

Local Commerce

Wie Städte und Innenstadthandel die digitale Transformation meistern

Andreas Haderlein

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten: <http://dnb.d-nb.de>

ISBN 978-3-00-058854-9
ISBN 978-3-00-058855-6 (eBook)

1. Auflage 2018, Frankfurt am Main
© 2018 by Andreas Haderlein

LOCAL COMMERCE ALLIANCE
c/o Andreas Haderlein
Am Weimarfloß 30
60431 Frankfurt am Main
www.andreas-haderlein.de
Tel.: +49 (0)69 57 80 13 92
Fax: +49 (0)69 57 80 13 97

Das vorliegende Werk ist urheberrechtlich geschützt. Ohne schriftliche Genehmigung des Autors ist jedwede Verwendung strafbar.

Die Recherchen zu diesem Buch fanden mit größtmöglicher Sorgfalt statt. Alle Angaben erfolgen dennoch ohne Gewähr, da trotz sorgfältiger Bearbeitung zwischenzeitliche Änderungen nicht auszuschließen sind. Der Autor übernimmt daher keine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Dies gilt auch für URLs, auf die in diesem Buch verwiesen wird und die zwischenzeitlich gelöscht bzw. deren zugrunde liegende Webinhalte geändert werden können. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar.

Autor: Andreas Haderlein
Coverdesign: Lisa Temes; Foto: © fotolia/momius
Lektorat: Peter ten Eicken, Wuppertal
Druck: Stadt Druck Münker & Schmidt GmbH, Frankfurt am Main

Fragen und Anregungen: post@localcommerce.info
Buchbegleitende Website: www.localcommerce.info

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung.....	9
Zur Handhabung des Buches	13
Einleitung.....	15
Local Commerce – eine Provokation	15
Die Digitalisierungsstrategie als Veränderungsmanagement	19
Grundsätzliche Begriffsklärung.....	21
Digitale City-Initiative	21
Local-Commerce-Ansatz oder Local-Commerce-Projekt.....	21
Digitales Dachmarketing und die Erzeugung online-lokaler Relevanz	21
ROPO-Effekte.....	22
1. Digitale Transformation, die uns alle angeht	23
1.1 Das Kaufverhalten: Von der Aufenthaltspflicht zum „Couch-Commerce“	24
1.1.1 Vom Gespenst zur Tatsache – die disruptive Kraft des Online-Handels.....	25
1.1.2 Die Herausforderungen der inhabergeführten Geschäfte	27
1.2 Die Wissenslücke: Know-how-Transfer zu den relevanten Akteuren.....	32
1.2.1 Die schwierige Brücke zwischen universitärer Forschung und Praxis	32
1.2.2 Kommunalberater und solche, die es werden wollen.....	34
1.2.3 Branchenveranstaltungen	37
1.2.4 Online-Handel und die gebaute Stadt	39
1.3 Das Lobbying: Verbände, Politik und der Kampf um Meinungshoheit	41
1.3.1 Handelsverband Deutschland (HDE)	41
1.3.2 Industrie- und Handelskammern.....	43
1.3.3 Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V.....	47
1.3.4 Politische Parteien	47
1.4 Die Förderung: Gelder für digitale City-Initiativen.....	48
1.4.1 Wettbewerbspreise im Stadtmarketing- und Citymanagement-Umfeld	49
1.4.2 Einsatz von Landesmitteln: Die wichtigsten Modellprojektförderungen	50
1.4.3 Wettbewerbsausschreibungen unter Beteiligung der Privatwirtschaft	52
1.4.4 Fördermittel und -initiativen der Europäischen Union	54
1.4.5 Städtebauförderung und Nationale Stadtentwicklungspolitik	56
1.4.6 Business Improvement Districts (BIDs).....	61
1.5 Die Herausforderer: Internetriesen, Marktmächte und Sparringspartner	62
1.5.1 Die Macht der Marktplätze	63
1.5.2 Amazon: An den Schalthebeln des Konsums.....	65
1.5.3 eBay: Der letzte Strohalm für Innenstädte?	69
1.5.4 Zalando: Auf dem Weg zum Betriebssystem des „Connected Commerce“	77
1.5.5 Google: Torwächter des Suchens und Findens.....	79
1.5.6 Facebook: Das Intranet der Welt.....	83

