

GEMEINSAM ONLINE

Online-Plattformen
mit lokalem Fokus

**Zweiter Zwischenbericht
zur Marktuntersuchung
2017-2018**

Stand Dezember 2017

Bearbeitung

CIMA Beratung + Management GmbH
Brienner Straße 45, 80333 München

Dipl.-Ing. Kirsten Rosenthal
Dipl.-Bw. Christian Kramer

Telefon 089 55118-154
E-Mail cima.muenchen@cima.de

Förderung

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien,
Energie und Technologie
Prinzregentenstr. 28
80538 München

MR Franz Müller
Telefon 089 2162-2500
E-Mail info@stmwi.bayern.de

Handelsverband Bayern e.V.
Brienner Straße 45, 80333 München

Dipl.-Geographin Simone Streller
Telefon 089 55118-112
E-Mail streller@hv-bayern.de

Interviews mit Projektmanagern zu lokalen Online-Plattformen - Auswertung -

1 Vorgehen, Auswahl, Zielsetzung.....	4
2 Wissenswertes rund um die Plattformen	6
3 Stolpersteine – Darauf sollten Sie gefasst sein.....	12
4 Best-Practice-Tipps.....	15
5 Fazit aufgrund der Interviews.....	22

1 Vorgehen, Auswahl, Zielsetzung

Viele der aktiv laufenden Online-Plattformen werden vor Ort von einem sogenannten „Kümmerer“¹ betreut. Obwohl der Begriff geläufig und von vielen, die diese Aufgabe ausüben auch selbst genutzt und anerkannt wird, wählen wir für diese Untersuchung im weiteren Verlauf die Bezeichnung „Projektmanager“, da dies die Komplexität der Aufgaben unserer Meinung nach stärker berücksichtigt und noch wertschätzender ist. Letzten Endes kommt es hier aber nicht auf eine einheitliche Stellenbezeichnung an, sondern es geht um die gemeinsame Jobbeschreibung.

Unser Projektmanager agiert an der Schnittstelle zwischen Plattformanbieter und -teilnehmern und bekleidet damit eine - wenn nicht sogar die wichtigste - Funktion rund um die Plattform. In der Regel ist er oder sie zuständig für die Akquisition, Betreuung und Schulung der Teilnehmer, übernimmt alleine oder mit seinem Team Aufgaben aus dem Vertrieb, dem Marketing sowie der Öffentlichkeitsarbeit und treibt schließlich die Entwicklung der eigenen Plattform im Dialog mit dem Systemproduzenten weiter voran. Dementsprechend verfügen die Projektmanager über einen sehr großen Erfahrungsschatz und ein unvergleichliches Praxiswissen, was gebündelt bislang nirgendwo zur Verfügung steht.

Dieser „Wissensschatz“ wird im Rahmen von gemeinsam.online erstmals gehoben. Als geeignetes Vorgehen wurde die Methode der qualitativen Interviews gewählt, da eine wissenschaftliche und damit monatelange Untersuchung der sich rasant weiter entwickelnden Thematik nicht gerecht werden kann. Einzelne Zahlen haben sich daher auch seit den Interviews verändert.

Im Zeitraum zwischen Mitte Juni und Mitte Oktober 2017 wurden insgesamt 20 Interviews geführt. Die Initiativen wurden nach dem Kriterium des Vorhandenseins eines aktiven und gesprächsbereiten Projektmanagers ausgesucht. Im Laufe der Recherche schieden so einige Initiativen wieder aus, auch wenn das dahinterstehende Plattformsystem durchaus interessant gewesen wäre. Es kristallisierte sich schließlich die Mischung von Initiativen und Plattformen heraus, auf denen die folgende Auswertung fußt.

¹ Oberbegriff für alle City-Manager, Stadtmarketingbeauftragten, Wirtschaftsförderer, Ehrenämter in Werbegemeinschaften, Marketing- und Vertriebsexperten und sonstige Akteure, die das Projekt rund um die lokale Online-Plattform über diverse Phasen hinweg zentral managen und koordinieren.

Hinter den 20 Interviews stehen 19 verschiedene lokale Initiativen, die mit insgesamt 15 verschiedenen Plattform-Systemen arbeiten. Folgende Zahlen ergeben sich bzgl.:

Repräsentierte Unternehmen

- Einzelhandel.....	7
- Einzelhandel, Dienstleistungen.....	2
- Einzelhandel, Dienstleistungen, Gastronomie.....	6
- Einzelhandel, Dienstleistungen, Gastronomie und Mehr (z.B. Gewerbe, Freizeit)	4

Informationsklassen

- Orte (Adressen, Kontaktdaten, Öffnungszeiten etc. der Unternehmer).....	8
- Orte, Produkte (umfasst Produkte und Dienstleistungen).....	3
- Orte, Produkte, Kampagnen (zeitlich befristete Aktionen zu Produkten und Dienstleistungen).....	5
- Orte und/oder Veranstaltungen, Kampagnen, Meldungen (Nachrichten rund um den Standort, ggf. aus mehreren Quellen)	3

Entwicklung

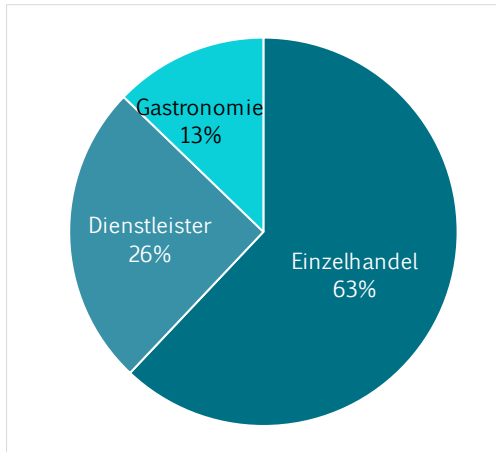
- Bottom-Up (Systemlösung wurde nach Anforderungen des Trägers konzipiert).....	7
- Top-Down (Systemlösung wurde vom Produzenten vorgegeben).....	12

Die Auswertung erfolgte anonymisiert und als ganze Gruppe. Aufgrund der geringen Grundgesamtheit wurde darauf verzichtet, einzelne Plattformvarianten oder diverse Systeme direkt miteinander zu vergleichen

Anspruch der Auswertung ist es, generelle Gemeinsamkeiten, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zu benennen und so schließlich hilfreiche Best-Practice-Tipps für die Suche, Installation und Betreuung von lokalen Online-Plattformen zu bieten.

2 Wissenswertes rund um die Plattformen

Startdatum und Branchenverteilung



Von den 19 Initiativen startete eine bereits 2012. Die anderen entstanden erst in den letzten zwei Jahren (sechs in 2015, acht in 2016 und vier in 2017).

