Lösungen aufzuzeigen. Durch einfach umzusetzende Maßnahmen, die schnell sichtbare Erfolge bringen („quick wins“), muss ihnen der Mehrwert durch die Digitalisierung verdeutlicht werden. Nationale oder internationale Benchmarks zeigen auf, was alles möglich ist und anderswo schon funktioniert.

Die Einrichtung eines „Unternehmer- oder Digitalisierungs-Stammtischs“ hat sich bewährt. Durch die regelmäßigen Treffen gelingt es, einen Erfahrungsaustausch anzustoßen und die Motivation hoch zu halten. Falls eine gemeinsame Online-Plattform entwickelt wird, kann z. B. eine interne „Roll-out-Feier“ vor der offiziellen Einführung zu einem Gefühl der Exklusivität bei den Beteiligten führen und sie als Gemeinschaft stärken.

Qualifizieren Sie Ihre Gewerbetreibenden – Investieren Sie in Fertigkeiten und Wissen – Einen Schlüsselfaktor für den Erfolg vor Ort stellt die Know-how-Vermittlung dar. Durch entsprechende Schulungsangebote müssen die Gewerbetreibenden in die Lage versetzt werden, Entscheidungen bzgl. der Digitalisierung des eigenen Unternehmens treffen zu können. Anfangs geht es oft darum, Ängste zu nehmen und sehr niedrigschwellige Angebote zu schaffen. Schritt für Schritt müssen die Händler dann in das digitale Zeitalter geführt werden. Denn nur durch die entsprechende Kenntnis der Technik, des Internetrechts, der verschiedenen Social-Media-Kanäle und allgemein des Potenzials und der Gefahren des Internets können die Betroffenen später rational entscheiden. In gemeinsamen Workshops lernen sie den eigenen Online-Auftritt aufzubauen, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Der Handelsverband Bayern und die IHKn sind wichtige Partner bei der Qualifizierung.

Entscheiden sich Unternehmer zu einer Teilnahme an einer gemeinsamen Online-Plattform, so stehen die Fragen „Wie erzeuge ich interessante Inhalte?“ und „Wie stelle ich diese am besten dar?“ im Vordergrund. In jedem Falle sollten Schulungen zum Thema „Storytelling“ angeboten werden, um so die Qualität der Beiträge zu erhöhen und den Kunden interessante Geschichten zu erzählen.

Kennen und bedienen Sie Ihre Zielgruppe – Die wesentliche Absicht der gesamten digitalen Transformation ist es, die potentiellen Kunden Ihrer Stadt dort abzuholen, wo sie gerade sind – nämlich „always on“, im Internet. Daher gilt es, deren Interessen bei allen digitalen Schritten nicht aus den Augen zu verlieren. Führen Sie am besten gleich zu Beginn des Prozesses eine Bürgerbefragung durch, um die Wünsche und Anforderungen Ihrer Zielgruppe in Erfahrung zu bringen. In der Regel wird zum Beispiel ein zentraler Veranstaltungskalender von Stadt und Handel gewünscht. Im Prozess können die

Bürgerreaktionen auf Ihre digitalen Maßnahmen oder die Online-Plattform dann mit Hilfe einer projektbegleitenden Fokusgruppe festgestellt werden. Die Zusammensetzung der Fokusgruppe sollte dabei idealerweise Ihrer jeweiligen Zielgruppe entsprechen.

Digitales tun und kommunizieren – Arbeiten Sie immer öffentlichkeitswirksam – Nach einem in allen Kanälen angekündigten Start einer gemeinsamen Online-Plattform (offizieller Launch), ist ein ständiges Bespielen aller On- und Offline-Kanäle sehr wichtig, um den notwendigen „Traffic“ auf der Plattform zu erzeugen. Eine Vernetzung mit weiteren Stadtmarketingaktivitäten ist in diesem Zusammenhang sehr sinnvoll. Über ein abgestimmtes Kampagnen-Management, bei dem mehrere Unternehmen gemeinsame Themen aufnehmen, werden die Anreize für den Innenstadtbesuch und Einkäufe klar erhöht.

Viele Händler scheuen zusätzliche Marketingkosten. Ein dauerhaftes Werbe- bzw. Marketingbudget muss aber von Anfang an einkalkuliert werden. Das Aufzeigen der Gegenleistungen im Vergleich zu den sonstigen Werbeaktivitäten kann bei der Überzeugungsarbeit helfen. Wird der Händler darüber informiert, was er mit seinem bisherigen Werbebudget digital alles umsetzen kann, relativieren sich die Vorbehalte häufig sehr schnell.

