

# Handlungsempfehlungen

**Autoren:**

Steffen Heß  
Matthias Koch  
Gerald Swarat



Deliverable Nr. E4.2  
Version 1.0  
31. Dezember 2016

---



Projektpartner



Gefördert vom Ministerium des Innern,  
für Sport und Infrastruktur



## Abstract

Im Projekt „Digitale Dörfer“ wurde eine digitale Lösung im Bereich der Logistik in ländlichen Regionen entwickelt, welche um prototypisch realisierte Ansätze zur digital unterstützten Nachbarschaftshilfe erweitert wurde. Die durchgeführten Erprobungsphasen zur Sammlung quantitativer Daten sowie qualitativen Feedbacks wurden systematisch ausgewertet und analysiert, um aus den Erfahrungen, kombiniert mit Ergebnissen der bereits erstellten Marktanalyse (siehe Deliverable E4.1), Handlungsempfehlungen für das Land Rheinland-Pfalz, Kommunen und Einzelhändler abzuleiten. Das vorliegende Dokument beschreibt diese Empfehlungen und erläutert mögliche Geschäftsmodelle sowie Rahmenbedingungen, die für einen ökonomisch tragfähigen Betrieb erfüllt werden müssen.

**Schlagworte:** Digitale Dörfer, Handlungsempfehlungen, Digitalisierung, kommunale Entwicklung, Potentiale, Geschäftsmodelle

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>6</b>
3.1	Anwendungsfall „Nahversorgung“	6
3.1.1	Kombination aus Angeboten: lokal und online	7
3.1.2	Online-Kanal aktiv bewerben	8
3.1.3	Servicegedanken auch online pflegen	9
3.1.4	Geeignete Produkte online anbieten	11
3.1.5	Schulung der Mitarbeiter	12
3.1.6	Flexible Bezahlung im Online-Shop	13
3.1.7	Kauf über alternative Wege ermöglichen	14
3.1.8	Vollständiges Angebot anstreben	14
3.1.9	Automatisierten Produktimport ermöglichen	15
3.1.10	Lieferung durch Freiwillige um professionelle Lieferanten ergänzen	16
3.1.11	Packstationen zielgerichtet einsetzen	17
3.1.12	Sinnvolle Auswahl von Lieferoptionen anbieten	17
3.2	Dauerhafter Betrieb	18
3.2.1	Nutzer einbeziehen	18
3.2.2	Werbung machen	20
3.2.3	Vor Ort ansprechbar sein	20
3.2.4	Leitfaden für Einzelhändler erstellen	21
3.2.5	Einzugsgebiet angemessen groß definieren	22
3.2.6	Langfristige Entwicklung beachten	23
<b>4</b>	<b>Geschäftsmodelle und Rahmenbedingungen</b>	<b>24</b>
4.1	Betrieb während der Projektlaufzeit	24
4.2	Betreibermodell 1: Gemeinnütziger Verein	28
4.3	Betreibermodell 2: Gemeinnütziges Unternehmen	29
4.4	Betreibermodell 3: Kommerzielle Liefer- & Mobilitätsplattform	29
4.5	Betreibermodell 4: Kommerzielle Handels-, Logistik & Mobilitäts-Plattform	30
4.6	Fazit zu Geschäftsmodellen	31
<b>5</b>	<b>Einflussfaktoren und Erfolgsmodelle</b>	<b>32</b>
5.1	Verantwortung der Kommunen	32

5.2	Checkliste zu Erfolgsfaktoren in der Projekt-Planung und Realisierung	33
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>37</b>

# 1 Einleitung

Die Digitalisierung ist die Revolution des 21. Jahrhunderts. Lebensalltag, Arbeits- und Produktionsprozesse sowie Kommunikation erfahren durch sie einen tiefgreifenden Wandel. Es gibt kaum einen Gesellschaftsbereich, den sie nicht verändert. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft herausragende Innovations- und Wachstumschancen- und das nicht nur in den großstädtischen Ballungsräumen. Denn Deutschland steht wie kein anderes Land für dezentrale Wirtschaftskraft und lebt ökonomisch, kulturell und gesellschaftlich von seinen Regionen. Denn die Dörfer sind längst nicht nur ländliches Idyll und Erholungsraum für Städter (vgl. Abbildung 1). Ihre Bedeutung als Wirtschaftsstandort wird meist übersehen. Dabei sind im ländlichen Raum rund 60 Prozent der Betriebe und ein Großteil der mittelständischen Unternehmen angesiedelt, darunter viele Weltmarktführer. Mit einem überdurchschnittlichen Anteil an Industriebeschäftigten ist der ländliche Raum vielerorts sogar zum eigentlichen Standort industrieller Fertigung geworden.

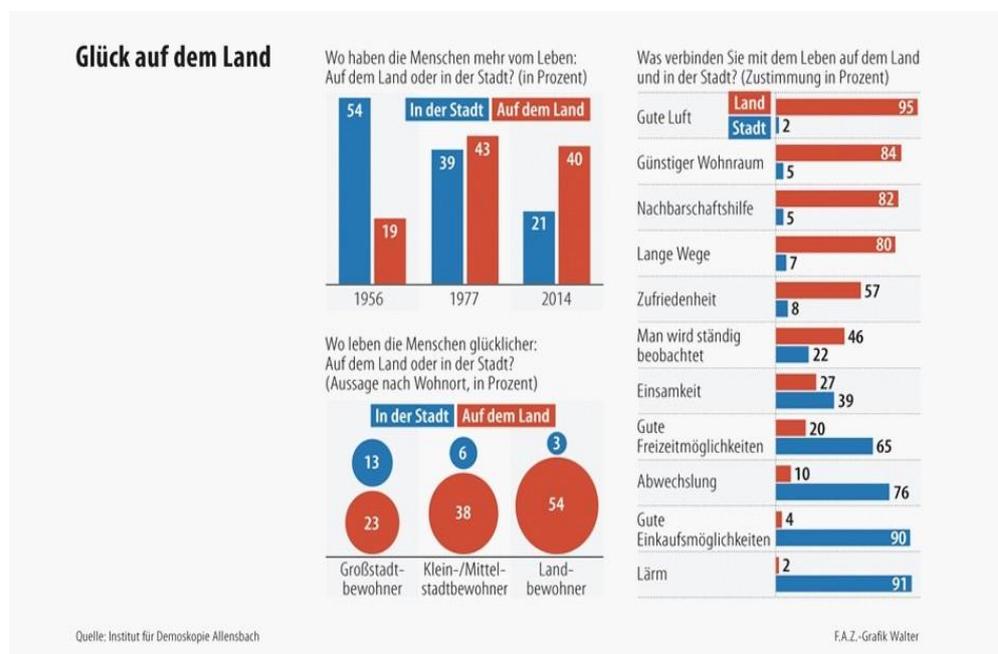


Abbildung 1: Glück auf dem Land **Error! Reference source not found.**

Dennoch liegt momentan der Fokus auf marketinggetriebenen Smart-City-Lösungen, denn längst haben Großkonzerne die Stadt als Riesenmarkt erkannt und hohe Fördersummen seitens der EU und der Bundesregierung stehen in Aussicht,

die womöglich an einem Großteil der Bevölkerung, die in ländlichen Regionen lebt nicht genutzt werden kann. Vor dem Hintergrund des demografischen und soziokulturellen Wandels kommt es vor allem in peripheren Regionen zu Rückgang und Alterung der Bevölkerung. So ist z.B. die Sicherung der Daseinsvorsorge zum Erhalt gleichwertiger Lebens- und Arbeitsbedingungen und damit für eine hohe attraktive Lebensqualität in Städten und Regionen unerlässlich. Deshalb gilt es gerade in den ländlichen Räumen, vorhandene Potentiale zu nutzen, neue zu erschließen sowie kreative Lösungen zu entwickeln. **Hier bietet die Digitalisierung von Dienstleistungen die Möglichkeit, Angebote der Daseinsvorsorge in digitale Lösungen zu überführen.**

Fakten der ländlichen Regionen
Etwa <b>90%</b> der Fläche Deutschlands sind ländlich geprägt.
Circa <b>56 Millionen</b> Menschen leben in ländlichen Regionen in Städten und Gemeinden <b>unter 100.000 Einwohnern</b> .
In Rheinland-Pfalz leben <b>über 50%</b> der Menschen in Gemeinden mit <b>weniger als 7.000 Einwohnern</b> .
2025 kommen in Rheinland-Pfalz <b>auf ein Kind sieben Personen über 65 Jahre</b> .
<b>Vier von fünf Befragten</b> verbinden mit dem Leben auf dem Land gute Luft, günstigen Wohnraum und Nachbarschaftshilfe.
<b>72%</b> der Teilnehmer einer Befragung verbinden mit ländlichen Regionen eine optimale Umgebung für Familien.
<b>80%</b> der Verbraucher achten bei frischem Obst und Gemüse auf regionale Herkunft
Zeitschriftentitel mit Lifestyle- und Wohnthemen rund ums Land haben eine Gesamtdruckauflage von ca. <b>3 Millionen</b> Exemplaren.

Tabelle 1:

Fakten ländlicher Regionen **Error! Reference source not found.**

Die intelligente Vernetzung von Systemen und Diensten unterschiedlichster Bereiche mittels Software ist somit zu einer der größten Aufgaben in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft geworden, um rechtzeitig die Weichen für morgen zu stellen. Das Fraunhofer IESE stellt sich diesen Herausforderungen und arbeitet zukunftsweisend an so genannten »Smart Ecosystems« in seinem Forschungsprogramm »Smart Rural Areas« erstmals mit dem Fokus – abseits der Smart Cities

– auf ländlichen Regionen. Ziel ist es dabei unter anderem die in Tabelle 1 genannten Fakten in Betracht zu ziehen.

Mit Unterstützung der Landesregierung startete dazu im Juli 2015 in Rheinland-Pfalz das weltweit einzigartige Modellprojekt „Digitale Dörfer“, das als Innovationsplattform für Forschung und Industrie das Land mit Informations- und Kommunikationstechnologie in die Zukunft führen soll. In zwei über einen Wettbewerb ausgewählten Testregionen werden konkrete digitale Lösungen in gemeinschaftlicher Arbeit mit den Kommunen, den Bürgern und lokalem Handel und Industrie entwickelt. Denn nur im konsequenten Dialog, im gemeinsamen Handeln, entstehen Ergebnisse, die der Region rechtzeitig in der Lösung ihrer gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Herausforderungen helfen können. Im Verlauf des Projektes wird erprobt und erforscht, wie Mobilität und Logistik mit intelligenter Technologie verzahnt werden können, so dass für Bevölkerung und Unternehmen ein Mehrwert entsteht.