Der Einzelhandel stellt bei fast allen Plattformen den größten Anteil an Teilnehmern. Bei zwei der untersuchten Plattformen bildeten allerdings Dienstleister die Mehrheit. Die Gastronomie stellt regelmäßig die kleinste Gruppe, ist bei drei

Projekten gar nicht dabei.

Teilnehmerzahlen zum Launch und weitere Entwicklung

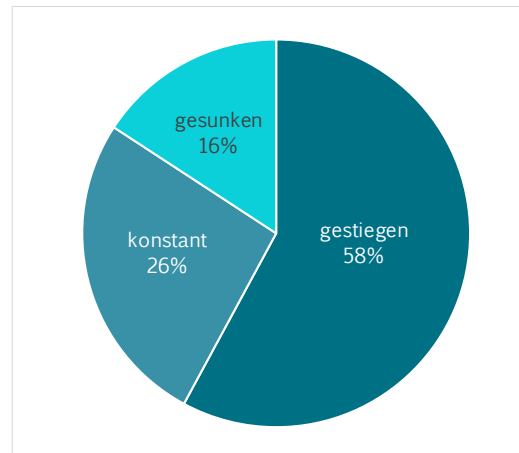
Je nach Stadtgröße, Zahl der potentiellen Teilnehmer und Ausrichtung der Plattform schwankt die Zahl der Teilnehmer beim Start und während der weiteren Laufzeit erheblich und ist auch nur schwer vergleichbar. Außerdem muss man berücksichtigen, dass manche Plattformen (ggf. auch nur für Mitglieder) kostenfreie Basiseinträge anbieten und so zu Anfang eine teils vollständige Abdeckung der städtischen Unternehmer anpeilen, von denen aber nicht alle bereits vertraglich gebundene Teilnehmer sind. So kommen offizielle Startzahlen von 8 bis 600 zustande.

Mehr als die Hälfte der Plattformen hat eine Untergrenze an Teilnehmern für ihren Launch gesetzt. Die weitere zahlenmäßige Entwicklung scheint im Rahmen unserer Befragung aber unabhängig von einer solchen Untergrenze.

Aufgrund der nicht repräsentativen Auswahl lässt sich hier lediglich festhalten, dass die in unseren Interviews untersuchten Plattformen in Städten

- bis zu 20.000 Einwohner in der Regel 30-50 Teilnehmer verzeichnen,
- von 20.-100.000 Ew in der Regel 40-60 Teilnehmer verzeichnen (1x auch 100),
- über 100.000 Ew in der Regel 80-200 Teilnehmer verzeichnen.

Bei einem Großteil der Plattformen hat sich die Teilnehmerzahl seit dem Launch positiv entwickelt. Die Plattformen, die eher konstante Zahlen aufweisen, melden kleinere Zu- und Abgänge, die sich die Waage halten. Wenn die Zahlen gesunken sind, lag dies entweder am Wegfall von Fördergeldern, was höhere Teilnehmergebühren bedeutete oder an der nicht mehr durchgängig besetzten Projektmanager-Position.



Akquisition – Vorgehen, Themen, Vorbehalte

Das Verhältnis zwischen der Zahl der Akquiseangebote und dann tatsächlich teilnehmenden Unternehmen ist wenig aussagekräftig. Dies liegt auch daran, dass die Erstakquise sehr unterschiedlich verläuft. Insgesamt kann man feststellen, dass bei kleineren und mittleren Städten naturgemäß mehr direkte, persönliche Kontaktaufnahmen stattfinden und lange Einzelgespräche geführt werden. In größeren Städten wird tendenziell eher mit Anschreiben und/oder der Anlage von Basiseinträgen als Erstkontakt gearbeitet. Aber auch hier ist das persönliche Gespräch letzten Endes ausschlaggebend. Dafür werden dann - wenn vorhanden - extra Vertriebsprofis eingesetzt.

Bei den Akquisitionsgesprächen standen vor allem der individuelle Nutzen (Was habe ich bzw. mein Unternehmen davon?) sowie der Preis (Was kostet mich das? Für wie lange binde ich mich?) im Vordergrund. Der technischen Bedienbarkeit sowie die örtliche Identität wurden im Schnitt weniger Bedeutung zugemessen, hierzu schwanken die Angaben aber von Plattform zu Plattform sehr.

Was war im Rahmen der Akquise für die Teilnehmer von Interesse/Bedeutung?

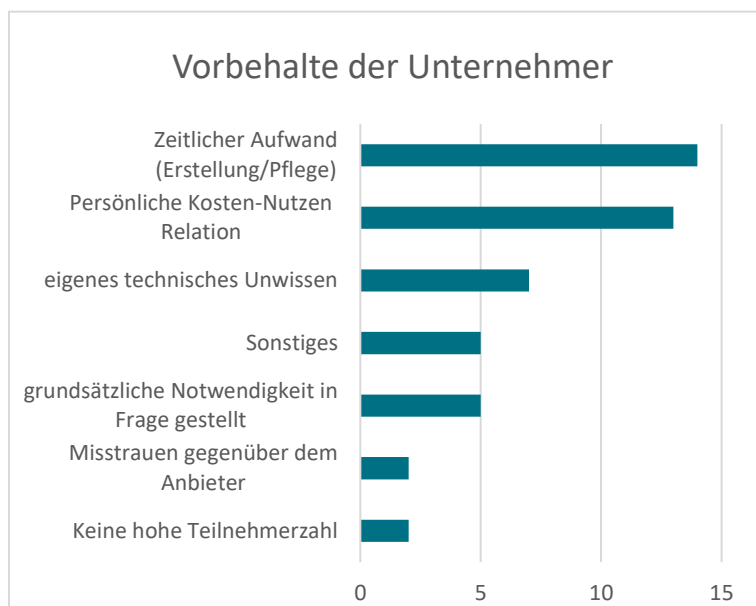
Skala: 1 uninteressant, bedeutungslos / 10 sehr großes Interesse, sehr hohe Bedeutung

	Individueller Nutzen	Preis	Technische Bedienbarkeit	Örtliche Identität Website
Mittelwert	8,4	7,9	6,0	5,8

Die Hälfte der Befragten brachten unter dem Punkt „Sonstiges“ noch zusätzliche Themen/Fragestellungen ein, die in der Regel sogar den wichtigsten Teil des Akquisegesprächs darstellten und als sehr wichtig eingestuft wurden (Mittelwert 8,6).

Hier wurde vor allem die Frage nach dem „Wer ist sonst noch dabei?“ angegeben. Dabei stand die Sorge, dass nicht genug andere mitmachen, im Vordergrund. Andere erhofften sich allerdings auch eine Exklusivität innerhalb ihrer Branche.

Viel Zeit musste der grundsätzlichen Sensibilisierung für die Thematik Internet eingeräumt werden. Dies zeigt sich auch in der Auswertung der genannten Vorbehalte der Unternehmer gegenüber der Plattform.