6.2 Rollen- und Aufgabenverteilung

Bei der Bewältigung des digitalen Wandels müssen sowohl die Kommunen und Standortgemeinschaften als auch die Unternehmer aktiviert werden, ihre Kräfte bündeln und gemeinschaftlich agieren. Wenn sich jeder seiner Rolle und Aufgaben bewusst ist, gelingen Gemeinschaftsprojekte mit gegenseitiger Unterstützung und Motivation besser und schneller. Hierfür müssen aber alle lokalen Player an Bord sein.

Auf der kommunalen Seite bedarf es professioneller Strukturen, die zu den Anforderungen einer digitalen Welt passen. Ein Umdenken hat vielerorts bereits begonnen, der Veränderungsprozess muss sich aber noch weiter beschleunigen, so dass zeitnah digitaltaugliche Kooperations- und Verwaltungsstrukturen entstehen und auch die entsprechenden finanziellen Mittel für den Bereich „Digitalisierung“ eingeplant werden. Der virtuelle Standort Internet muss als zusätzliche Geschäftslage anerkannt werden, für die Kommunen eine Mitverantwortung tragen.

Die Standortgemeinschaften agieren im Spannungsfeld ihrer Mitglieder. Sie repräsentieren sowohl Digital-Profis als auch absolute Online-Beginner, kennen die örtliche Gemengelage und sind eingeführte Netzwerker. Mit diesen Kompetenzen kommt den City- und Stadtmarketingbeauftragten oder auch Verantwortlichen in Werbegemeinschaften eine wichtige Schlüsselposition zu. Bei der Entwicklung digitaler Maßnahmenpakete für die Gemeinschaft sowie der Akquisition, Betreuung und Qualifizierung der Unternehmer müssen sie unbedingt eingebunden werden.

Die Gewerbetreibenden werden nicht aus ihrer betriebswirtschaftlichen Verantwortung entlassen. Eine lokale Digitalstrategie und ein engagierter Kümmerer stellen optimale Rahmenbedingungen, die ein Unternehmer durch die generelle und zunehmend intensivere Beschäftigung mit digitalen Medien ergänzen muss. Zu den Hausaufgaben jedes Selbstständigen gehören daher Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung der eigenen Online-Präsenz. Dafür brauchen die meisten noch „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Hinweis:

Die unterschiedlichen Aufgaben sind im Anhang über Checklisten (S. 27) nochmals detailliert zusammengefasst. Weitere Checklisten konkret zu Online-Plattformen finden Sie auch unter <https://gemeinsam.online/checklisten/>. Dieses Projekt wird ebenfalls vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie gefördert.

6.3 Herausforderungen

Theorie und Praxis sind erfahrungsgemäß nicht immer deckungsgleich. So sind als Fazit des Modellprojekts auch eine Reihe von möglichen Engpässen und offenen Fragen festzuhalten.

Gerade die Sicherstellung der Finanzierung stellt in der Praxis oft eine Herausforderung dar. Den Städten und Organisationen vor Ort fällt es vielfach schwer, ein ausreichendes Budget zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen aufzubringen.

Ohne aktiven Digitalmanager, der sich intensiv und mit Leidenschaft um die Implementation einer digitalen Strategie vor Ort kümmert, werden Projekte wie lokale Online-Plattformen nicht funktionieren. Wenn die Stelle finanzierbar ist, bleibt immer noch die Herausforderung, die richtige Person für diesen wichtigen Posten zu finden. Es gibt noch kein Berufsbild oder gar eine entsprechende Ausbildung für den von vielen Verantwortlichen gewünschten Digitalmanager. „Wofür ist er verantwortlich? Welche Kompetenzen muss er mitbringen?“ Solche Fragen sind noch nicht abschließend geklärt worden.

Auch externe Berater müssen erst einmal finanziert werden. Denn ohne Expertise bzw. die fundierten Informationen von Experten fehlt den Verantwortlichen vor Ort oft die externe Legitimation. „Als Prophet im eigenen Land“ werden die Aussagen und Botschaften der Projektmanager leider häufig nicht als so richtig und wichtig wahrgenommen, wie es wünschenswert wäre. Eine Unterstützung der Kümmerer durch externe Berater ist daher zwingend erforderlich.

Ein Problem, das nur bedingt gelöst werden kann, ist die mangelhafte Erfolgsmessung. Zum einen fehlt es an konkreten Maß- und Vergleichseinheiten. Zum anderen ist eine valide Messung schwer zu gewährleisten. Dieser Mangel erschwert die Gewinnung von Geldgebern und Teilnehmern und sollte mit möglichst vielen persönlichen Erfolgsgeschichten ausgeglichen werden.

Digitale Angebote und Möglichkeiten sowie die Wünsche und Verhaltensmuster der Online-Kunden entwickeln sich laufend und rasend schnell weiter. Hier immer am Puls der Zeit zu bleiben und auf Neuerungen und Veränderungen rasch und flexibel zu reagieren ist durchaus anspruchsvoll. Dies ist eine Herausforderung für Unternehmer, aber insbesondere für die Verantwortlichen von gruppengetragenen Online-Aktivitäten. Eine projektbegleitende „Fokusgruppe Kunden“ ist daher ein wichtiges Kontrollinstrument und sollte trotz des zeitlichen Aufwands bei Auswahl und Zusammenstellung immer installiert werden.