Die Vision ist, dass Pakete, die sich aus (Online-) Bestellungen bei lokalen Einzelhändlern ergeben, beispielsweise nicht mehr nur über einen Paketdienst transportiert werden, sondern eine Mitnahmemöglichkeit in privaten Fahrzeugen von Freiwilligen erhalten – ähnlich wie digitale Mitfahrdienste das Fahren per Anhalter als sichere und komfortable Transportmöglichkeit in die Zukunft geführt haben. Diese Vision erfordert ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft, Kommunikationskultur und bürgerschaftlichem Engagement, weshalb diese Handlungsempfehlungen dazu dienen, die aus den Erprobungsphasen gesammelten Erkenntnisse zu bündeln und tragfähige Geschäftsmodelle daraus abzuleiten.

## 2 Vorgehen

Im Folgenden werden die für die Ableitung der Handlungsempfehlungen relevantesten Phasen des Projekts kurz beleuchtet und zeitlich eingeordnet. Davon ausgenommen bleiben die initialen Projektphasen, in denen gemeinsam mit den beteiligten Partnern erste Ideen zur Digitalisierung ländlicher Regionen gesammelt und Anforderungen dokumentiert wurden.

Nachstehende Abbildung 2 veranschaulicht die wesentlichen Beiträge, aus denen die in diesem Dokument beschriebenen Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden.



Abbildung 2: Überblick über Beiträge zu Handlungsempfehlungen

Die erste Testphase diente zur Evaluation der technischen Machbarkeit der Verknüpfung des Online-Einkaufs bei lokalen Einzelhändlern mit der Zustello Logistik durch Freiwillige. Neben der Erprobung der Funktionalität und Benutzbarkeit der Systeme, wurden über Fragebögen erste Indikatoren für Motivationen und Rahmenbedingungen für den Einsatz einer derartigen Gesamtplattform ermittelt.

Die zweite Testphase erlaubte erstmals das Kaufen und Transprotieren realer Waren, sodass in dieser Phase weitergehende Daten über das Kaufverhalten erhoben werden konnten. Zudem wurden erneut über Fragebögen die Beweggründe der Menschen erfasst, am Projekt teilzunehmen, wie auch von Menschen, die sich bewusst gegen eine Teilnahme entschieden haben.

In der dritten Testphase wurden schließlich neben der reinen Bestell- und Logistikabwicklung weitere Komponenten etabliert, die den nachbarschaftlichen Zusammenhalt durch digital unterstützte Tauschmöglichkeiten stärken sollten und zudem Belohnungssysteme für aktive Teilnehmer enthielten. Dieses Belohnungs-

system verknüpfte die bestehenden Applikationen mit der neu hinzugekommenen, sodass eine ganzheitliche Sammlung von Daten über das Gesamtsystem ermöglicht wurde.

Parallel zur Entwicklung der Plattform und Durchführung der Testphasen wurden auf dem Markt existierende Angebote zu Logistik und regionalen Ankauf begutachtet und hinsichtlich ihres Markterfolgs und Potentials für ländliche Regionen bewertet.

Die Ergebnisse der Testphasen, d.h. die Analyse der quantitativen und qualitativen Daten, sowie die Erkenntnisse aus der Marktanalyse, sind in eigenständigen Dokumenten niedergeschrieben und nicht Gegenstand dieses Deliverable. Dennoch ist zu beachten, dass diese Inhalte wesentliche Beiträge zu den im Folgenden beschriebenen Handlungsempfehlungen lieferten.

### 3 Handlungsempfehlungen

Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden in den nachfolgenden Kapiteln detailliert vorgestellt. Zunächst wird auf Empfehlungen bezüglich des konkreten Anwendungsfalls „Nahversorgung“ eingegangen. Anschließend werden Empfehlungen bezüglich eines dauerhaften Betriebs der Plattform ausgesprochen, bevor mögliche Geschäftsmodelle sowie Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Einführung und einen ökonomisch tragfähigen, dauerhaften Betrieb erfüllt sein müssen, dargestellt werden. Abschließend werden Einflussfaktoren und Erfolgsmodelle für einen Betrieb der Plattform betrachtet.

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Empfehlungen für die jeweils hauptverantwortlichen Rollen.

Plattformbetreiber		Einzelhändler
Flexible Bezahlung im Online-Shop	Nutzer einbeziehen	Kombination aus Angeboten: lokal und online
Kauf über alternative Wege ermöglichen	Werbung machen	Online-Kanal aktiv bewerben
Vollständiges Angebot anstreben	Vor Ort ansprechbar sein	Servicegedanken auch online pflegen
Automatisierten Produktimport ermöglichen	Leitfaden für Einzelhändler erstellen	Geeignete Produkte online anbieten
Lieferung durch Freiwillige um professionelle Lieferanten ergänzen	Einzugsgebiet angemessen groß definieren	Schulung der Mitarbeiter
Packstationen zielgerichtet einsetzen	Langfristige Entwicklung beachten	
Sinnvolle Auswahl von Lieferoptionen anbieten		

Tabelle 2: Empfehlungen an Betreiber und Einzelhändler

#### 3.1 Anwendungsfall „Nahversorgung“

Der Anwendungsfall „Nahversorgung“ behandelt die Themen „Digitaler Einkauf“ und Logistik. Folglich wird in diesem Abschnitt auf Handlungsempfehlungen eingegangen, die sich aus der Entwicklung und Erprobung der Komponenten zur Durchführung von Bestellungen bei lokalen Einzelhändlern sowie Zustellung von Lieferungen durch Freiwillige ergeben.

### 3.1.1 Kombination aus Angeboten: lokal und online

<b>Verantwortlich:</b> Einzelhändler	<b>Weitere Beteiligte:</b> Kommune
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Hoch	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend sowie kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Das Schaffen einer Online-Präsenz ist nicht als Konkurrenz zum stationären Handel zu sehen, sondern vielmehr als eine Ergänzung, mit der die Sichtbarkeit und Reichweite des lokalen Einzelhandels erhöht werden kann. Die Möglichkeiten, die der weitere Vertriebsweg mit sich bringt, erstrecken sich auf <b>zusätzliche Produkt- und Serviceangebote</b>, die Kunden gemacht werden können.</p> <p>Einkaufsmöglichkeiten von Zuhause aus für jegliche Arten von Produkten werden stetig ausgebaut. Hierbei ist anzunehmen, dass die Entwicklung hin zu einer <b>Komplettversorgung durch Online-Angebote nicht mehr aufzuhalten</b> ist. Aus diesem Grund ist eine Positionierung der bisher durch stationäre Geschäfte etablierten Einzelhändler im Online-Segment von hoher Wichtigkeit, bevor diese Positionen durch global agierende Großunternehmen besetzt sind. Insbesondere jüngere Generationen sind mehr und mehr mit digitalem Einkauf vertraut und greifen auf entsprechende Angebote zurück. Um diese auch in Zukunft erreichen zu können, sind Online-Auftritte von Geschäften unerlässlich.</p> <p>Die Besonderheit, die die lokalen Händler zur Abgrenzung von reinen Online-Händlern bieten können, ist die Kombination aus stationärem und online Handel. Das beinhaltet das Anbieten erweiterter Produkt- und Serviceangebote, die sich beide Bereiche zunutze machen. Hierzu zählt beispielsweise das Bestellen und Reservieren von Waren im Online-Shop, die vor Ort im Geschäft abgeholt werden können oder die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen vor Ort im Geschäft mit anschließender Online-Bestellung und Lieferung nach Hause. Grundsätzlich eignen sich jedoch verschiedene Arten von</p>	

<p>Produkten unterschiedlich gut für einen Vertrieb über einen Online-Kanal. Entsprechend muss das Warensortiment lokal im Geschäft und online nicht notwendigerweise identisch aufgebaut sein. Stattdessen kann es sinnvoll sein, bestimmte Angebote nur lokal oder nur online anzubieten. Dennoch ist auch für Produkte, die nicht online gekauft oder über einen Versanddienst zugestellt werden, der <b>Online-Shop eine Werbeplattform</b>, über den Kunden erfahren, dass entsprechende Waren im Geschäft vor Ort erhältlich sind.</p> <p>Zudem ist eine Online-Präsenz jederzeit von überall aus für Kunden zugreifbar und kann entsprechend als Informationsquelle über das Sortiment, Angebote, Öffnungszeiten des Ladengeschäfts oder dessen pure Existenz genutzt werden. Folglich bietet sich die Möglichkeit, Kunden gezielt auf bestimmte Informationen aufmerksam zu machen, neben der allgemeinen Chance, <b>Aufmerksamkeit für das Geschäft</b> als Ganzes zu erzielen.</p> <p>Daneben ist das Betreiben eines Online-Shops an sich bereits als Werbemaßnahme anzusehen. Geschäfte mit entsprechenden Angeboten werden als <b>modern und zeitgemäß</b> wahrgenommen und erhöhen somit ihre Chance, entsprechende Zielgruppen zu erreichen.</p>
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergien aus lokaler Beratung und erweiterter Reichweite</li> <li>• Sichtbarkeit und Reichweite des Geschäfts wird erhöht</li> </ul>

### 3.1.2 Online-Kanal aktiv bewerben

<b>Verantwortlich:</b> Einzelhändler	<b>Weitere Beteiligte:</b> -
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Das pure Vorhandensein eines Online-Shops ist alleine noch nicht ausreichend. Um <b>Aufmerksamkeit für die Online-Präsenz</b> und Bekanntheit der damit verknüpften Einkaufsmöglichkeiten zu schaffen, sind weitergehende Maßnahmen erforderlich. Der Online-Shop muss aktiv beworben werden, was auf vielfältigen Wegen geschehen kann:</p>	

Der effektivste Weg, die sich bietenden Möglichkeiten des Online-Angebots zu verbreiten, ist die **persönliche Ansprache von Kunden**. Hierbei kann individuell auf Fragen oder Bedenken eingegangen werden, was sich im ländlichen Raum und bei älteren Menschen als sehr vorteilhaft herausstellt. Kombiniert werden kann dies mit dem Verteilen von Informationsbroschüren oder Aufstellen von Informationsplakaten, die von Kunden im Geschäft mit- oder wahrgenommen werden können.

Die Erfahrung, dass sich Kunden oftmals mit **Sonderangeboten** locken lassen, kann sich ebenfalls zunutze gemacht werden, um Menschen auf den Online-Shop aufmerksam zu machen. Dies kann die ausschließliche Verfügbarkeit bestimmter Artikel im Online-Shop, Preisrabatte oder besondere Belohnungen für einen kombinierten Einkauf im Online-Shop sowie vor Ort im Geschäft beinhalten.

Zuletzt bietet sich das Bewerben des Online-Shops über **soziale Medien** wie Facebook, Twitter o.ä. an, sofern diese bereits etabliert sind. Das regelmäßige Informieren über diese Kanäle erhöht potentiell die Reichweite des Online-Shops durch „Gefällt mir“-Angaben oder Retweets von Nutzern.