Die Projektmanager trafen bei der Akquisition naturgemäß nicht nur auf Interesse, sondern auch auf Skepsis. Auch hier spielte der in den Augen der Zweifler unklare individuelle Nutzen (in der Grafik zusammengefasst als „Persönliche Kosten-Nutzen Relation“) eine sehr große Rolle. Noch mehr fürchteten die Unternehmer aber, einen hohen zeitlichen Aufwand vor

allem für die Erstellung und Pflege ihres Eintrags und für das Liefern von Inhalten leisten zu müssen. Dies hing nicht unbedingt mit dem eigenen technischen Unwissen zusammen, kam aber oft als zusätzliche Hürde dazu. Insgesamt wurde eine große Spanne von Vorbehalten genannt, auch rechtliche Fragestellungen und die Umsatzbeteiligung beim Online-Verkauf wurden problematisch gesehen.

Interessant ist, dass die Befürchtungen vor einem zu großen Zeitaufwand noch häufiger genannt, als dass der ökonomische Nutzen angezweifelt wurde. Dies deutet bereits auf ein Unverständnis des Internets als Werkzeug und mangelndes Engagement bei einigen hin, was später noch genauer beschrieben sein wird.

Zusammenarbeit mit und Informationen durch den Systemproduzenten

Die grundsätzliche Zusammenarbeit mit den Systemproduzenten wird durchweg als gut bis sehr gut empfunden. Die Zufriedenheit bzgl. der Bereitstellung von Schulungen und individuellen Unterstützungsmaßnahmen ist ebenfalls hoch, sinkt aber fallweise etwas ab (auf 3 oder 4).

Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit dem Systemproduzenten bzgl. ...

Skala: 1 sehr unzufrieden / 10 sehr zufrieden

	Grundsätzliche Zusammenarbeit	Schulungsangebote	Individuelle Unterstützung
Mittelwert	8,6	8,4	8,0

Hinweis: In einigen wenigen Fällen war der Projektmanager in einer Doppelrolle als Projektmanager und Systemproduzent befangen, dann wurde die Meinung nicht gewertet bzw. eine externe Zweitmeinung eingeholt.

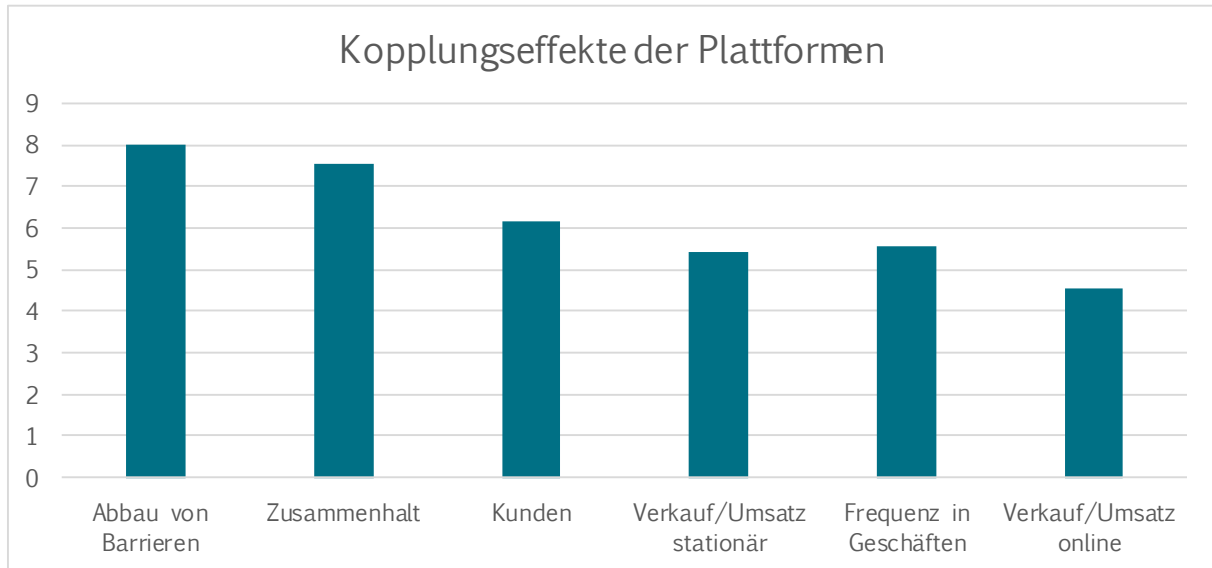
Nutzungsanalysen

Die grundsätzliche Zufriedenheit scheint aber nicht mit dem eigenständigen Zugriff auf Nutzungsanalysen zu korrelieren. Hier wurde kein Zusammenhang festgestellt. Insgesamt gaben auf die Frage „Können Sie feststellen, welche Informationen wie häufig abgerufen werden?“ acht Befragte an, dies zu können und auch regelmäßig zu tun. Sechs bekommen diese Angaben regelmäßig oder auf Nachfrage beim Systemproduzenten. Drei Projektmanager gaben an, keine Möglichkeit dieser Informationsbeschaffung zu haben, für einen ist dies nicht von Interesse.

Dennoch muss festgehalten werden: Eine fehlende Nutzungsanalyse erschwert die Transparenz in der Frage „Was bringt die Online-Plattform“.

Kopplungseffekte – Was bringt die Online-Plattform?

Bezüglich möglicher Kopplungseffekte hielten sich die Projektmanager mit ihrer Einschätzung eher bedeckt. Öfter wurde angegeben, hier keine Angaben machen zu wollen, da es sehr spekulativ sei. Dies liege auch an dem mangelnden Feedback, was diesbezüglich von den Teilnehmern komme.



Gerade zu sonst harten Fakten wie „Frequenz“ und „Verkauf“ gibt es also kaum belastbare Zahlen. Dies liegt auch daran, dass weniger als die Hälfte der untersuchten Plattformen den direkten Online-Verkauf anbietet. Diese Unsicherheit ist ein Problem, denn die Frage, was die Plattform den Teilnehmern bringt, ist für diese der Dreh- und Angelpunkt. Wenn hier keine befriedigenden Antworten gegeben werden können, erschwert das die Ansprache neuer Teilnehmer und kann die gesamte Stimmung innerhalb der Plattform-Gemeinschaft negativ beeinflussen.

Anders sieht es bei eher weichen Faktoren wie „Zusammenhalt“ und „Abbau von Barrieren“ aus. Hier sehen die Projektmanager deutlicher, dass die Plattform durchaus positive Effekte hat.

Aus Sicht der Projektmanager wird die Kosten-Nutzen Relation überwiegend positiv gesehen. Die Befragten geben hier im Schnitt eine 8,2. Dies ist nicht überraschend, da die Befragten überzeugt und sehr engagiert für die Plattformen arbeiten und alle Serviceleistungen und Chancen für die Teilnehmer im Blick haben. Es wird daher interessant zu erfahren, ob sich diese Sichtweise mit der Meinung der Teilnehmer deckt. Ein entsprechender Abgleich erfolgt über eine kommende Unternehmerbefragung.