6.4 Ausblick

Die Erfolge in den Modellkommunen setzen Maßstäbe für ganz Bayern. Nun gilt es, das Bewusstsein für die Bedeutung einer eigenen Digitalstrategie flächendeckend zu wecken und andere Städte und Kommunen von den gewonnenen Erkenntnissen in Coburg, Günzburg und Pfaffenhofen profitieren zu lassen.

Die Signale hierfür sind positiv. Die digitale Transformation unserer Städte und innerstädtischen Wirtschaftsbetriebe hat durch die „Digitale Einkaufsstadt Bayern“ deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen. Der Handel, die Dienstleister und die Gastronomiebetriebe werden von Kommunen und Politik zunehmend als lokal bedeutsame Infrastruktur wahrgenommen. Und auch die Unternehmerschaft selbst legt die vom Schreckgespenst „E-Commerce“ getriebene Rolle ab und steuert stattdessen immer aktiver, selbstbewusster und als Gemeinschaft gegen.

Bezogen auf die Modellkommunen und andere digital ähnlich weit entwickelte Städte besteht die Herausforderung nun unter anderem darin, die lokalen Online-Plattformen so bekannt und beliebt zu machen, dass sie den teilnehmenden Unternehmen dauerhaft einen echten Mehrwert bringen. Denn der mittel- und langfristige Erfolg dieser Angebote wird sich letztendlich anhand der Akzeptanz durch die Kunden messen lassen müssen. Diese entscheiden, wo und wie sie künftig einkaufen möchten.

In Coburg, Günzburg und Pfaffenhofen ist man zu Recht optimistisch. Lokale Unternehmer, ihre Produkte und Angebote sind im Netz sichtbar und bieten attraktive Besuchs- und Kaufanreize. Die Projekte werden auch künftig von leidenschaftlichen Projektmanagern professionell betreut und die Plattformen von den Systemproduzenten laufend weiterentwickelt und optimiert. Das technische Wissen der Unternehmer wird durch Qualifizierungsmaßnahmen stetig verbessert, das Gemeinschaftsgefühl wächst. Damit sind die entscheidenden Weichen für eine Veränderung im Kaufentscheidungsprozess der Kunden hin zum verstärkten Einkauf vor Ort gestellt.

7 Anhang – Checklisten

Checkliste für Kommunen

- Die Digitalstrategie ist bei uns Chefsache. Unser(e) Bürgermeister(in) ist selbstverständlich im Kernteam „Digitalisierung“ und versäumt keine Sitzung und keinen öffentlichkeitswirksamen Termin.
- Für die Entwicklung/Verfeinerung unserer Digitalstrategie beziehen wir alle wichtigen Akteure vor Ort ein. Im Kernteam „Digitalisierung“ sind Vertreter aus Handel, Standortgemeinschaft, Gastronomie, Dienstleistung, Tourismus, Verbänden, Kammern, Banken/Sparkassen und der Presse.
- Wir bieten positive Rahmenbedingungen für den Einkauf in unserer Innenstadt oder unserem Ortszentrum (Parkmöglichkeiten, Aufenthaltsqualität etc.)
- Wir stellen ausreichend Gelder bereit und finanzieren die Stelle eines Digitalmanagers in Vollzeit (mit), um den umfangreichen Aufgaben vor Ort gerecht zu werden.
- Wir haben einen Verfügungsfonds im Rahmen der Städtebauförderung zur Förderung privater Investitionen eingerichtet, den wir auch für die Digitalisierung nutzen können.
- Wir bieten niedrighschwellige Informations- und Hilfsangebote, weil wir auch digitale Neueinsteiger und Anfänger mitnehmen wollen. Wir vermitteln das notwendige Basiswissen und versuchen die Angst zu nehmen, selbst die ersten Schritte der digitalen Transformation zu gehen.
- Für Fortgeschrittene und Erfahrene bieten wir entsprechend ihrer Nachfrage und ihrem Bedarf maßgeschneiderte Angebote.
- Aktionen der Standortgemeinschaft und der Händler zur Aufwertung der Innenstadt als Einkaufsort unterstützen wir mit unserer Öffentlichkeitsarbeit und sonstigen unbürokratischen Hilfestellungen.