#### Erwarteter Nutzen:

- Etablierung und Erhöhung der Reichweite des Online-Shops

### 3.1.3 Servicegedanken auch online pflegen

<b>Verantwortlich:</b> Einzelhändler	<b>Weitere Beteiligte:</b> -
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Hoch	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<b>Beschreibung:</b>	
<p>Der Gedanke, als Einzelhändler einen <b>Dienst am Kunden</b> zu erbringen, muss für Online-Angebote gleichermaßen gelten, wie er bereits vor Ort im Geschäft gelebt wird. Hierzu sind mehrere konkrete Empfehlungen zu nennen:</p> <p>Der Online-Shop stellt wie der physische Laden eine <b>Visitenkarte</b> dar, mit der sich der Einzelhändler nach außen hin auszeichnet. Entsprechend sind bei der Gestaltung des Online-Auftritts die gleichen Maßstäbe anzulegen. Dies betrifft zunächst das Hinterlegen von aktuellen Informationen wie Öffnungszeiten</p>	

und Kontaktdaten, die entsprechend bei Änderungen sofort angepasst werden. Zudem müssen die Bilder, die zur Gestaltung der Shop-Seite genutzt werden, **optisch ansprechend** sein und idealerweise einen professionellen Eindruck machen. Es kann empfehlenswert sein, Bilder von einem Photographen machen zu lassen, sollten keine geeigneten Bilder vorhanden sein. Um die Betonung darauf zu legen, dass von einem lokalen Einzelhändler online gekauft werden kann, ist es empfehlenswert, die **„Gesichter zum Geschäft“ zu zeigen** um den Online-Shop eine persönliche Note zu geben.

Neben der allgemeinen Präsentation des Geschäfts, sind vor allem die angebotenen Produkte der zentrale Baustein, an dem Händler Gestaltungsspielraum haben. Unabhängig von der Auswahl der Produkte (siehe hierzu Handlungsempfehlung „Geeignete Produkte anbieten“), müssen die im Online-Shop sichtbaren Produkte ansprechend dargestellt werden. Zu beachten ist, dass hierbei im Allgemeinen keine Texte und Bilder übernommen werden dürfen, an denen der Händler keine Rechte hat. Hierzu ist das explizite Einverständnis der Rechteinhaber erforderlich. Zu empfehlen ist jedoch, eigene Bilder zu machen, die wie zuvor professionell und ästhetisch schön aussehen, sodass Kunden sich animiert fühlen, sich näher mit dem Produkt zu befassen. Ergänzend müssen Texte formuliert werden, die zum einen das Produkt geeignet beschreiben, zum anderen die aus regulatorischen Gründen notwendigen Angaben beinhalten, z.B. Inhaltsstoffe, Allergene usw. Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben ist im Online-Shop gleichermaßen zu beachten wie im physischen Geschäft, so beispielsweise auch hinsichtlich Preisbindungen bei Büchern oder die Angabe von Grundpreisen bei entsprechenden Produktgruppen. Sofern der Online-Shop die Möglichkeit bietet, Kategorien für Produkte festzulegen, sollte davon Gebrauch gemacht werden, denn auf diesem Wege können Kunden die Produkte leichter auffinden.

Ein zentrales Element des Online-Kaufes bildet die Zustellung der Bestellung in einem Paket, einer Tüte oder vergleichbarem. Folglich ist der **„Auspackerfahrung“** des Kunden, wenn er seine Bestellung erhält, eine hohe Bedeutung beizumessen, denn er erwartet die Ware so zu empfangen, wie er sie sonst direkt im Geschäft entgegennehmen würde. Die Verpackung muss entsprechend so gestaltet sein, dass die Ware den Transport unbeschadet übersteht und sich dem Kunden beim Auspacken in ansprechender Weise offenbart, ähnlich dem Auspacken von Weihnachtsgeschenken. Das Beilegen von Werbematerial wie Prospekten, Flyern oder kleinen Geschenken ist dabei nicht nur erlaubt, sondern von Kunden sehr gerne gesehen.

Das **kulante Abwickeln von Umtausch- oder Rückgabevorgängen** gehört beim Online-Kauf ebenso dazu wie beim Kauf im Geschäft. Hierbei ist es wich-

tig, dem Kunden gegenüber transparent darzustellen, wie der Vorgang abläuft. Dazu ist es erneut von Vorteil auszunutzen, dass das Geschäft vor Ort ist und somit ein Umtausch direkt dort stattfinden kann.

**Erwarteter Nutzen:**

- „Wohlfühlen“ der Kunden im Online-Geschäft
- Vertrauensaufbau der Kunden gegenüber Online-Käufen

### 3.1.4 Geeignete Produkte online anbieten

<b>Verantwortlich:</b> Einzelhändler	<b>Weitere Beteiligte:</b> -
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Mittel
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Bestimmte Produkte eignen sich für einen Online-Kauf mit anschließendem Versand nur bedingt. Beispielsweise gibt es Produkte, die eine <b>intensive Beratung</b> erfordern oder nicht in einem Paket transportiert werden können, sei es aufgrund Größe und Gewicht, oder des Produktes an sich. Wenn solche Produkte dennoch online beworben werden soll, muss darauf geachtet werden, dass der Kunde darüber informiert wird, dass ein Online-Kauf entweder nicht möglich, oder aber besondere Versandregeln angewendet werden müssen, beispielsweise der Transport durch eine Spedition. Bei anderen Produkten, wie einem „Kaffee zum Mitnehmen“ sollten gänzlich auf einen Versand verzichtet werden. Stattdessen können Optionen wie eine Selbstabholung durch den Käufer angeboten werden.</p> <p>Das Produktangebot im Online-Shop darf ebenso regelmäßig wechseln wie im physischen Geschäft. Das heißt, <b>Flexibilität</b> ist nicht nur möglich, sondern auch zu empfehlen, denn auch online macht es Sinn, nur die Produkte anzubieten, die für Kunden zu gewissen Zeiten relevant und entsprechend nachgefragt sind. Aufgrund dessen, dass jedoch jedes Geschäft einzigartig ist, ist keine pauschale Empfehlung möglich, welche Produkte wann angeboten werden sollten. Stattdessen ist es ratsam, individuell zu beobachten, welche Produkte nachgefragt sind und regelmäßig eine Überprüfung vorzunehmen, ob das aktuelle Sortiment noch angemessen ist. Als Konsequenz daraus können</p>	

<p>neue Produkte in den Online-Shop mit aufgenommen und zugleich bestehende Produkte aus dem Sortiment entfernt werden.</p> <p>Des Weiteren ist beim Online-Angebot der Aufwand zu beachten, der beim <b>Verpacken</b> bestimmter Produkte besteht, insbesondere im Verhältnis zum Wert der entsprechenden Artikel. So kann es ratsam sein, bei ausgewählten Artikeln eine <b>Mindestbestellmenge</b> festzulegen oder für den gesamten Online-Shop einen <b>Mindestbestellwert</b>, um auch unter Beachtung von Verpackungsmaterial und –aufwand wirtschaftlich zu agieren.</p> <p>Von Kunden besonders gefragt sind Angebote im regionalen Online-Marktplatz, die sonst bisher vor allem in ländlichen Regionen nicht über das Internet bestellt werden können. Hierzu zählen Lebensmittel und andere <b>Artikel des täglichen Bedarfs</b>. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, ein Vollsortiment anzubieten, in dem jeder potentielle Käufer „seine“ Artikel wiederfindet, der er sonst vor Ort kaufen würde.</p>
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stets die Produkte online anbieten, die von Kunden gefragt sind</li> </ul>

### 3.1.5 Schulung der Mitarbeiter

<b>Verantwortlich:</b> Einzelhändler	<b>Weitere Beteiligte:</b> Betreiber
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Gering
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend vorm Betrieb
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Alle Mitarbeiter im Geschäft müssen in der Lage sein, Kunden <b>über das Online-Angebot zu informieren</b> und in begrenztem Umfang Unterstützung leisten können, wenn Kunden mit konkreten Fragen auf die Mitarbeiter zukommen. Das beinhaltet zumindest das Wissen darüber, an wen sich der Betroffene wenden kann, um Hilfe zu erhalten. In jedem Falle aber müssen die Mitarbeiter wissen, dass es den Online-Shop gibt und welche Möglichkeiten sich den Kunden durch dieses Angebot ergeben. Dies ist nicht nur ein Ausdruck dem Kunden gegenüber, dass dem Einzelhändler das Thema wichtig ist, sondern auch innerhalb des Betriebs wird die Bedeutung des digitalen Vertriebs unterstrichen.</p>	

**Erwarteter Nutzen:**

- Kunden umfassend über Online-Angebote informieren können

**3.1.6 Flexible Bezahlung im Online-Shop**

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend vorm Betrieb
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Das Thema der Bezahlung im Online-Shop ist ein sensibles und zugleich wichtiges Thema, dem sich der Betreiber des Online-Shopsystems gemeinsam mit den Einzelhändlern widmen muss. Hierbei müssen die Interessen von Einzelhändlern wie auch potentiellen Bestellern berücksichtigt werden. Während erstere einen schnellen Zahlungseingang mit komfortabler Zuordnung von Zahlungseingang zu Bestellung benötigen, muss der <b>Bezahlvorgang für Besteller möglichst einfach und leicht verständlich</b> sowie zugleich vertrauenserweckend gestaltet sein. Aufgrund der Unsicherheit, die viele Besteller noch beim Online-Zahlungsverkehr verspüren, ist besonderen Wert darauf zu legen, die Menschen darüber zu informieren, wie die Bezahlung abläuft, welche Risiken tatsächlich bestehen sowie welche Möglichkeiten und Alternativen sie haben, um den Kauf abzuschließen.</p> <p>Aus Bestellersicht ist es wünschenswert, eine Auswahl aus möglichen Bezahlmethoden zu haben; hierzu zählen das Bezahlen auf Rechnung, per Überweisung, über Kreditkarte oder einen Online-Bezahldienst wie PayPal. Für Einzelhändler ist eine einzige Quelle als Geldempfangskanal empfehlenswert. Die Empfehlung, um dies zu realisieren, ist die <b>Zahlungsabwicklung über den Betreiber</b> zu handhaben. Die würde bedeuten, dass der Betreiber zunächst über diverse Kanäle Zahlungen von Bestellern entgegen nimmt und anschließend gebündelt über einen Kanal an Einzelhändler weiterreicht.</p>	
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft der Kunden, online zu zahlen sowie Bereitschaft der Einzelhändler, auf diesem Wege Zahlungen entgegen zu nehmen</li> </ul>	