Bedeutung von flankierenden Offline-Maßnahmen

Zur stärkeren Bekanntmachung der Plattformen werden flankierende Werbe-Maßnahmen entwickelt und sowohl online als auch offline durchgeführt. Die Projektmanager wurden gefragt, für wie wichtig sie speziell die flankierenden Offline-Maßnahmen halten. Auf einer Skala von 1-10 stand dabei die 1 für nutzlos und die 10 für erfolgsentscheidend. Die höchste Bewertung 10 wurde viermal vergeben, durchschnittlich wurde eine 7,7 erreicht.



Welche Aktionen aus dem Bereich Offline-Maßnahmen regelmäßig angeboten werden, ist in der Grafik links zusammengefasst. Maßnahmen, die häufiger genannt wurden, sind dabei entsprechend größer dargestellt. Besonders beliebt sind demzufolge Print-Anzeigen, Flyer und Plakate.

Kritisch angemerkt wurde, dass gerade Offline-Maßnahmen zur Bewerbung der Plattform häufig kosten- und zeitintensiv sind und dafür weder Budget noch Personal in ausreichendem Maße vorhanden sind. Zudem wurde einmal angegeben, dass man sich lieber auf SEO Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Sichtbarkeit konzentrieren möchte. Dieses Vorgehen sei aber gerade im Rahmen der Akquise für potentielle Teilnehmer nicht nachvollziehbar, die den Imageaufbau der Marke durch eine reale Sichtbarkeit fordern („keiner kennt diese Plattform, warum soll ich da mitmachen“).

3 Stolpersteine – Darauf sollten Sie gefasst sein

Nicht alles läuft rund, trotz des großen Engagements der befragten Projektmanager. Unterschiedliche Stolpersteine wurden häufig genannt und werden im Folgenden näher erläutert. Wer diese kennt, weiß, womit er rechnen muss, vermeidet eher Frustrationen und kann im besten Fall rechtzeitig gegensteuern.

Überforderung und mangelnder Einsatz der Unternehmer - Viele der Teilnehmer sind trotz Schulungsangeboten überfordert, regelmäßig ansprechenden, professionellen Content zu liefern, der den Ansprüchen einer modernen Online-Plattform genügt. Dies gilt für Texte wie für Bilder. Darunter leidet neben der Qualität auch die Quantität der Beiträge und Angebote. Die mangelhafte Pflege ist oft auch in einer generellen Trägheit begründet. Vielen Teilnehmern scheint die Bedeutung der Plattform trotz entsprechender Sensibilisierungsgespräche zum Thema Digitalisierung und Sichtbarkeit nicht ausreichend klar. Für Aktualisierungen und Ideen rund um die Plattform wird nicht regelmäßig Zeit eingeplant. Von alleine erledigt sich aber nichts. Im Gegenteil, gerade für Ungeübte ist diese neue Form des Marketings anfangs zeitintensiv. Der Zeitaufwand für die Plattform-Pflege, idealerweise für ein richtiges Cross Channeling, wird vielfach unterschätzt. Eine gewisse Trägheit zeigt sich auch darin, dass nicht alle die angebotenen Schulungsangebote annehmen. Dies ist von Ort zu Ort durchaus unterschiedlich, aber überall gibt es zumindest einige, die mit dem Zahlen des Mitgliedsbeitrages glauben, ihrer Pflicht genüge getan zu haben.

Fehlende Warenwirtschaftssysteme erschweren noch zu vielen Händlern das rasche Einstellen von Produkten. Ohne Schnittstellen zu einem Warenwirtschaftssystem ist keine Automatisierung möglich, das bedeutet doppelten Aufwand. Zudem verliert jemand mit eigenem Shop, aber ohne Warenwirtschaftssystem schneller den Überblick und hat ggf. nicht das Richtige vorrätig. Erfreulicherweise findet hier langsam ein Umdenken statt.

Finanzierungsproblematik - Viele kleinere Unternehmer agieren immer noch ohne eigenen Werbeplan und -budget. Ausgaben für Marketing werden lieber nach Kassenlage entschieden und kommen nur nach guten Monaten zum Tragen. Eine digitale Marketingstrategie gibt es noch seltener. Ein 12- oder 24-Monats-Vertrag für eine Online-Plattform hingegen bindet, das ist für viele ungewohnt, finanziell schwierig und erhöht dadurch die Hemmschwelle zum Mitmachen. Oft müssen die Verantwortlichen feststellen, dass umfangreichere, teurere Pakete mit Angeboten wie Shop-Integration oder google AdWords weit weniger gefragt sind, als vorher gedacht. Erfahrungsgemäß

sind hohe Preise oder auch Preis-Erhöhungen für Teilnehmer nicht oder nur in Einzelfällen vermittelbar.

Die untersuchten Plattformen tragen sich nicht allein durch die Teilnehmerbeiträge. Diverse Fördertöpfe und Sponsoren finanzieren zusätzlich. Das heißt, die Finanzierung muss von Anfang an zusätzlich auf mehreren Pfeilern stehen. Zeitlich begrenzt geförderte Projekte müssen sich frühzeitig darauf einstellen, dass durch den Wegfall der Förderung ab Tag X eine andere Kostenkalkulation nötig wird. Dies belastet, doch längerfristig planbare Finanzierungsgrundlagen sind für das erfolgreiche und perspektivische Arbeiten am Projekt unabdingbar. Stattdessen ist in der Realität oftmals ständige Überzeugungsarbeit für die fortdauernde Unterstützung notwendig.

Falsche Erwartungshaltungen – Die Unternehmer erhoffen sich oft mehr vom Prinzip „Click und Collect“ oder „Reserve und Collect“, da es für sie weniger Zusatzaufwand bedeutet. Dies wird aber vielerorts von den Kunden kaum angenommen. Einen Shop dagegen lehnen weitaus mehr Händler ab, als es die Projektmanager ursprünglich für ihre Plattformen antizipiert hatten. Auch die Logistik rund um den Warenversand wird trotz Erfolgen nicht von allen Unternehmern dauerhaft akzeptiert. Die Bereitschaft, wirklich neue Wege zu gehen, ist bei manchen Teilnehmern geringer als erwartet.

Gefahr Abwärtsspirale - Eine latente Gefahr liegt in der fragilen Teilnehmerschaft. Wenn es statt neuer Teilnehmer etwaige Austritte (z.B. nur durch Geschäftsaufgaben) gibt, so dass die Gesamtzahl sinkt und wenn sich zudem wenige unzufriedene Nörgler lauter Gehör verschaffen als die schweigende, zufriedene Mehrheit, kann die Stimmung kippen, das Projekt in eine Abwärtsspirale bringen und grundsätzlich gefährden oder sogar zum Erliegen bringen.