1.6 Die Reaktionen: Populäre Maßnahmen und Forderungen	88
1.6.1 Die Sonntagsöffnung – warum sie von Kernproblemen ablenkt	88
1.6.2 E-Commerce-Kauffrau/-mann – lieber zu spät als nie	94
1.6.3 Freies WLAN in Innenstädten – Wunderwaffe gegen Frequenzverluste?	97
Zwischenfazit	103
2. Warum wir starke digitale Städte brauchen.....	107
2.1 Digitale Aufenthaltsqualität	107
2.1.1 Der online-lokale Raum als öffentliche Infrastruktur	108
2.1.2 Stadtmarketing und Citymanagement herausgefordert.....	109
2.2 Von der Machbarkeits- zur Bedarfsorientierung – den Hypes widerstehen.....	110
2.2.1 Niederschwelligkeit und Marktdurchdringung – lieber testen als warten	113
2.2.2 Nicht Technik, sondern Nutzer im Fokus – auch in einer digitalen Stadt	113
3. Digitale (City-)Initiativen: „Online-Mäntel“ für den lokalen Handel	115
3.1 Die Infrastrukturgeber für mehr Online-Sichtbarkeit.....	115
3.1.1 Stadtunabhängige Infrastrukturgeber	115
3.1.2 Stadtkooperierende Infrastrukturgeber	132
3.2 Die unterschiedlichen technisch-konzeptionellen Ansätze.....	135
3.2.1 Integriertes Konzept	136
3.2.2 Lokaler Online-Marktplatz mit Reservierungsfunktion.....	139
3.2.3 Lokaler Online-Marktplatz mit Shop-Funktionalität	142
3.2.4 Online-Schaufenster ohne Shop- oder Reservierungsfunktionalität	147
3.2.5 Regionaler Online-Marktplatz mit Shop-Funktionalität.....	151
3.2.6 Regionales Online-Schaufenster ohne Shop-Funktionalität	154
3.2.7 Sortiment-/branchenspezifischer Online-Marktplatz	156
3.3 Die Gretchenfrage: Marktplatz oder Schaufenster?	158
3.3.1 Immanente Vernachlässigung – wunder Punkt des Online-Schaufensters	159
3.3.2 Produkte! Das Mantra des Projektmanagements	160
3.3.3 Das unternehmerische Stadtportal: Der Hybrid ist möglich	160
3.4 Die Ausrichtung des „Multi-Vendor Online-Shops“ im Local Commerce.....	161
3.4.1 Aufbau und Funktionen des white-label-fähigen Online-Marktplatzes.....	161
3.4.2 Backend: Das Content-Management-System (CMS)	162
3.4.3 Frontend: Die Sicht des Kunden.....	163
3.4.4 Wie kommen die Produkte auf den Marktplatz?.....	163
3.5 Die Eigentümlichkeiten der digitalen City-Initiative	164
3.5.1 Skalierbarkeit: Keine quantitative Limitierung	165
3.5.2 Messbarkeit: (Bedingungslose) Transparenz	165
3.5.3 Störanfälligkeit: Sollbruchstellen digitaler City-Initiativen.....	165
3.5.4 Entwicklungsfähigkeit: Organisches Wachstum als Grundbedingung	166
3.5.5 Warum digitale City-Initiativen scheitern können	167