Checkliste „Team Digitalmanagement/ Kümmerer“

Wer gehört dazu? Solange die Stelle noch nicht extra und hauptamtlich besetzt wurde, z. B. Vertreter von Stadt- und Citymanagement oder der örtlichen Standortgemeinschaft

- Wir übernehmen eine treibende Rolle im Kernteam „Digitalisierung“ (siehe oben) im Interesse und zur Stärkung unserer Mitglieder.
- Der analoge und digitale Einkauf findet unter einer gemeinsamen Dachmarke bzw. eines gemeinsamen CI/CD statt. Dafür wurden vorhandene Positionierungen genutzt oder neue in Abstimmung mit allen wichtigen lokalen Kräften entwickelt.
- Wir verstehen uns als Qualitätstreiber vor Ort. Dazu zählt das Anstoßen und Ausloben von bedarfsgerechten Initiativen zur Qualifizierung unserer Mitglieder sowie...
- ... die Organisation und Koordination von Online-Präsenz-Checks oder Cross-Channel-Checks für die lokalen Händler.
- Wir organisieren und koordinieren den Erfahrungsaustausch, auch mit Vertretern der Stadt.
- Um die qualitativ hochwertige Darstellung von Geschäften und Produkten im Netz sicherzustellen, handeln wir günstige Rahmenverträge über „Fotopakete“ mit einem örtlichen Fotografen aus.
- Anhand eines mit der Stadt abgestimmten Jahresredaktionsplanes unterstützen wir die Händler bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit und beim „Storytelling“.

Falls Sie eine Online-Plattform betreuen:

- Der Auswahlprozess für den Plattformanbieter wird von uns federführend gesteuert.
- Für die Akquisition und Betreuung der Teilnehmer sind wir sowohl verkaufstechnisch als auch technisch geschult und personell gut aufgestellt.
- Wir bespielen regelmäßig die relevanten Social-Media-Kanäle, z. B. über die Einrichtung eines gemeinsamen WhatsApp-Broadcasts.
- Wir koordinieren für die Teilnehmer gemeinsame, begleitende Werbemaßnahmen rund um die Plattform, z. B. Flyer, Marketing, Gewinnspiele.

Checkliste für Gewerbetreibende (Handel, Dienstleistung, Gastronomie, Gesundheit)

- Ich bilde mich regelmäßig im Bereich „Digitalisierung und Online-Darstellung“ weiter, um mit meinem Unternehmen Vorreiter zu sein / nicht den Anschluss zu verlieren.
- Mein GoogleMyBusiness-Eintrag ist aktuell und wird regelmäßig von mir aktualisiert.
- Meine Website ist nicht älter als fünf Jahre und wird regelmäßig mit Informationen, Produkten und Fotos sowie anderen News aktualisiert.
- Ich bin auf Facebook und/oder anderen Social-Media-Kanälen wie Instagram aktiv.
- Ich nutze Bilder und Texte von Herstellern, mit denen ich die Nutzungsrechte vorher abgeklärt habe.
- Ich kann digitale Geschichten erzählen und weiß, wie ich die Kunden mit Informationen zum Laden, zu den Produkten und zu meiner Motivation gewinne und binde (Storytelling).
- Ein Warenwirtschaftssystem erleichtert meine analogen und digitalen Verkaufs-Aktivitäten, z. B. bei der Verfügbarkeitskontrolle.
- Andere Unternehmer werden von mir aktiv unterstützt. Ich besuche einen Unternehmerstammtisch zum Erfahrungsaustausch und/oder teile Beiträge meiner Kollegen auf den eigenen Social-Media-Kanälen.
- Ich beteilige mich an der Gemeinschaftswerbung durch einen Werbekostenzuschuss.
- Ich kenne mich im Rahmen meiner Tätigkeiten ausreichend mit dem Thema Internetrecht aus.
- Den digitalen Wandel empfinde ich als Herausforderung, bei dem ich meine Leidenschaft für meine Produkte/meine Leistungen und meine Talente neuartig einbringen kann.

Wo stehen Sie?



Gratulation, wenn Sie bereits 2/3 Ihrer Punkte umgesetzt haben bzw. aktuell bearbeiten. Ansonsten sollten Sie sich dringend an die Arbeit machen. Der digitale Wandel wartet auf niemanden.

Weitere Informationen erhalten Sie auch über die drei Zwischenberichte (online abrufbar unter <https://www.stmwi.bayern.de/mittelstand-handwerk/handel/>) sowie bei den Coaching-Unternehmen.

Bayern.
Die Zukunft.



Herausgeber



Hinweis

Bayern. Die Zukunft. | www.bayern-die-zukunft.de

BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.

Unter Telefon 089 12 22 20 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie
Prinzregentenstraße 28 | 80538 München
Postanschrift 80525 München
Telefon 089 2162-0 | Telefax 089 2162-2760
poststelle@stmwi.bayern.de
www.stmwi.bayern.de [Kosten abhängig vom Netzbetreiber]

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben von parteipolitischen Informationen oder Werbemitteln. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.



Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie
www.stmwi.bayern.de