Dies kann auch passieren, wenn die Stelle des Projektmanagers plötzlich länger nicht mehr besetzt ist und sich in dieser Phase die Betreuung, Akquise und vor allem die Datenqualität drastisch verschlechtern.

Zeitfaktor „Das dauert alles länger als gedacht“ – Die Aufgaben des Projektmanagers sind sehr zeitintensiv. Das Ehrenamt kommt hier schnell an seine Grenzen. Auch viele Ideen-Entwicklungen und Umsetzungen dauern länger als ursprünglich gedacht. Das gilt vor allem für die Akquisition, aber auch für die Abstimmung mit der Politik und anderen Partnern. Vieles muss aber „ineinander greifen“ und so entstehen Hemmnisse für den ganzen Prozess.

Fehlende Erfolgsmessungen - Die Interviews zeigen, dass der allgemeine Nutzen der Online-Plattformen in der Regel schwer messbar ist. Erfolge werden aber bereits früh

erwartet. Fehlende Zahlen hierzu erschweren die Argumentation gegenüber (potentiellen) Teilnehmern und Fördernden.

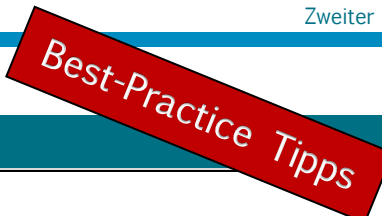
Als **weitere Stolpersteine** wurden ebenfalls genannt

- ▶ Plattform hat gegen bereits erlernte Systeme wie google und facebook wenig Chancen
- ▶ Kostenintensiver Imageaufbau der Plattform durch flankierende Online- und Offline-Maßnahmen
- ▶ Teilnehmer scheitern an zu komplexer Technik z.B. Erlernen eines neuen Content Management Systems
- ▶ Aufkommen rechtlicher Fragen wie Internetrecht, Gewinnspiele
- ▶ Verwirrende Konkurrenzprodukte vor Ort oder in der Region (z.B. diverse Apps)
- ▶ Händlerrestriktionen durch die Lieferanten, die Shop nicht unterstützen und Marke entziehen

4 Best-Practice-Tipps

Die Projektmanager wurden befragt, was nach ihrer Einschätzung besonders wichtig und erfolgsentscheidend in den unterschiedlichen Phasen des Projektverlaufs war bzw. ist und um ihre jeweiligen Top 3 gebeten. Diese Antworten bieten in einer zusammenfassenden Sammlung wertvolle Best-Practice-Tipps, an denen sich Neueinsteiger, aber auch bereits aktive Projektmanager orientieren können. Da mit ganz wenigen Ausnahmen alle Nennungen mehr- und vielfach kamen, wurde eine chronologische Darstellung als praktische Checkliste gewählt statt einer Auflistung nach Häufigkeit der Nennungen. Zudem haben hier auch Aussagen Berechtigung, die nur einmal kamen, denn diese waren im individuellen Entwicklungsprozess erfolgsentscheidend.

Ebenfalls eingebaut wurden hier die von den Befragten genannten Lerneffekte, also Antworten auf die Frage „Was würden Sie das nächste Mal anders machen?“. Erwähnenswert ist sicher, dass von sechs Projektmanagern angegeben wurde, alles genauso wieder machen zu wollen.



Phase 1 – Projektaufakt / Vorbereitungen

<p>> Aktionsbündnis</p>	<p>> Ausreichend Vorbereitungszeit</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gründung einer Lenkungsgruppe mit den wichtigsten Entscheidern – Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing, Fürsprecher und Platzhirsche aus dem Handel (Filialisten nicht vergessen!) und allen weiteren wichtigen lokalen Multiplikatoren (Hochschule, Handelsverband, IHK, Presse) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Übergeordnete Ziele der eigenen Aktivitäten festlegen – was wollen wir mit der Plattform erreichen? ▶ Erfahrungen aus anderen Städten prüfen (idealerweise über längeren Zeitraum, keine Momentaufnahmen) ▶ Empfehlenswert: Zusätzlich externe und unabhängige Profis, die den Markt-Überblick und einschlägige Erfahrungen haben ▶ Integration der Online-Plattform in andere bereits bestehende Marketing-Konzepte vor Ort; ansonsten erstmalige Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptes ▶ Generell gilt: Projekt trotz Zeitdruck detailliert planen, Aktionismus vermeiden

Phase 2 – Festlegung Strategie

<p>> Auswahl des Systems</p>	<p>> Kommunikationsstrategie</p>	<p>> Besetzung Projektmanager</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eigene Anforderungen an die Plattformen (bzgl. Inhalt, Shop-Varianten, Kundennutzen, Marketing, Technik und Kosten) klar formulieren und priorisieren. Dafür auch Kunden befragen. ▶ Budget für Zeiteinsatz Projektmanager/Team, allgemeine Projekt-Bausteine, Marketing, SEO-Maßnahmen etc. bei der Preiskalkulation fest im Blick haben ▶ Lastenheft erarbeiten - Anforderungspapier an vorausgewählte Anbieter ▶ Gemeinsam die Entscheidung über Anbieter fällen, im Idealfall mit externem Berater ▶ Fixe Meilensteine für weiteren Projektverlauf setzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wirtschaftliche, aber verkaufbare Preise festsetzen ▶ Verkaufstraining für alle Akquise-Verantwortlichen (Vorbereitung, Gesprächseinstieg, Argumente, Verbindlichkeiten einfordern, Hinhalttaktiken erkennen...) ▶ Infomaterial und Gestaltungsbeispiele vorbereiten ▶ Presse frühzeitig einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufgabe des benötigten Projektmanagers realistisch mit viel Zeitbudget einplanen und fix besetzen/vergeben ▶ Ideale Jobbeschreibung: Bereits gutes Standing in der Geschäftswelt, Vertrauensvorschuss, Verkaufstalent, vernetzt, belastungsfähig und hochmotiviert