4. Online City Wuppertal – „Mutter“ aller lokalen Online-Marktplätze.....	171
4.1 Warum ausgerechnet Wuppertal?	171
4.1.1 Die erste Bekanntschaft mit der Schwebbahnstadt	172
4.1.2 Stadt des Umbruchs – die Wirtschaftsförderung als wichtiger Treiber	173
4.1.3 Die DNA des „Tals“: Zukunft machen	174
4.2 Die Projektziele laut Förderantragsstellung.....	175
4.3 Das Projektmanagement	177
4.4 Das 3-Säulen-Modell in der Praxis	178
4.4.1 Erste Säule: Infrastruktur zur lokalen Kaufkraftbindung	178
4.4.2 Zweite Säule: Händlerschulungen für mehr Digitalkompetenzen	185
4.4.3 Dritte Säule: Retail Lab – Versuchslabor, Logistik-Hub, Infozentrale	191
4.5 Die Projektpartner	203
4.6 Weitere Kooperationspartner	204
5. Problembehandlung in digitalen City-Initiativen – aus Wuppertal lernen	207
5.1 Vorhandene IT-Infrastruktur nutzen statt neue entwickeln	207
5.2 Umgang mit lokalen IT-Dienstleistern und Agenturen	208
5.3 Pressearbeit: Fluch und Segen des Medienhypes.....	210
5.3.1 Ressourcenfresser Pressearbeit	211
5.3.2 Über das richtige Timing proaktiver Pressearbeit	212
5.3.3 Wenn sich lokale Medienpartner „übergangen“ fühlen	213
5.3.4 Nicht alle Händler sind „pressetauglich“ – das schürt Unmut.....	214
5.3.5 Andere digitale City-Initiativen geraten ins mediale Hintertreffen	215
5.3.6 Kaum differenzierte Betrachtung des Gesamtprojekts	216
5.4 Image und Digitalisierung	217
5.5 Der Prophet im eigenen Lande	218
5.6 Sortimentsbreite – das Henne-und-Ei-Problem knacken.....	220
5.7 Priorisierung in der Händlerdarstellung – wer steht oben?.....	222
5.8 Der Umgang mit vermeintlich wenigen Online-Bestellungen	223
5.9 Wieso lokaler Versandhandel keine absurde Vorstellung von E-Commerce ist	224
5.10 Dauerbrenner Preisgestaltung.....	227
5.11 Die Rolle der Filialisten und deren Integration	230
5.12 Lokale Online-Marke etablieren – die Tücken des Branding	232
5.13 Online-Reichweite der Initiative „ohne Kohle“ aufbauen.....	233
5.14 Orchestrierung der digitalen Kanäle	235
Zwischenfazit	237
6. „Kümmern 2.0“ – digitale City-Initiativen managen und moderieren	243
6.1 „Kümmern“ im Kontext von Stadtmarketing und Citymanagement	243
6.2 Mehr Digitalkompetenzen notwendig.....	245
6.3 Die Praxis des „Kümmerns 2.0“	246
6.3.1 Projektbausteine des lokalen Online-Marktplatzes	246
6.3.2 Die Facebook-Gruppe als Werkzeug des Projektmanagements.....	252

6.4 Kennzahlen digitaler City-Initiativen	255
6.4.1 „Google-gemachte“ Transparenz.....	256
6.4.2 Grundlegende Nutzungsstatistiken.....	257
6.4.3 Online-handelsbezogene Größen	262
6.4.4 Spezifische Kennzahlen für den Local Commerce.....	267
6.4.5 Zugang zur Nutzungsstatistik und Festlegung von KPIs	271
6.5 Kompetenzprofil für das digitale Citymanagement der Zukunft.....	272
Schlussbemerkung	275
Das „Local Commerce Manifest“	277
Ausblick: Regionale Wertschöpfung auf digitalem Fundament	279
Buchbegleitende Website	283
Zur Nutzung von LocalCommerce.info	283
Zielgruppe der Informationsplattform.....	283
Die Datenbank der digitalen (City-)Initiativen	283
Local Commerce Alliance: Das kuratierte Netzwerk für starke digitale Städte.....	285
Glossar	287
Literaturverzeichnis	293
Über den Autor	301

Vorwort und Danksagung

Lokale Online-Marktplätze sind die technisch-konzeptionelle Grundlage von Local-Commerce-Initiativen. Sie sind aber auch – um ein Bonmot der Bundeskanzlerin Angela Merkel zu bemühen – Neuland. Denn das Internet mit den eigenen Waffen zu schlagen, liegt den meisten Innenstadthändlern nicht im Blut.