### 3.1.7 Kauf über alternative Wege ermöglichen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Mittel
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend vorm Betrieb
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Nicht jeder Bürger ist bereit, über Online-Dienste einzukaufen. Um diesen Menschen dennoch zu ermöglichen, beispielsweise von Zuhause aus einzukaufen oder von der Zustellung an eine Wunschadresse zu profitieren, können zusätzlich zum regulären Einkauf über den Online-Shop weitere Möglichkeiten angeboten werden. Darunter beispielsweise ein <b>Einkauf per E-Mail, Chat-Nachricht oder Telefon</b>. Letzteres ermöglicht vor allem Menschen ohne Internetaffinität einen komfortablen Einkauf. Hierbei muss jedoch auf die Zahlungsmodalität geachtet werden, da nicht alle Bezahlungsmöglichkeiten per Email, Chat-Nachricht oder Telefon möglich sind.</p>	
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedem potentiellen Kunden eine Einkaufsmöglichkeit bieten</li> </ul>	

### 3.1.8 Vollständiges Angebot anstreben

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend sowie kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Die Menschen im Einzugsgebiet der Plattform erwarten dort ein vollständiges Angebot vorzufinden, d.h. die Informationen zu allen Produkten aller Geschäfte zu erhalten. Die Idee dahinter ist, über eine <b>zentrale Anlaufstelle alle Einkaufsmöglichkeiten in einer Gemeinde</b> oder Region aufzufinden, ähnlich den Gelben Seiten. Um diesen Wunsch zu erfüllen, muss zunächst angestrebt werden, alle örtlichen Einzelhändler mit an den Online-Marktplatz an-</p>	

zuschließen. Im nächsten Schritt müssen die Einzelhändler dazu bewegt werden, möglichst vollumfänglich ihr Angebot im jeweiligen Online-Shop anzubieten.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist vor allem Überzeugungsarbeit hinsichtlich der Chancen, die sich durch die Öffnung für Online-Märkte ergeben, zu leisten. Hierbei ist vor allem der Vorteil zu sehen, öffentlichkeitswirksam repräsentiert zu sein und die **Plattform als Werbung für den Einzelhändler** zu nutzen. Das vollständige Anbieten von Produkten ist dann vorzunehmen, wenn es sich technisch und organisatorisch mit überschaubarem Aufwand realisieren lässt und zudem aufgrund des Sortiments davon auszugehen ist, dass die zugehörigen Produkte online gekauft werden. Ansonsten ist eine Zurschaustellung des Angebots ohne Kaufoption empfehlenswert.

**Erwarteter Nutzen:**

- Online-Marktplatz als zentrale Anlaufstelle für alle interessierten Bürger

### 3.1.9 Automatisierten Produktimport ermöglichen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Online-Shop	<b>Priorität:</b> Mittel
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel-Hoch	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend vorm Betrieb
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Gerade Einzelhändler mit großen Produktsortiment wie Supermärkte, Modegeschäfte oder Buchhändler, haben enormen Aufwand beim Einstellen von Produkten in ihren Online-Shop, vor allem wenn ein möglichst vollständiges Produktsortiment online abgebildet werden soll. Deshalb ist es zu empfehlen, <b>automatisierte Importfunktionalitäten aus bestehenden Datenbanken</b> oder Warenwirtschaftssystemen der jeweiligen Händler anzubieten. Dies ermöglicht einen regelmäßigen Abgleich der Daten und verhindert leicht zu machende Fehler wie falsche Preise oder inkorrekte Beschreibungstexte.</p> <p>Der Großteil der Einzelhändler hat zumeist keine oder nur geringe technische Expertise, um eine Verbindung zwischen eigener Datenhaltung und Online-Shop herzustellen oder die Entwicklung derer unterstützen zu können. Folglich ist es ratsam, sich direkt bezüglich technischer Details mit dem Dienstleister in Verbindung zu setzen, der für den Einzelhändler die Infrastruktur bereitstellt</p>	

und mit letzterem lediglich fachliche Aspekte zu diskutieren, z.B. welche Produkte sollen importiert werden und welche Informationen sollen im Shop hinterlegt sein.
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierter Aufwand für Einzelhändler bei der Pflege des Online-Shops durch ein aktuelleres Angebot</li> </ul>

### 3.1.10 Lieferung durch Freiwillige um professionelle Lieferanten ergänzen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Lieferdienst
<b>Kategorie:</b> Warentransport	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Die Zustellung von Lieferungen durch Freiwillige funktioniert vor allem dort gut, wo Wege kurz sind. Je länger die Wege beispielsweise in abgelegene Dörfer sind, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sich Menschen finden, die zur richtigen Zeit diese Strecke zurücklegen. Folglich ist es ratsam die Lieferung durch Freiwillige von <b>bezahlten Lieferanten</b> zu unterstützen um zu verhindern, dass Pakete zu lange liegenbleiben und dadurch eine rechtzeitige Zustellung an den Besteller gefährdet wird. Dies kann durch das Einbinden eines Kurier- oder Lieferdienstes geschehen oder dadurch, dass eine Vereinbarung mit den Händlern getroffen wird bei Bedarf selbst auszuliefern. Umgekehrt ermöglicht der Einsatz professioneller Lieferanten das Abgeben von Liefergarantien. In jedem Fall ist es zu empfehlen, <b>Eskalationsstrategien festzulegen</b>, anhand derer agiert wird, wenn ein Paket zu lange ohne Lieferant bereitliegt oder ein Zustellvorgang zu lange dauert.</p> <p>Die Entscheidung, ob eine Lieferung nur durch Freiwillige funktioniert, ist nicht pauschal zu beantworten. Stattdessen muss für jede Region individuell begutachtet werden, welche Wege typischerweise zurückgelegt werden und in welchem Ausmaß entsprechend Lieferungen durchgeführt werden können. Vielversprechend ist jedoch ein kombiniertes Modell in Betracht zu ziehen, das auch die Möglichkeit beinhaltet, die Freiwilligen zu entlohnen und gleichzeitig aber auch gewerblich tätige Lieferanten zulässt. An dieser Stelle könnten sich insbesondere die beteiligten Händler zusammenschließen und eine Lieferdienst stellen.</p>	

<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferung im vom Besteller gewünschten Zeitfenster durchführen</li> </ul>
---

### 3.1.11 Packstationen zielgerichtet einsetzen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Warentransport	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Der Einsatz von Packstationen als Zielorte für Lieferungen oder als Zwischenstationen für Lieferungen über mehrere Etappen kann in Einzelfällen sinnvoll sein, insbesondere dort, wo lange Wegstrecken überbrückt werden müssen, die selten von Freiwilligen zurückgelegt werden. Die Packstationen ermöglichen eine <b>Flexibilisierung der Zustellungen</b> und somit eine Erhöhung der Chancen, dass sich Freiwillige finden, die eine Teilstrecke übernehmen.</p> <p>Dennoch schließt sich hier die Empfehlung an, die Nutzung jeder Packstation dediziert zu beobachten und im Falle einer Nichtnutzung die jeweilige Packstation aus dem Betrieb zu entfernen bzw. ihren Standort zu verlagern.</p> <p>Packstationen in teilnehmenden Geschäften aufzubauen ermöglicht das Nutzen von Synergien. Menschen, die sowieso dort sind zum Einkaufen oder Abholen von online getätigten Bestellungen, haben so direkt die Möglichkeit offene Lieferungen aus Packstationen mitzunehmen oder von anderen Orten aus an diese Packstation zu liefern, wenn diese auf dem Weg zum Empfänger liegt.</p>	
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Wege und erhöhte Transportchancen durch Freiwillige</li> <li>• Kosten für Packstationen gering halten</li> </ul>	

### 3.1.12 Sinnvolle Auswahl von Lieferoptionen anbieten

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
----------------------------------	--

<b>Kategorie:</b> Warentransport	<b>Priorität:</b> Gering
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend vor dem Betrieb
<b>Beschreibung:</b>	
<p>Vor dem Hintergrund, dass von verschiedenen Orten aus zu sehr vielen, mehr oder weniger weit entfernten, Zielorten geliefert werden könnte, ist zu empfehlen unterschiedliche Lieferoptionen für einen Besteller zur Auswahl anzubieten. So kann für bestimmte Kombinationen der Transport durch Freiwillige aufgrund zurückzulegender Distanzen nicht sinnvoll sein. Stattdessen ist zu empfehlen, u.U. für einen Aufpreis, einen Paketdienst in Anspruch zu nehmen. Damit ist es zudem möglich, die <b>Lieferregion deutlich auszuweiten</b>, beispielsweise deutschland- oder sogar europaweit. Dies ist jedoch in Abstimmung mit den Einzelhändlern und unter Beachtung derer Warensortimente individuell zu entscheiden, sodass jeweils sinnvolle Optionen angeboten werden, je nach dem von welchem Händler bestellt und wohin geliefert werden soll.</p>	
<b>Erwarteter Nutzen:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosteneffiziente Zustellung von Waren</li> </ul>	

### 3.2 Dauerhafter Betrieb

Neben den bereits geschilderten Empfehlungen bezüglich der konkreten Anwendungsfälle, gibt es weitere Empfehlungen, die einen dauerhaften Betrieb der gesamten Plattform betreffen. Hierbei geht es vor allem um das Aufbauen einer Nutzerbasis und die langfristige Entwicklung des Systems.

#### 3.2.1 Nutzer einbeziehen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> -
<b>Kategorie:</b> Gesamtplattform	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend sowie kontinuierlich während des Betriebs
<b>Beschreibung:</b>	

Die Entwicklung einer regionalen Plattform geschieht vor allem für die Bürger, die dort leben. Entsprechend ist ein zentrales Element einer erfolgreichen Einführung in den Betrieb das **frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehen der späteren Nutzer**. Wichtig ist hierbei, auf die spezifischen Bedürfnisse der Menschen, gerade auch in ländlichen Regionen, dediziert einzugehen, diese ernst zu nehmen und etwaige Bedenken durch geeignete Maßnahmen abzubauen. Das **Schaffen von Vertrauen** in die Technik und die Ideen hinter dem Betrieb einer derartigen Plattform sind Voraussetzungen, um eine Gemeinschaft unter Bürgern aufzubauen, die den Betrieb von Nutzerseite aus tragen. Geeignet sind hierfür offene Workshop-Formate, in denen Menschen frei ihre Bedenken zum Ausdruck bringen können und in Diskussionen darauf eingegangen wird. Wichtig ist hierbei allerdings keinen Missionierungsauftrag anzunehmen. Innerhalb der Zielgruppe wird es immer Menschen geben, die sich aus diversen Gründen gegen eine Nutzung wehren. Es ist wichtig, deren Sorgen ernst zu nehmen, aber es ist nicht ratsam zu versuchen, jeden zu überzeugen. Da dies im Allgemeinen nicht gelingen wird, ist der Zufriedenstellung interessierter Nutzer eine höhere Bedeutung beizumessen.