Phase 3 – Start Akquisition der Teilnehmer für die Plattform

<p>➤ Überzeugungsarbeit 1:1 – Informieren, sensibilisieren, motivieren</p>	<p>➤ Weiterentwicklung Technik</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontakte und Fürsprache der Multiplikatoren als Türöffner nutzen ▶ Persönliche Ansprache mit individueller Fragenklärung vor Ort ▶ Pro Gespräch 3 Stunden (inkl. Vor- und Nachbereitungszeit) einplanen ▶ Verständliche Erklärungen für Laien entwickeln (von diesen geglesen lassen) ▶ Ausführliches Infomaterial zum Nachlesen anbieten ▶ Gestaltungsbeispiele - Wie wird es aussehen? Durch grafische Darstellung eine greifbare Vorstellung vom Projekt vermitteln ▶ Im Gespräch: Handlungsrahmen vorgeben, einzelne Schritte erklären - „Das kommt dann auf Euch zu.“ ▶ Zeitlichen Aufwand zur Aneignung der Technik (idealerweise ist dieser gering) und Pflege der Inhalte realistisch darstellen ▶ Hinweise auf Unterstützungsmaßnahmen wie Schulungen, Serviceleistungen, Ansprechpartner vermitteln: „Die Betreuung ist da, wir lassen Euch mit der Herausforderung nicht alleine.“ ▶ Soweit möglich: Einheitliche Qualitätsstandards garantieren, Hilfe für professionelle Bilder und Texte anbieten, einfache Technik erläutern ▶ Termine von ersten Infoveranstaltungen und Workshops für Einsteiger nennen ▶ Positiv motivieren: Individuellen Nutzen und Vorteile aufzeigen – „Was bringt das für Dich und Dein Unternehmen?“ ▶ Große Bedeutung von Internetpräsenz und Cross-Channeling vermitteln – „Wer nicht sichtbar ist, existiert nicht.“ ▶ Appellieren an das Wir-Gefühl, die Unternehmergeinschaft vor Ort ▶ Überzeugen, nicht überreden – ansonsten keine spätere Aktivität der Mitglieder zu erwarten ▶ Schnell kritische Masse erreichen, von der aus es leichter wird, andere mitzuziehen (erst einmal Konzentration auf die sehr Interessierten) ▶ Keine überzogenen Erwartungen! Aber auch nicht entmutigen lassen, trotz Durststrecken diszipliniert weitermachen ▶ Fingerspitzengefühl: Welche Ansprache/Nachfragehäufigkeit passt zu wem? Richtige individuelle Mischung aus Geduld und Hartnäckigkeit im Abgleich mit den eigenen zeitlichen Kapazitäten finden. ▶ Finanzielle Anreize für Schnellentscheider und zuverlässige Datenzulieferer bieten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enge Zusammenarbeit mit Systemproduzenten ▶ Schnelle Rückkopplung und Hilfe bei Fragen, aufkommenden Problemen und Anpassungswünschen ▶ Systematik zur automatisierten/effizienten Datenerfassung entwickeln, um Wartezeiten und Doppelarbeiten zu vermeiden z.B. Daten direkt von Teilnehmern in entsprechende Maske eingeben lassen z.B. automatische Extraktion von Suchbegriffen aus anderen Webseiten z.B. Teilnehmerbeiträge nur per Bankeinzug, keine Rechnungen akzeptieren

Phase 4 – Online-Plattform geht in Betrieb

> Launch in Sicht - Zeitplanung	> Intensive Öffentlichkeitsarbeit zur Freischaltung
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realistische weitere Zeitplanung auf Basis der Erfahrungen bereits geführter Akquisitionsgespräche ▶ Kick-Off Termin festlegen, an dem eine kritische Masse an Teilnehmern erreicht sein sollte (Untergrenze vorab intern festlegen) und bis zu dem auch alle anderen Aufgaben/Baustellen erledigt sein können ▶ Alles für den Launch (Presse, Merchandising etc.) akribisch planen ▶ Ggf. professionelle Marketing-Agentur einschalten ▶ Aufbauend auf Launch-Termin weitere Meilensteine setzen ▶ Öffentlichkeit erst informieren, wenn alles spruchreif ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemeinsame Kick-Off Veranstaltung ▶ Erste Online-Aktionen auf der Plattform ▶ Start flankierender Offline-Maßnahmen ▶ Erste Erfolgsmeldungen in begleitender Berichterstattung ▶ Erste Sichtbarkeiten (auch offline), damit Händler darauf angesprochen werden

Phase 5 – Die ersten Wochen nach dem Start – Ausbau Rolle Projektmanager

<p>> Erster Ansprechpartner nach innen und außen</p>	<p>> Content optimieren</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiterhin persönlicher Ansprechpartner vor Ort für allgemeine und individuelle Fragestellungen ▶ Teilnehmer-Motivation: Regelmäßige Wiederholung und Aufforderung zum Mitmachen. Bedeutung der Pflege bei den ersten „schwarzen Schafen“ hervorheben. Anreize für „Aktive“ bieten z.B. Rabatte und extra Berichterstattung ▶ Schnittstelle zwischen Teilnehmern und Systemproduzenten sowie hin zu Partnern und Öffentlichkeit zur Sicherstellung des allgemeinen Informationsflusses im Projekt ▶ Intensiver, kontinuierlicher Informationsaustausch mit dem Systemproduzenten zur Weiterentwicklung der Plattform 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualitätskontrolle von Inhalten (Texte und Bilder) ▶ Vollständigkeit und Aktualität gewährleisten ▶ Unterstützung als Ideen-Lieferant ▶ Schnell hohe Online-Reichweiten aufbauen und traffic generieren > regelmäßig neuen, wechselnden Content bringen z.B. News über neue Mitglieder, zu geplanten Aktionen und Gewinnspielen. Es muss interessant bleiben, die Seite anzusteuern! ▶ Themenplan für postings aufstellen ▶ SEO Maßnahmen ▶ Multi-Channeling – content auch für andere Social Media Kanäle nutzen, besonders facebook etc. parallel bespielen ▶ Ggf. Erst-Einrichtung einer Facebook-Gruppe rund um die Plattform ▶ Einbindung der Plattform auf der ersten Ebene der anderen Webseiten (Stadt, Tourismus etc.), wenn noch nicht geschehen
<p>> Coaching/Schulungen</p>	<p>> Projekt-Controlling</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Technischen Teilnehmer-Support durch Erste Hilfe oder Weiterleitung sicherstellen ▶ Niedrigschwellige, einfache Unterstützungsleistungen über Systemproduzent einfordern/anbieten z.B. Hotline, Info-Webseite mit Gebrauchsanweisungen, Erklärvideos für alle Tools, Webinare ▶ Koordination von begleitenden Schulungen, Workshops, moderierte ERFA-Gruppen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vertrieb weiter gewährleisten! ▶ Fortführung der Akquise und Ausbau der Teilnehmerzahlen über kritische Masse hinaus ▶ Meilensteine beachten ▶ Auch neue Ziele setzen - was wollen wir als nächstes erreichen? ▶ Nicht durcheinanderbringen lassen
<p>> Weiterhin intensive Öffentlichkeitsarbeit!</p>	