Umso erstaunlicher ist es, dass aus dem nationalen Pilotprojekt „Online City Wuppertal“ ein medialer und durch zahlreiche Nachahmer befeuerter Flächenbrand wurde. Erst recht, da sich Städte und Kommunen in den letzten beiden Jahren priorisiert vor allem mit der Bewältigung der sogenannten Flüchtlingskrise auseinandersetzen mussten.

Die „Mutter aller lokalen Online-Marktplätze“, wie die Förderungsmaßnahme für den stationären Einzelhandel der Schwebbahnstadt bisweilen genannt wird, hat Schule gemacht. Sie hat maßgeblich dazu beigetragen, dass sich Städte und deren Einzelhändler, Citymanager und Werbegemeinschaften, Verantwortliche aus dem Stadtmarketing und Wirtschaftsförderer in den vergangenen Jahren intensiver mit Lösungen zur Bespielung des *online-lokalen Raums* auseinandergesetzt haben. Sie hat gezeigt, dass stationärer und Online-Handel keine Gegensätze sind – das ist den meisten Einzelhandelskunden ohnehin egal –, sondern sich heute selbstverständlich ergänzende Elemente ein und derselben Aufgabe: das Verkaufen.

Aber leider stehen noch immer sehr verengend der rein technische Aspekt dieses neuen Verkaufens und die Frage der Finanzierung einer digitalen Infrastruktur im Zentrum der Wahrnehmung. Dieses Problem möchte ich mit diesem Buch lösen. Denn in einer sehr heterogenen Flut von Presseberichten und Kommentaren durch Journalisten, von Vorträgen und Diskussionsbeiträgen von Handlungsexperten und Stadtmarketing-Verantwortlichen geriet vor allem eines aus dem Blickfeld: die Hilfe zur Selbsthilfe, die in Wuppertal geleistet wurde. Dem Projektmanagement-Team ist es nämlich gelungen, die Veränderungsbereitschaft der adressierten Akteure aus dem Einzelhandel zu wecken, ja mitunter die Leidenschaft für den Wandel zu entfachen – freilich nicht bei allen Projektbeteiligten. Wir waren, das darf ich als Mitglied dieses Teams sagen, keine „Technologieverkäufer“, sondern „Veränderungsmanager“. Es ist uns gelungen, „das rote Tuch E-Commerce *sanft* aus dem Gesichtsfeld der beteiligten Händler zu *reißen*“.

Sie, liebe Leserinnen und Leser, merken schon an dieser rhetorischen Spitzfindigkeit, dass eine Menge Überzeugungsarbeit nötig ist, um klassischen Geschäften in Fußgängerzonen und Einkaufsstraßen Veränderungsbereitschaft im Sinne der digitalen Transformation abzuverlangen. Dass es aber gelingen kann, wenn grundsätzliche Pflöcke eingeschlagen werden, das wird Ihnen nach der Lektüre dieses Buches – so meine Hoffnung – deutlich.

Eine fast schon unheimliche Medienaufmerksamkeit für dieses Thema und immer mehr Initiativen und Dienstleister in diesem Umfeld lassen erahnen, dass sich der lokale Online-Marktplatz als Standardwerkzeug im Repertoire des Handelsmarketings zu etablieren scheint wie anno dazumal die Litfaßsäule.

Und dennoch: In vielen Rathäusern, Citymanagement-Büros oder Werbegemeinschaften sorgt *Local Commerce*, die Zusammenführung des Besten aus den Welten Online und Offline, immer noch für Stirnrunzeln. Ich möchte Ihnen deshalb mit diesem Buch Mut machen, neue Wege in der Einzelhandelsförderung, im Citymanagement, im Stadtmarketing und in Belangen der Wirtschaftsförderung oder als Kaufmann in eigener Sache zu gehen.

Ich hoffe auch, Ihnen Lust zu machen, die Herausforderung der Digitalisierung als Händler, Stadt, Institution oder Dienstleister anzunehmen. Zahlreiche positive Ergebnisse und Erfahrungen aus dem dreijährigen Pilotprozess in Wuppertal sollen Ihrer Motivation dienen. Ich kehre auch nicht die Fehler und Misserfolge unter den Teppich und habe mir an der einen oder anderen Stelle ein Augenzwinkern nicht nehmen lassen.