Im Falle der Nahversorgung ist zusätzlich eine enge Zusammenarbeit mit Einzelhändlern erforderlich, die im erweiterten Sinne ebenfalls wichtige Nutzergruppe der Plattform bilden. Aufgrund möglicherweise konträrer Ansichten zwischen Bürgern und Einzelhändlern ist die **Konsensbildung** zwischen beiden Gruppen eine Herausforderung, die frühzeitig gemeinsam mit den Betroffenen adressiert werden muss.

Die Akquirierung und Begleitung von Lead-Usern, das heißt Menschen als Repräsentanten für bestimmte Nutzergruppen, sind ein weiteres empfehlenswertes Instrument um einen **direkten Kommunikationskanal** zu Nutzern zu etablieren. Auf diesem Wege kann Feedback direkt an den Betreiber fließen und zugleich aktiv um Rückmeldung gebeten werden.

Das Einbeziehen von Nutzern in frühen Stadien der Einführung erfordert das Anwenden geeigneter Techniken um sinnvolles Feedback zu gewinnen, welches in die Entwicklung und Verbesserung der Plattform fließen kann. Eine Empfehlung hierzu ist das **Einsetzen von Prototypen**, um in frühen Phasen bereits Teile der Anwendung mit Nutzern durchzuspielen und erste Erkenntnisse zu etwaigen Problemen zu gewinnen. Auch während eines dauerhaften Betriebs ist es ratsam, etwaige Änderungen oder neue Features gemeinsam mit einer Gruppe von Nutzern anhand von Prototypen zu erproben.

#### Erwarteter Nutzen:

- Bedürfnisse der Nutzer sind bekannt und können adressiert werden

### 3.2.2 Werbung machen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Gesamtplattform	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Mittel	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend sowie kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Eine neuartige Plattform wird nicht unmittelbar zum Selbstläufer. Stattdessen ist kontinuierliches Informieren und Werben notwendig, um Aufmerksamkeit und damit weitere Nutzer zu gewinnen. Dies kann die <b>direkte Ansprache</b> von Menschen auf Märkten oder Versammlungen sein, das Verteilen von Informationsmaterial wie Flyern oder Broschüren, und das Schalten von Werbung im Internet oder in Printmedien, die überwiegend in der Region gelesen werden.</p> <p>Die Werbung muss einen Fokus auf das Informieren legen, denn gerade in ländlichen Regionen ist die Chancen, die sich durch Digitalisierung ergeben, weniger bekannt als in urbanen Gegenden. Hierbei kann und muss <b>Vertrauen aufgebaut werden</b>, wenn Bedenken hinsichtlich Online-Kauf und –Bezahlung bestehen oder allgemein die Nutzung digitaler Dienste kritisch gesehen wird. Oftmals müssen zudem <b>technische Barrieren abgebaut</b> werden, beispielsweise durch das Anbieten von Veranstaltungen, in denen die Nutzung der Plattform erläutert wird. Durch geeignete Informations- und Werbemaßnahmen wird mit steigendem Interesse das Übersteigen diverser Hürden erleichtert.</p>	
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen werden über die Chancen informiert und können selbständige Entscheidungen treffen, die Plattform zu nutzen</li> </ul>	

### 3.2.3 Vor Ort ansprechbar sein

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> -
<b>Kategorie:</b> Gesamtplattform	<b>Priorität:</b> Mittel

<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<b>Beschreibung:</b>	
<p>Während der gesamten Betriebszeit ist es von großer Wichtigkeit, dass ein Ansprechpartner vor Ort erreichbar ist, der auf Fragen von Nutzern eingehen und entstandene Probleme lösen kann. Der <b>einfache und direkte Zugang</b> für Menschen zu einer Kontaktperson stärkt Vertrauen und hat positiven Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft von Bürgern und Einzelhändlern. Empfehlenswert ist eine Erreichbarkeit per Telefon und E-Mail, zusätzlich ist es ratsam persönlich ansprechbar zu sein. Insbesondere wenn es sich um eine Person handelt, die im Ort bereits bekannt ist, senkt dies etwaige Hemmnisse gegenüber einer Kontaktaufnahme immens. Aufgrund dessen, dass das Einkaufen und Bezahlen im Internet ein sensibles Thema ist, ist die Möglichkeit einer direkten Kommunikation sehr wichtig.</p>	
<b>Erwarteter Nutzen:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Ansprechpartner schaffen Vertrauen</li> </ul>	

### 3.2.4 Leitfaden für Einzelhändler erstellen

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Gesamtplattform	<b>Priorität:</b> Mittel
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend vorm Betrieb
<b>Beschreibung:</b>	
<p>Die Empfehlungen, die bereits im Abschnitt zur Nahversorgung in Bezug auf den Online-Shop genannt wurden, müssen vom Betreiber der Plattform durchgesetzt werden. Hierzu gehört, die Empfehlungen gebündelt in Form eines Leitfadens den Einzelhändlern zur Verfügung zu stellen. Die Einzelhändler müssen stets gezielt auf einzelne, für sie relevante, Aspekte aufmerksam gemacht werden, da die Erfahrungen mit Online-Shops in der Regel gering ausfallen. Neben der Verschriftlichung des Leitfadens ist zu empfehlen, Workshops durchzuführen, in denen Inhalte erläutert werden. Schließlich ist es außerdem ratsam, <b>individuelle Betreuungssitzungen</b> mit jedem Einzelhändler abzuhalten, in denen auf spezifische Besonderheiten beispielsweise beim Warenangebot oder der Versandabwicklung eingegangen werden kann. Dies</p>	

<p>kann im Einzelfall bis hin zu einer kontinuierlichen Betreuung des Einzelhändlers und Pflege dessen Angebots reichen, wobei hierfür das Entrichten eines Entgelts durch den Einzelhändler zu empfehlen ist.</p> <p>Die Inhalte des Leitfadens umfassen zumindest Informationen zur Gestaltung des Shops und zu Produkten, die darüber angeboten werden. Hinzu kommen Anleitungen zur Abwicklung von Bestellungen einschließlich der Verpackung zu versendender Waren sowie Hinweise zum Kundenkontakt über digitale Medien.</p>
<p><b>Erwarteter Nutzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelhändler sind über Rechte und Pflichten bzgl. des Online-Shops informiert</li> </ul>

### 3.2.5 Einzugsgebiet angemessen groß definieren

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> -
<b>Kategorie:</b> Gesamtplattform	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Vorbereitend sowie kontinuierlich während des Betriebs
<p><b>Beschreibung:</b></p> <p>Die Menschen auf dem Land denken nicht notwendigerweise in Verwaltungsbezirken wie Verbandsgemeinden oder Landkreisen. Stattdessen sind die Bezugspunkte sehr individuell, abhängig vom Arbeitsplatz, Schulort der Kinder oder Wohnort von Verwandten. Entsprechend ist wichtig, das Einzugsgebiet, in dem bestellt und in das geliefert wird, so festzulegen, dass eine <b>sinnvolle Abdeckung</b> erzielt wird. So kann es sich als sinnvoll erweisen, einzelne Ortschaften hinzuzunehmen, wenn sich starke Bezüge in dieses Gebiet auftun. Wichtig ist hierbei, die gesunde Balance zu finden zwischen dem Hinzunehmen weiterer Gebiete und der Betonung auf die Regionalität des Angebots. Hier kann jedoch, idealerweise im Dialog mit betroffenen Gemeinden und Einzelhändlern ein sinnvoller Kompromiss gefunden werden. Eine Möglichkeit, die in Betracht gezogen werden kann, um das Einzugsgebiet für eingehende Bestellungen zu vergrößern, ist das Anbieten eines Versands über entsprechende Dienstleister, die deutschlandweit oder wenn gewünscht sogar weltweit zustellen.</p>	

**Erwarteter Nutzen:**

- Regionale Produkte in geeignetem Einzugsgebiet verkaufen

**3.2.6 Langfristige Entwicklung beachten**

<b>Verantwortlich:</b> Betreiber	<b>Weitere Beteiligte:</b> Einzelhändler
<b>Kategorie:</b> Gesamtplattform	<b>Priorität:</b> Hoch
<b>Umsetzungsaufwand:</b> Gering	<b>Umsetzungshorizont:</b> Kontinuierlich während des Betriebs
<b>Beschreibung:</b>  <p>Die Etablierung einer neuartigen Plattform benötigt Zeit. Das Vertrauen der Menschen kann oftmals nicht sofort gewonnen werden, sondern es ist vielmehr ein langsamer Prozess, in dem sich nach und nach mehr Menschen mit der Thematik auseinandersetzen und somit als Nutzer gewonnen werden können. Folglich muss nach Einführung einer solchen Plattform ausreichend Zeit eingeräumt werden, in der Menschen die Möglichkeiten <b>schrittweise entdecken und ausprobieren</b> können. Es ist ratsam, nicht bereits nach wenigen Wochen voreilige Schlüsse über einen Erfolg oder Misserfolg der Plattform zu ziehen, sondern erst nach einer mehrmonatigen Einschwingphase zu evaluieren, in wie fern sich das Konzept trägt und wo Nachjustierungen notwendig sind.</p>	
<b>Erwarteter Nutzen:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Nutzung der Plattform realistisch einschätzen, um vorzeitige Fehlschlüsse zu vermeiden</li> </ul>	

## 4 Geschäftsmodelle und Rahmenbedingungen

Um einen dauerhaften Betrieb der Plattform zu gewährleisten, sind organisatorische und technische Rahmenbedingungen zu beachten. Hinzu kommen finanzielle Aspekte, die sich insbesondere damit beschäftigen, mit welchem Geschäftsmodell Geld verdient werden kann und wer zugleich Teile der Plattform (mit-) finanzieren muss.

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Analysen über Geschäftsmodelle, wird an dieser Stelle zunächst ein Überblick über den Status-Quo während der Laufzeit des Projekts gegeben.

### 4.1 Betrieb während der Projektlaufzeit

Während der Projektlaufzeit fungierte das Fraunhofer IESE als Betreiber der Plattform (vgl. Abbildung 3) und vermittelte in dieser Rolle die Bestellungen von potentiellen Kunden (z.B. David) an die beteiligten Einzelhändler.