Phase 6 – Die nächsten Monate - Stabilisierung des Projektes

<p>➤ Dauerhafte, begleitende Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>➤ Sicherstellung von Aktualität und Qualität der Plattform</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausbau und Etablierung Öffentlichkeitsarbeit ggf. durch weitere Partner wie örtliche/regionale Presse mit regelmäßiger Beitragsreihe, Rundfunk und TV ▶ Koppelung mit diversen Offline-Werbekampagnen ▶ Alle News aus Teilnehmerschaft und rund um die Plattform einbinden ▶ Erweiterungen Teilnehmerkreis groß aufhängen z.B. durch eine offizielle Neuaufnahme mit Vertretern der Stadt und Presse ▶ Regelmäßig Aktionen und Gewinnspiele bewerben ▶ So oft wie möglich Erfolgsmeldungen kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unternehmerträge durch ständige Ansprache, Motivation und Anreize überwinden ▶ Datenqualität sicherstellen ggf. neue Serviceangebote entwickeln, die hier stärker unterstützen oder Aufgaben ganz übernehmen ▶ Hinweise auf Aktualität und Fehler auch als Gemeinschaftsaufgabe der Teilnehmer kommunizieren, gegenseitige positive Unterstützung forcieren (kein anschwärzen) mit dem Ziel, das gemeinsame Projekt insgesamt zu verbessern
<p>➤ Ausbau Teilnehmerzahlen</p>	<p>➤ Laufendes Coaching zu allen digitalen Fragen</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilnehmerzahlen weiter ausbauen, mindestens aber konstant halten. Achtung: Aufgrund von Geschäftsaufgaben und einzelnen Kündigungen sind neue Teilnehmer auch bei „nur konstanten“ Zahlen als Kompensation wichtig. ▶ Vertrieb sicherstellen. Prüfen: In welchem Umfang ist dies vom Projektmanager und seinem Team aktuell leistbar? Reicht der Zeiteinsatz für die angestrebten Ziele aus? ▶ Gute Stimmung in der Gemeinschaft nutzen und Aktiven Prämien/Nachlässe für die Gewinnung neuer Mitglieder anbieten ▶ Mit Weiterentwicklung der Plattform auch die Informationsmaterialien/-medien zur Teilnehmer-Neuansprache anpassen. Verbesserungen/neue Tools deutlich hervorheben. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Technischen Teilnehmer-Support weiterhin sicherstellen (es gibt immer wieder neue Mitglieder, die noch nicht auf dem Wissenstand der ersten sind) ▶ Fortführung von diversen Schulungsangeboten, Coachings und ERFA-Gruppen

<p>> Weitere Verfestigung Projektmanager als DIE Schnittstelle</p>	<p>> Interne erste Zwischenbilanz</p>
<ul style="list-style-type: none">▶ Bisherige Aufgaben bleiben bestehen!▶ Ausbau Vertrauensverhältnis	<ul style="list-style-type: none">▶ Rechtliche Aspekte neu prüfen - Passt die aktuelle Entwicklung noch zu den AGBs?▶ Konstruktive Veränderung: Dauerhaft nicht funktionierende Aspekte grundlegend ändern. Oder beenden und lieber etwas Neues versuchen.▶ Aber auch Durststrecken und Rückschläge akzeptieren lernen. Es geht nicht immer nur bergauf!▶ Neue gemeinsame Ziele setzen▶ Mut für experimentelle Test-Ballons, die noch nicht bis ins letzte Detail durchdacht sind (Detailplanung vorab kostet viel Zeit und schränkt die Möglichkeiten zu sehr ein)

5 Fazit aufgrund der Interviews

Verschiedene Orte brauchen verschiedene Systeme

Die treibenden Kräfte vor Ort, die potentiellen Multiplikatoren, die Zusammensetzung der Unternehmerschaft, deren Wissenstand und Erwartungen sowie die finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten aller Beteiligten – all dies muss eine Rolle bei der Auswahl einer individuell passenden Plattform spielen. Kein System einer anderen Stadt kann erfolgreich einfach übergestülpt werden.

Die Verantwortlichen vor Ort müssen mit klaren Vorstellungen und ggf. externer fachlicher Beratung in die ersten Gespräche und Verhandlungen mit den potentiellen Systemanbietern gehen. Nicht die angebotene und alleskönnende Technik, sondern die eigenen Ziele und Erwartungen an die Plattform sollten auswahlbestimmend sein.

Ohne Projektmanager geht es nicht

Ohne Projektmanager kann keine funktionierende Online-Gemeinschaft entstehen bzw. aufrechterhalten werden. Von ihnen hängt u.a. die Sicherstellung der Datenqualität ab. Ein reines Sammelbecken für Einzelkämpfer bringt die Gemeinschaft nicht weiter.

Projektmanager brauchen Verkaufstalent und -wissen sowie echte Leidenschaft für das Projekt. Und ausreichend finanzierte Zeit für ihre anspruchsvollen Aufgaben. Nicht nachhaltige Lösungen sind wechselnde Praktikanten oder auf Dauer zeitlich überlastete Ehrenämter in dieser Rolle. Die Sicherstellung der Projekt-Begleitung ist wichtig für konsequentes Weiterlernen, gegenseitiges Motivieren und die Entwicklung neuer Ideen und Ziele innerhalb der Gemeinschaft. Idealerweise erhält der Projektmanager als digitaler City-Manager eine langfristig finanzierte Vollzeitstelle, zusätzlich zu, aber in einer Einheit mit dem City-Management.

Zielgruppengerechte Ansprache – Persönlicher Kontakt

Hinter jeder Technik stehen Menschen, die diese nutzen müssen – der persönliche Kontakt und individuelle Betreuungsangebote sind im Rahmen von Akquise und Projektverlauf daher sehr wichtig. Gleichzeitig muss klarwerden, es geht hier nicht um jahrelanges „Händchenhalten“, sondern um „Hilfe zur Selbsthilfe“. Ziel ist es, durch Sensibilisierung und laufende Fortbildung auch im Bereich Online-Marketing eigene unternehmerische Entscheidungen treffen zu können.

Bereits digital Aktive sind auf die neue Plattform weniger angewiesen. Diese aber braucht auch diese Unternehmer, die als Vorreiter für die Gemeinschaft gelten können. Das gemeinsame System sollte daher für diese keinen zusätzlichen Zeitaufwand bedeuten, sondern möglichst einfach mitbespielbar werden.

Passivität überwinden – Anreize schaffen

Die einen nennen es Zeitmangel oder Überforderung mit der Technik oder dem Produzieren von interessantem Content. Die anderen nennen es Trägheit. Fakt ist, dass je nach Initiative ein zu großer Teil der Teilnehmer die Möglichkeiten der Plattformen nicht oder noch zu wenig nutzt. Dies kann die Attraktivität des gesamten Projektes runterziehen. Die Gefahr einer Abwärtsspirale droht. Hier hilft ggf. ein Appell an das Wir-Ehrgefühl.

Auch „Rundum-Betreuungspakete“, die den Teilnehmern fast alles abnehmen, bieten Unterstützung, müssen aber finanziert werden. Zudem sollte keiner aus seiner einzelbetrieblichen bzw. unternehmerischen Verantwortung komplett entlassen werden. Der Wille zur Weiterentwicklung muss von den Plattform-Teilnehmern erwartet werden.