Denn dieses Buch konnte nur geschrieben werden, weil „gesund verrückte“ Wuppertaler mit dem Projektmanagement gemeinsam Neuland betreten haben. Es war für alle Beteiligte ein sehr spannendes, anstrengendes, aber eben auch zukunftsweisendes „Learning by Doing“. Ihnen gilt deshalb mein aufrichtigster Dank. Sie haben die „Online City Wuppertal“ mit ihren Ideen, Leistungen, aber auch Interventionen und Einwänden nach vorne gebracht und zu dem gemacht, was sie heute ist: die Geburtsstadt des *Local Commerce*.

Ausdrücklich möchte ich betonen, dass das vorliegende Buch nicht zwingend die Meinung der Wirtschaftsförderung Wuppertal oder anderer städtischer bzw. regionaler Institutionen widerspiegelt. Zum einen, weil keine weitere Behörde außer der Wirtschaftsförderung operativ am Projekt beteiligt war, zum anderen, weil sich aus meiner Sicht gerade im Spannungsfeld der lokalen Institutionen – vom Stadtmarketing bis zur Industrie- und Handelskammer – einige Unzulänglichkeiten offenbaren, die ich in diesem Buch offen anspreche.

Dr. Rolf Volmerig, Vorstand der Wuppertaler Wirtschaftsförderung, hat die „Online City Wuppertal“ als Projektträger initiiert, verwaltet und den Förderrahmen ausgelotet, das Projektmanagement aber weitestgehend in die Hände von freien und (relativ) unabhängigen Mitarbeitern gelegt. Für dieses von Herrn Dr. Volmerig entgegengebrachte Vertrauen und nicht zuletzt für seine Risikobereitschaft bedanke ich mich ganz besonders.

Vor allem aber möchte ich meiner Mitstreiterin Christiane ten Eicken danken, ohne die es keine „Online City Wuppertal“ geben würde – und auch keinen von Händlern und Wirtschaftsförderung getragenen Verein, der nun den Wuppertaler Ansatz verstetigt und optimiert. Als Projektmanagerin hat sie sich in unnachahmlicher Weise für das Projekt eingesetzt, mit mir bis tief in die Nächte hinein über Knackpunkte und Lösungen diskutiert und die Wunden eines mitunter aufreibenden Moderationsprozesses

geleckt. Das Geheimnis des Projekterfolgs liegt an diesen ebenso schönen wie arbeitsreichen Stunden auf dem Wuppertaler Dönberg.

Nicht zuletzt gilt der Dank meiner Familie – besonders meiner Frau Irem, die nicht nur drei Jahre Pionierarbeit in Wuppertal „miterlitten“ hat, sondern auch während des Verfassens dieses Buches immer ermutigend hinter mir stand. Und meinen Kindern danke ich, dass ich nach Drucklegung dieser Seiten noch einmal nach Wuppertal fahren darf: als Tourist, als Vater, als Freund und zum Schwebefahnen – nach freier Auswahl für Ava und Sinan im „Naschkatzenparadies“ unweit der Haltestelle Vohwinkel.

Man hätte genauso gut ein spannendes Drama über die Widrigkeiten eines Pilotprojekts schreiben können. Mit etwas Fantasie hätte die bekannteste deutsche digitale City-Initiative auch zum Krimi getaugt. Und auch für einen Enthüllungsreport über lähmende Strukturen, müde Funktionsträger und unterfinanzierte Start-ups hätten die Erfahrungen gereicht. Aber es ist ein Fachbuch geworden, besser noch: ein Ratgeber, der Städten und dem Innenstadthandel helfen soll, die digitale Transformation zu meistern.

Ich wünsche Ihnen nun eine erkenntnisreiche Lektüre und würde mich freuen, wenn auch Sie künftig dazu beitragen, dass *Local Commerce* weiter wachsen kann – operativ, aber vor allem in den Köpfen der unterschiedlichsten City-Akteure.

Ihr Andreas Haderlein

Frankfurt am Main im Januar 2018