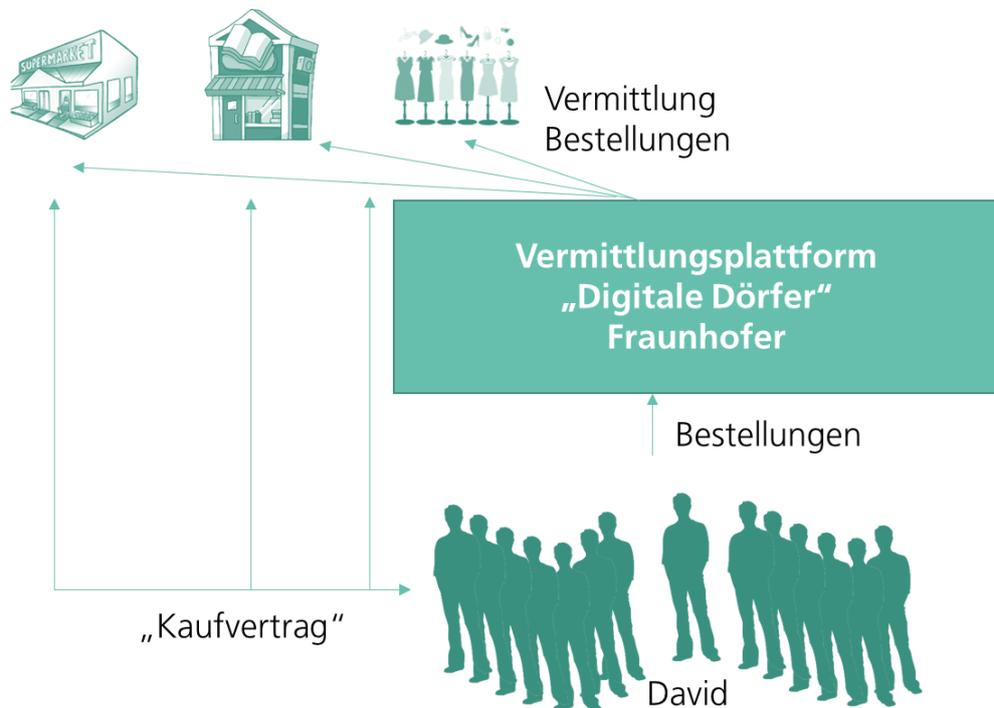


Abbildung 3: Betreibermodell in den Testphasen - Bestellung

Die Bezahlung der Ware erfolgte in den Testphasen über Paypal, wobei Kunden die Option hatten über einen Paypal-Account zu bezahlen oder eine Bezahlung per Kreditkarte vorzunehmen, die nur durch Paypal abgewickelt wurde. Kaufvertrag und Bezahlung wurden dabei direkt zwischen Besteller und Einzelhändler abgewickelt ohne Involvierung des Betreibers (vgl. Abbildung 4).

Die Lieferung der Ware erfolgte durch einen freiwilligen Bürger, der als Erfüllungsgehilfe des Bestellers in Erscheinung trat. Die Vermittlung von Lieferanten und Lieferungen erfolgte durch die Digitale Dörfer Plattform (vgl. Abbildung 5).

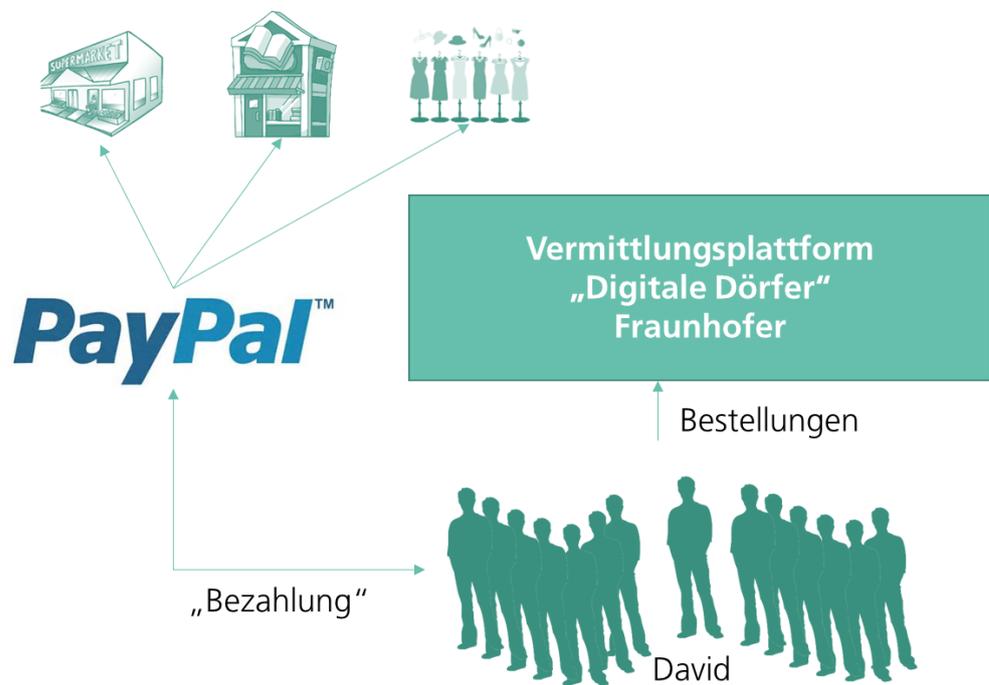


Abbildung 4: Betreibermodell in den Testphasen - Bezahlung



Abbildung 5: Betreibermodell in den Testphasen - Lieferung

Bzgl. zusätzlicher Versicherungen versicherte der Betreiber in der Testphase den Inhalt des Paketes bis zu einem Wert von 100€. Darüber hinaus gab es keine zusätzliche Versicherung für den freiwilligen Erfüllungshelfern bzgl. Unfallschutz oder ähnlichem (vgl. Abbildung 6).

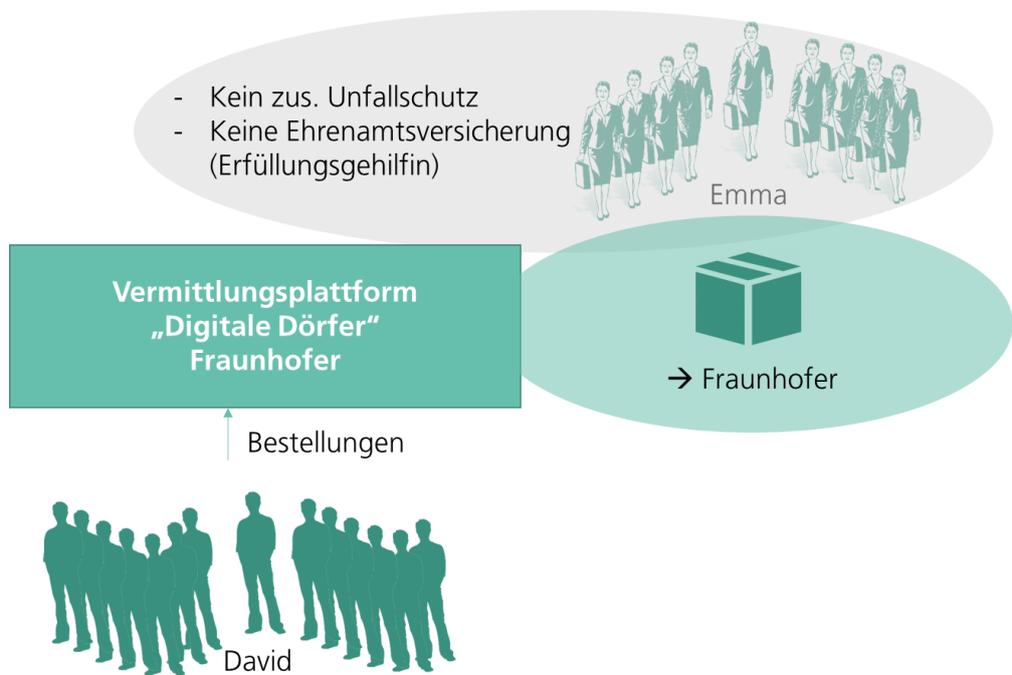


Abbildung 6: Betreibermodell in den Testphasen - Versicherung

Basierend auf dieser Ausgangssituation gibt es für eine potentielle Markteinführung prinzipiell vier denkbare Modelle für den späteren Betrieb („Gemeinnütziger Verein“, „Gemeinnütziges Unternehmen“, Kommerzielle Liefer- & Mobilitätsplattform“ und „Kommerzielle Regio-Commerce-Plattform“). Anhand Abbildung 7 werden die Unterschiede der vier Modelle schematisch dargestellt.

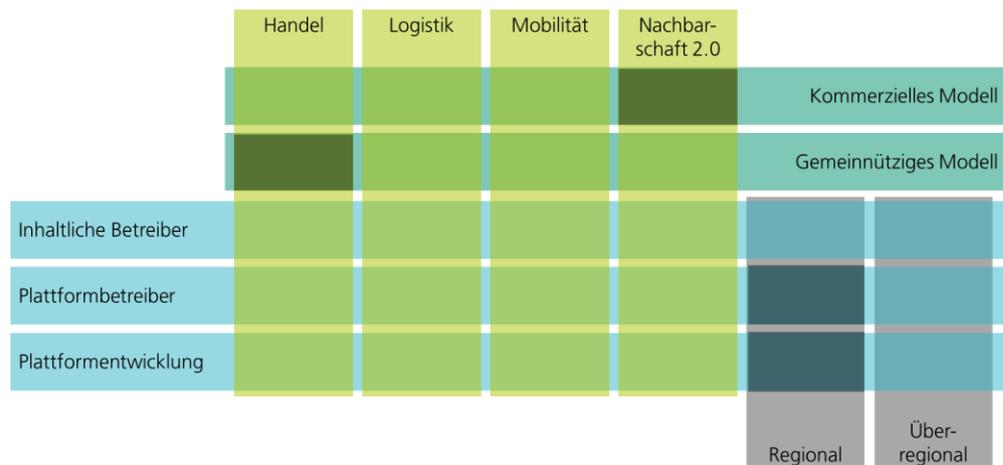


Abbildung 7: Betreibermodelle – Übersicht

Die vertikal angeordneten gelben Bereiche stehen für die verschiedenen Tätigkeitsfelder, in denen im Rahmen des Projektlaufzeit Evaluationen durchgeführt wurden. Der Fokus lag hierbei im Anwendungsfall „Nahversorgung“, der die Bereiche Handel und Logistik beinhaltete. Der Handel betrifft das Anbieten und Bestellen von Waren bei Einzelhändlern; die Logistik betrifft den Transport dieser Waren zu Personen oder an Packstationen. Die Themen Mobilität und Nachbarschaft 2.0 wurden hierbei zusätzlich am Rande gestreift und sollen daher ebenfalls an dieser Stelle betrachtet werden. Mobilität behandelt den Transport von Menschen bspw. durch Bürgerbusse; Nachbarschaft 2.0 meint die Zusammenarbeit zwischen Menschen in der Nachbarschaft, unterstützt durch digitale Dienste wie z.B. einer Suche-Biete-Applikation. Die horizontal angeordneten blauen Bereiche bilden Akteure bzw. Verantwortlichkeiten ab, die für einen Betrieb von Relevanz sind. Der inhaltliche Betreiber ist beispielsweise für das Einbinden von Einzelhändlern und deren Produktpalette verantwortlich. Der Plattformbetreiber unterhält die technische Plattform, über die die Dienste angeboten werden. Zusätzlich gilt es die Entwicklungsorganisation zu betrachten, welche die Plattform initial implementiert und kontinuierlich pflegt bzw. weiterentwickelt.