Um den Prozess nicht dauerhaft zu lähmen und Zeit und Nerven der Projektmanager unnötig zu strapazieren sind Wege der effizienten Datenerfassung und -bearbeitung wichtig. Daneben bieten sich auch Bonussysteme an, bei denen die Schnelligkeit, Aktivität und Zuverlässigkeit von Teilnehmern finanziell belohnt wird.

Gemeinschaftlichen Einstieg nutzen, um Internet als Werkzeug anzunehmen

Wer nur überredet wurde, wird das System nicht dauerhaft stützen. Eine Online-Plattform wird zudem Teilnehmer, die sich über ihren Monatsbeitrag hinaus nicht engagieren wollen, nicht weiterbringen oder gar retten. Für viele ist es aber der erste Schritt, Erfahrungen mit Online-Marketing zu machen.

Idealerweise wird dieser unterstützt durch Fortbildungsangebote der Systemträger und -produzenten und der Gemeinschaft vor Ort. Die generell bei diesen Projekten positive Aufbruchstimmung in der Unternehmerschaft mit ERFA Gruppen und Stammtischen etc. trägt dazu bei. Wer die Sensibilisierung ernst nimmt, für den ist die Online-Plattform oft der Startschuss für eine auch einzelbetriebliche digitale Neu- bzw. Erstausrüstung.

Flankierendes Offline- und Online-Marketing - Kundenansprache

Endkunden suchen in der Regel Informationen nicht über eine lokale Online-Plattform, sondern nutzen Suchdienste wie zum Beispiel Google. Bei gezielter Produktsuche wählen potenzielle Kunden auch direkt den Produktkatalog namhafter Online-Händler, konsultieren die Website der Hersteller, verschaffen sich einen Eindruck anhand von Testberichten und Produktbewertungsportalen. Jeder Suchende hat feste Anlaufstationen im Internet, wo er die Suche beginnt.

Offline- und Online-Aktionen zur Bewerbung der Plattform zielen darauf ab, diese so stark bekannt zu machen, dass Endkunden die Plattform im Netz gezielt ansteuern, um dort direkt nach Unternehmer-Informationen, Produkten, Aktionen, Gewinnspielen etc. zu suchen. Dies ist eine große Herausforderung, widerspricht ein solches Vorgehen doch zunächst dem mittlerweile sehr gängigen Suchverhalten, nämlich der Nutzung einer Suchmaschine mit der kombinierten Eingabe von Stadtname und Produkt/Aktion/etc.

Unter diesen Voraussetzungen eine lokale Online-Plattform zu positionieren, ist eine große Herausforderung. Durch SEO-Maßnahmen kann die digitale Sichtbarkeit vielleicht verbessert werden. Allerdings gelingt es hierüber im Bereich Shopping kaum, eine Sichtbarkeit/Trefferquote zu erreichen, die es mit globalen Services aufnehmen kann. Sie müssen daher auch in der realen Welt mit „klassischen“ Maßnahmen unterstützt werden.

Demzufolge sind alle Offline- und Online-Maßnahmen sehr wichtig, die die lokale Online-Plattform stärker in das „Such- und Kauf-Bewusstsein“ der Endverbraucher bringen. Diese Maßnahmen müssen dauerhaft sichtbar, wiederholt und bestenfalls kombiniert werden. Der zeitliche und finanzielle Aufwand hierfür darf nicht unterschätzt werden.

Es dauert, bis der Endverbraucher auch online neue Wege geht und kann umso besser funktionieren, wenn besonders auf den lokalen Zusammenhalt und das Wir-Gefühl von Geschäftsleuten gesetzt wird. Der Gedanke des Miteinanders steht hierbei im Vordergrund: Jeder muss sich einbringen und seine eigenen Kanäle – von der Verkaufsfläche bis zur eigenen Online-Präsenz - nutzen, um die gemeinsame Plattform zum Erfolg zu führen. Voraussetzung ist, dass der lokale Ansprechpartner wie ein Projektmanager die geeigneten Medien zur Verfügung stellt, um mit EINER Sprache zu sprechen.

Mehrere Kanäle sind wesentlicher Erfolgsfaktor

Des Öfteren wurden von den Projektmanagern als Erfolgsfaktoren Begriffe wie „Multi- oder Cross-Channeling“ genannt. Die Anbindung und das Bespielen mehrere Kanäle ist sehr komplex. Nicht immer ist der Weg vom Informationsbedarf zur Information oder zum Kauf vorgegeben. Zu breit sind die Kommunikations- und Vertriebswege aufgestellt, um nur den einen zu präferieren. Der Kunde nutzt Suchmaschinen, Websites, Social Media und nicht immer in der gleichen Reihenfolge; er springt dazwischen hin und her. Linear ist der Weg schon lange nicht mehr.

Wichtige Grundlage ist es, die relevanten Kanäle des Kunden zu kennen und sie inhaltlich und technisch zu kombinieren. Eine Kunst ist schon fast, den Kunden stringent durch alle Kanäle zum Ziel zu führen.

Hinzu kommt die Herausforderung, dass die relevanten Inhalte nicht immer aus einer Hand kommen. Hersteller, Händler, sogar mehrere am Ort, auch Kunden produzieren Inhalte in Form von Texten, Bildern, Filmen. Diese Inhalte müssen dort abgeholt werden, wo sie generiert werden. Heißt: Idealerweise postet der Händler etwas auf Facebook und der Inhalt findet sich in passender Form und bestenfalls ohne weiteren Aufwand auch in anderen Kanälen wie beispielsweise auf der lokalen Online-Plattform wieder.

Zusammenfassende Einschätzung – Was bringt die Online-Plattform?

- ▶ Erfolg oder Misserfolg sind in der Regel durch Zahlen (noch) nicht bzw. generell schwer belegbar. Dies ist auch eine Erschwernis für die Akquisition.
- ▶ Positiv feststellbar sind eine spürbare Aufbruchstimmung in der Unternehmerschaft und die Steigerung des Wir-Gefühls vor Ort.
- ▶ Plattformen bieten einen niedrighschwelligen Einstieg in das digitale Online-Marketing. Dies ist insbesondere einzelbetrieblich wichtig, um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein. Denn jedes Unternehmen benötigt heutzutage eine digitale Agenda.
- ▶ Ein eigener Shop ist nicht pauschal für alle die richtige Lösung. Nicht alle haben Interesse an einem eigenen Shop, nicht alle haben die logistischen Möglichkeiten. Unter bestimmten Voraussetzungen (Plattform als Marke bekannt, idealerweise Warenwirtschaftssystem, Versand-Logistik, hohe Einsatz- und Lernbereitschaft für neuen Absatzkanal) sind aber durchaus Umsatzerfolge messbar.