Auf der rechten Seite abgebildet sind auf der horizontalen Achse in grün zwei grundlegende Modelle unterschieden: Das kommerzielle Modell, in dem die Betreiber das Angebot unterhalten mit dem Bestreben, dadurch Gewinne zu erzielen.

len; sowie das gemeinnützige Modell, in dem das Angebot zum Wohle der Allgemeinheit ohne Gewinnerzielungsabsicht unterhalten wird. Unten rechts, in grauer Farbe, wird unterschieden, ob die Akteure regional oder überregional agieren. Hierbei sind einige Kombinationen aus Geschäftsmodell und Tätigkeitsfeld sowie Akteur und Handlungsbereich inhärent ausgeschlossen und entsprechend dunkel hinterlegt.

Im Folgenden sind die vier potentiell denkbaren Modelle schematisch dargestellt.

## 4.2 Betreibermodell 1: Gemeinnütziger Verein

In diesem Betreibermodell steht an zentraler Stelle ein gemeinnütziger Verein, der zentrale Aufgaben übernimmt und hinsichtlich technischer Aspekte zur Plattform von einem Dienstleister unterstützt wird. Abbildung 8 stellt das Modell im Überblick dar, im Anschluss werden Spezifika des Modell erläutert.

	Handel	Logistik	Mobilität	Nachbarschaft 2.0			
	<b>X</b>					Kommerzielles Modell	
		<b>(X)</b>	<b>(X)</b>	<b>X</b>		Gemeinnütziges Modell	
Inhaltliche Betreiber	Werbering		Verein		<b>X</b>		
Plattformbetreiber	Std-Shopping Provider	Auftragsentwicklung / (Startup)					<b>X</b>
Plattformentwicklung							<b>X</b>
						Regional	
						Überregional	

Abbildung 8: Betreibermodell Gemeinnütziger Verein

Inhaltlich betrieben wird die gesamte Plattform durch einen regionalen Verbund; hierbei übernimmt ein Werbering die Handelskomponente, während der gemeinnützige Verein den Transport von bestellten Gütern, Menschen und die digitale Nachbarschaftshilfe betreut. Hierbei übernimmt der Verein die Versicherung der Inhalte der transportierten Pakete.

Für die Handelskomponente wird auf ein Standardprodukt eines überregional agierenden Anbieters zurückgegriffen. Die übrigen Komponenten werden aufgrund dessen, dass diese bisher noch nicht im Portfolio gegenwärtiger Anbieter vorhanden sind, in Auftragsentwicklung erstellt.

Mitglieder zahlen einen regelmäßig zu entrichtenden Beitrag und erhalten dafür kostenlose Lieferungen und Mitnahmegelegenheiten. Zusätzlich sind Sponsoring

oder Förderungen denkbar, wobei erzielte Überschüsse sozialen Projekten in der Gemeinde zugeführt werden.

### 4.3 Betreibermodell 2: Gemeinnütziges Unternehmen

Im Unterschied zu Betreibermodell 1 steht in diesem Modell ein gemeinnütziges Unternehmen anstelle des Vereins. Wie in Abbildung 9 ersichtlich, übernimmt dieses Unternehmen die Aufgaben des inhaltlichen Betriebs der Logistik- und Mobilitätskomponenten. Dieses Unternehmen kann sowohl regional als auch überregional agieren. Aufgrund des Unternehmenscharakters findet kein Anbieten von nachbarschaftlichen Diensten statt. Das inhaltliche Betreiben der Handelskomponente liegt weiterhin in der Verantwortung einer regionalen Gesellschaft wie einem Werbering.

	Handel	Logistik	Mobilität	Nachbarschaft 2.0		
	X					Kommerzielles Modell
		X	X			Gemeinnütziges Modell
Inhaltliche Betreiber	Werbering	gGmbH, gUG, e.V.			X	X
Plattförmbetreiber	Std-Shopping Provider	(Startup)/ Auftragsentwicklung				X
Plattförmentwicklung						X
					Regional	Über-regional

Abbildung 9: Betreibermodell Gemeinnütziges Unternehmen

Unverändert zum Betreibermodell 1 wird die Plattform getrennt betrieben und entwickelt, nämlich von einem Standard-Shopsystem-Anbieter und einem dedizierten Auftragnehmer. Die Versicherung der Inhalte der transportierten Pakete erfolgt durch das gemeinnützige Unternehmen. Zusätzlich sind Aufwandsentschädigungen für Transporteure denkbar.

### 4.4 Betreibermodell 3: Kommerzielle Liefer- & Mobilitätsplattform

Das dritte Betreibermodell sieht vor, die Logistik- und Mobilitätskomponenten durch ein Unternehmen sowohl inhaltlich als auch technisch zu betreiben und entwickeln. Aufgrund der Situation, dass kein Unternehmen bisher entsprechende Dienste aus einer Hand bieten kann, empfiehlt sich die Gründung eines Start-Ups, welches auf den Ergebnissen von Digitale Dörfer aufbauen kann. Abbildung 10 visualisiert Betreibermodell 3, das weiterhin vorsieht, die Handelskomponente von einem Werbering bzw. einen bestehenden Anbieter für Shop-

Systeme betreiben und entwickeln zu lassen. Es handelt sich bei diesem Modell um ein rein kommerzielles Modell, das zudem von überregional agierenden Unternehmen getragen wird.

	Handel	Logistik	Mobilität	Nachbarschaft 2.0	
	X	X	X		Kommerzielles Modell
					Gemeinnütziges Modell
Inhaltliche Betreiber	Werbering	Startup / bestehende Player als Erweiterung (z.B. Flinc o.ä.)			X
Plattformbetreiber	Std-Shopping Provider	Startup / bestehende Player als Erweiterung (z.B. Flinc o.ä.)			X
Plattformentwicklung					X
				Regional	Überregional

Abbildung 10: Betreibermodell Kommerzielle Liefer- & Mobilitätsplattform

Als Ergänzung zu den Angeboten des Start-Ups können externe Plattformen und Dienste eingebunden werden. Hierbei kann eine regionale Aufteilung erfolgen, bestimmte Angebote nur an bestimmten Orten anzubieten. Während eine regionale Einzelentwicklung der Plattform nicht tragfähig ist, können Anpassungen an vorgesehenen Varianzpunkten geschehen, in dem z.B. ein einzelner Dienst freigeschaltet oder deaktiviert wird. Dieses Start-Up ist ebenfalls verantwortlich für die Versicherung der Inhalte der transportierten Pakete. Zusätzlich sind Aufwandsentschädigungen für Transporteure denkbar.

#### 4.5 Betreibermodell 4: Kommerzielle Handels-, Logistik & Mobilitäts-Plattform

Das in Abbildung 11 dargestellt Betreibermodell 4 sieht vor, den gesamten Betrieb sowohl inhaltlicher als auch technischer Natur durch ein kommerzielles, überregional agierendes Unternehmen durchführen zu lassen. Wie zuvor kann dies ein Start-Up sein, welches sich die bestehenden Komponenten zu Nutze macht. Auch wenn hier kein Werbering o.ä. explizit auftaucht, so ist eine Partnerschaft mit dem regionalen Einzelhandel unerlässlich, um ansprechende Angebote für die Bürger schaffen zu können.

	Handel	Logistik	Mobilität	Nachbarschaft 2.0		
	X	X	X		Kommerzielles Modell	
					Gemeinnütziges Modell	
Inhaltliche Betreiber						X
Plattformbetreiber	Startup / bestehende Player als Erweiterung					X
Plattformentwicklung						X
					Regional	Über-regional

Abbildung 11: Betreibermodell Kommerzielle Handels-, Logistik & Mobilitäts-Plattform

#### 4.6 Fazit zu Geschäftsmodellen

Alle vier Betreibermodelle können gleichermaßen erfolgreich sein. Die Entscheidung für oder gegen eines dieser Modelle hängt maßgeblich von den örtlichen Gegebenheiten ab und der Bereitschaft von Einzelpersonen oder Organisationen, Verantwortung zu übernehmen und den Betrieb der Plattform oder Teile davon sicherzustellen. Hierbei muss im Einzelfall abgewogen werden, in wie fern beispielsweise ein Werbering o.ä. existiert und zugleich fähig ist, eine Handelsplattform zu betreiben. Zudem sind die örtliche Situation hinsichtlich Einzelhändlersituation, Bürgerengagement und geographischer Verteilung lokal vor Ort zu untersuchen um zu entscheiden, welche Art von Organisation in welcher Form eine Logistikkomponente anbieten kann. Basierend auf der Betrachtung all dieser Bausteine kann die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Geschäftsmodell getroffen werden.

## 5 Einflussfaktoren und Erfolgsmodelle

Gleich vorweggeschickt: Es gibt leider nicht das eine Erfolgsmodell, nicht das allgemeingültige „Kochrezept“, das mit den festen Zutaten xy immer zum Ziel führt. Dennoch gibt es einige Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, die für Projekte wie die Digitalen Dörfer zu beachten sind. Im Folgenden wird von den allgemeinen Rahmenbedingungen auf einzelne Prozessschritte konkretisiert.

### 5.1 Verantwortung der Kommunen

Die Gestaltung des digitalen Wandels vor Ort erfordert eine enge Vernetzung zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – horizontal in den Regionen, vertikal zwischen Kommunen, Land und Bund. Jede Region besitzt natürlich im Selbstverständnis und auch real eigene Voraussetzungen, was Stärken, Schwächen und Stakeholder betrifft, weshalb die Ausgestaltung der konkreten Lösungen und Anwendungen individuell erfolgen muss (siehe Konkretisierung unten). Individuelle Strategien und Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, heißt also, das Wissen, das Wollen und die Tatkraft vieler Menschen und Organisationen zusammenzuführen.

*Thomas Sattelberger: "Es gibt drei Transformationszündler: die gemeinsame Not, den gemeinsamen Feind oder die gemeinsame Vision."*

Mit dem Projekt Digitale Dörfer, das vom Anfang bis zum Ende partizipativ gedacht und durchgeführt wurde, wurde bewiesen, dass es sich lohnt und für den Projekterfolg integraler Bestandteil ist, die Menschen anzuhören, einzubinden und mitzunehmen. Die Einwohner einer Werkstatt-Kommune müssen das Gefühl haben, zu dem sich erneuernden Gemeinwesen dazuzugehören und gebraucht zu werden. Deshalb das Credo des Projektes: aus dem Land, für das Land.

Das beinhaltet auch den Grundsatz: Informationstechnik sollte dort eingesetzt werden, wo die Lebens-, Standort- und Aufenthaltsqualität in den realen Gegebenheiten vor Ort verbessert werden kann. Der Fokus liegt auf den Menschen, nicht auf dem technisch Machbaren. Da aber im Raum außerhalb der großstädtischen Ballungszentren Lösungen meist erst sinnvoll und aus ökonomischer Sicht nachhaltig werden, wenn sie bislang getrennte Silos miteinander vernetzen, ist der Einsatz modernster IT-Technik unumgänglich.

So können z.B. Kommunen oder Landkreise eine eigene, regionale und in den Menschen verwurzelte Strategie entwickeln. In dem Projekt Digitale Dörfer

wurde gezeigt, dass die Kommunen Verantwortung in der regionalen Daseinsvorsorge übernehmen können und auch sollten, wie es sich aus der Erfahrung und Feedback der Bürgerworkshops zeigte. Denn Daseinsvorsorge ist neben Bildung und Sicherheit vielleicht eine der Rechtfertigungen der Staatlichkeit als solcher, und diejenige, die vorrangig auf kommunaler Ebene realisiert wird. Nicht Bund und Länder sind es, die unmittelbar mit den Sorgen und Erwartungen der Bürger konfrontiert werden - die Gestaltung des unmittelbaren Lebensumfelds ist Aufgabe der Kommunen.

Dieser Ansatz stärkt also die Verantwortung der Kommunen ungemein, weshalb auch der Aufbau von Knowhow und Wissenstransfer bei den Entscheidern von Ort enorme Wichtigkeit erfahren muss. Damit diese vor Ort Handeln und Probieren können, braucht es Erprobungsräume und Experimentierklauseln. Es muss in Deutschland getestet werden können, wo es Lösungen innerhalb bestehender Regelungen gibt oder wo Regeln angepasst werden müssen.

## 5.2 Checkliste zu Erfolgsfaktoren in der Projekt-Planung und Realisierung

Es gibt nicht das *eine* Konzept oder Rezept für Landkreise und Kommunen in Deutschland. Wir haben festgestellt, dass all die individuellen kommunalen „Best Practices“ sich eben nicht einfach so übernehmen lassen. Es gibt nur das eigene. Die nachfolgenden Hinweise und Handreichungen dienen als Benennung von Einflussfaktoren und als Versuch, die Verantwortlichen in den Landkreisen oder Kommunen zu ermutigen, es für sich selbst herauszufinden:

1. **Analyse:** *Erfüllt die Region die Voraussetzungen für ein Digitalisierungs-Konzept und sind die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung erfüllt? Prüfen Sie anhand klarer Kriterien, welche Potenziale sich in Ihrer Region erschließen lassen.*
  - **Gemeinsame Bestandsaufnahme: Welche Fragen/Probleme drängen am meisten?** Verantwortliche in Politik und Verwaltung müssen von Beginn an gemeinsam mit ihrer Bevölkerung eine konkrete Idee entwickeln, was sie zusammen verbessern wollen.
  - **Gibt es ein Konzept, das alltägliche Probleme der Bevölkerung löst und das zur Diskussion gestellt werden kann?** Das ist der Garant dafür, dass die Lösung genutzt wird.
  - **Ist die regionale Wirtschaft mit eingebunden und die Vereine als Förderer und Träger möglicher Lösungen?** Den Verantwortlichen aus der Wirtschaft und den Vereinen können und müssen verantwortliche Aufgaben übertragen werden. Das ist umsetzbar, wenn

aufgrund einer gemeinsam entwickelten Vision eine gemeinschaftliche Anstrengung erzeugt wird.

- **Ist bekannt, wer in der betreffenden Region die digitalen Treiber und Changemaker sind?**
- **Löst allein die IKT die formulierten Problemstellungen?** In einem weiteren Schritt muss geklärt werden, ob die Digitalisierung tatsächlich zur Lösung beitragen kann und welche Aspekte noch zum Gelingen beitragen müssen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollten Berater unterstützend zur Seite stehen.
- **Wer begleitet die Kommune bei der Umsetzung der Idee?** Externe Digital-Expertise befruchtet nicht nur ungemein den Prozess und stärkt die Changemaker vor Ort, sondern ist in der erfolgreichen Implementierung unumgänglich.
- **Gibt es reale Ansprechpartner?** Bestenfalls bereits in der Planungsphase oder für den weiteren Prozess unbedingt nötig sind reale Ansprechpartner vor Ort für alle Fragen der Digitalisierung für Bürger und Unternehmen.

2. **Planung:** *Es gibt Interesse für das Konzept und die Analyse hat ergeben, dass wichtige Kriterien erfüllt werden? Jetzt bedarf es einer gründlichen Planung und das Setzen von individuellen Schwerpunkten, um ein tragfähiges Konzept zu erarbeiten.*

- **Die Bevölkerung braucht ein klares Bekenntnis des Bürgermeisters und der Verwaltungsspitzen.**
- **Best Practice-Analyse:** Wie haben es andere Kommunen/Regionen gemacht? Woraus lässt sich lernen?
- **Partizipation:**
  - Die Bevölkerung muss eingebunden werden und in Workshops sollte gemeinsam eine Priorisierung von Aufgabenstellungen erarbeitet werden
  - Es sollten offene Plattformen und Werkzeuge etabliert werden, um Dialog, Kollaboration und Partizipation zu fördern
  - Es gilt nun, die regionalen Stakeholder an einen Tisch und in den Dialog zu bringen. Denn nur wenn Zivilgesellschaft, Wirt-

schaft, Wissenschaft und Verwaltung an gemeinsamen Modellen arbeiten, führt es zum Ziel tragfähiger und damit nachhaltiger Lösungen.

- **Kommunikation:** Der Nutzen von Social Media (bidirektional!) ist in so einer Phase spürbar, um nah an den Menschen zu sein und Feedback zu bekommen.
  - **Handeln:** Statt bekannte Studien zu paraphrasieren, sollte Handeln und Probieren im Vordergrund stehen- auch in kleinen Projekten. Fehler und neue Themensetzung sind erlaubt und müssen eingefordert werden.
  - **Geschäftsmodell:** Die möglichen Betreiber- und Geschäftsmodelle müssen jetzt bereits mit in die Planung aufgenommen werden.
  - **Kompetenz-Aufbau:** Kompetenz inhouse – IT-Sicherheit in jedes Rathaus
  - **Datenschutz:** Kann die Region die Frage beantworten, wo die Daten der Bürger liegen (bei einem IT-Projekt) und ob sie geschützt sind?
3. **Implementierung:** *In verschiedenen Ausbaustufen kann das gefundene Modell implementiert werden. Eine regelmäßige Evaluierung sowie die Untersuchung der Effekte auf die Region sind wichtige Kennzahlen für die fortlaufende Optimierung und nachhaltige Erfolge.*
- **Neue Rolle für Verwaltung und Politik:** Moderator und Coach
  - **Förderung von Begleitprojekten:** Die Region sollte kleine Förderprogramme für Anschubfinanzierungen für lokale Digitalisierungsprojekte, wie z.B.
    - Qualifizierung und Fortbildung für KMU und Verwaltung
    - Entwicklung eines Konzeptes für den Bildungs- und Interessensaustausch unter den MitarbeiterInnen mit begleitenden Schulungen, Barcamps oder Workshops
  - **Reale Orte schaffen:** Orte der Sinnvermittlung der Digitalisierung sind notwendig: Wo kann Digitalisierung gelebt und erlebt werden, wo können Unternehmen und Bevölkerung zusammenarbeiten? Coworking, Bibliotheken, Makerspaces. Innovation entsteht nur dort, wo Erfahrungen ausgetauscht werden und voneinander gelernt wird

- **Evaluation:** Das Erreichte sollte regelmäßig kritisch überprüft werden. Es muss die Flexibilität vorhanden sein, bei nicht eintretenden Erfolg den Ansatz zu variieren. Außerdem muss die Evaluation transparent für alle Beteiligten sein.
- **Kommunikation:** Innovationen und gesellschaftliche Veränderungen bedürfen viel Kommunikation und Vertrauensbildung, denn auch wenn die Digitalisierung schnell ist, so lassen sich Gewohnheiten, Vorurteile, Ängste und Kultur nicht über Nacht ändern.

## 6 Zusammenfassung

Die im Rahmen von Digitale Dörfer entwickelte Handels- und Logistik-Plattform in einen dauerhaften Betrieb zu führen, erfordert die Bereitschaft aller Beteiligten, von Bürgern über Einzelhändler bis hin zu politischen Entscheidern, sich auf neue Wege einzulassen und digitale Lösungen aktiv mitzugestalten, um sie auf die Gegebenheiten anzupassen, die jede Region und jedes Dorf auszeichnen. Das Projekt Digitale Dörfer hat gezeigt, dass dies erfolgreich sein kann, wenn hierzu die im Rahmen dieses Deliverable aufgezeigten Rahmenbedingungen bedacht werden. Zusätzlich gibt dieses Dokument einen Überblick über diverse Empfehlungen, die sich vor allem an involvierte Einzelhändler, aber auch den Betreiber der Plattform richten. Das Befolgen dieser Empfehlungen zeigt nach Erfahrungen in den Testphasen direkten positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Nutzer mit dem System und steigert entsprechend die Chancen auf einen erfolgreichen Betrieb der Plattform.

Neben diesen direkten Handlungsempfehlungen, sind organisatorische Rahmenbedingungen zu beachten, die zudem eine sorgfältige Betrachtung eines möglichen Geschäftsmodells beinhalten. Hierzu muss die Frage erörtert werden, welche Verantwortung von wem in einer Kommune getragen werden kann. Dies können regionale Aktionsgemeinschaften wie Vereine sein, je nach Situation kann aber das Einbeziehen eines überregional agierenden Unternehmens gewinnbringender sein. Dies hängt nicht zuletzt davon ab, welche Ergebnisse sich aus der Analyse der lokalen Gegebenheiten ergeben, wobei sich vor allem kommunale Entscheider und Akteure einbringen müssen. Hierbei helfen die in diesem Dokument beschriebenen Handlungsleitfäden und Checklisten, um zu geeigneten Schlüssen zu gelangen.



## Dokument Information

Titel: Handlungsempfehlungen  
Datum: 31. Dezember 2016  
Status: Final  
Klassifikation: Öffentlich

Copyright 2016, Fraunhofer IESE.  
Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung darf für kommerzielle Zwecke ohne vorherige schriftliche Erlaubnis des Herausgebers in keiner Weise, auch nicht auszugsweise, insbesondere elektronisch oder mechanisch, als Fotokopie oder als Aufnahme oder sonstwie vervielfältigt, gespeichert oder übertragen werden. Eine schriftliche Genehmigung ist nicht erforderlich für die Vervielfältigung oder Verteilung der Veröffentlichung von bzw. an Personen zu privaten Zwecken.