

# Erfolgsfaktoren für lokale Online-Marktplätze

Ein Bericht aus dem Forschungsprojekt „Intelligente  
Infrastrukturpolitik und Vernetzungspotenziale  
zwischen Handel und Zustelloogistik“

WIK Kurzstudie

Autorin:

Sonja Thiele

Bad Honnef, Dezember 2021



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	2
<b>2</b>	<b>Vielfältige Akteure, unterschiedliche Ziele</b>	2
<b>3</b>	<b>Faktoren für einen wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg des lokalen Online-Marktplatzes</b>	4
3.1	Erfolgsfaktor: Projektmanagement für einen lebendigen Marktplatz	4
3.2	Erfolgsfaktor: Digitalisierung von Produkten und Prozessen	5
3.3	Erfolgsfaktor: Lokale Bekanntheit des Online-Marktplatzes	6
3.4	Erfolgsfaktor: Integrierte lokale Zustellung	7
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	9
	Stationären Handel und Onlinegeschäft zusammen denken	9
	Neue Geschäftsfelder für Zustelldienstleister	10

## 1 Einleitung

Lokale Online-Marktplätze sind eine unter vielen Möglichkeiten, den lokalen Handel zu fördern. Ihre Anzahl ist in den letzten Jahren, und insbesondere seit dem Beginn der Corona-Pandemie, deutlich gewachsen. Mit Blick auf den Erfolg der einzelnen Initiativen werden jedoch große Unterschiede offenbar. Unter den zahlreichen Ad-hoc-Initiativen, die als Reaktion auf die Corona-Maßnahmen entstanden sind, sind mangels Nachfrage wieder eingestellte Plattformen ebenso zu verzeichnen wie Beispiele mit positiver Bestell- und Reichweitenentwicklung. Eine erste Kurzstudie aus November 2021 zu diesem Thema beleuchtet ausgewählte Fallbeispiele von erfolgreichen lokalen Online-Marktplätzen<sup>1</sup>. Die vorliegende Studie stellt die Herausforderungen für die beschriebenen Marktplätze heraus, und fasst die Erfolgsfaktoren für einen wirtschaftlich nachhaltigen Betrieb zusammen. Sie basiert auf Auswertungen von 26 Interviews sowie den Ergebnissen eines öffentlichen Workshops am 16. September 2021 mit 59 Teilnehmenden. Sowohl an den Interviews als auch am Workshop haben Vertreter\*innen lokaler Online-Marktplätze, Kommunen, Plattformanbietern, Logistikdienstleistern, lokalen Handelsverbänden, Industrie- und Handelskammern teilgenommen. Beide Studien sind Bestandteil des

WIK-Forschungsprojekt „Intelligente Infrastrukturpolitik und Vernetzungspotenziale zwischen Handel und Zustelloogistik“.

## 2 Vielfältige Akteure, unterschiedliche Ziele

Bereits bei der Konzeption eines lokalen Online-Marktplatzes müssen wichtige Entscheidungen getroffen werden: welche Akteure sollen präsentiert werden, und welche Ziele verfolgen sie mit dem Marktplatz? Die Auswahl der Akteure ist eine wegweisende Entscheidung für die Ausgestaltung des lokalen Online-Marktplatzes. Typischerweise steht der Einzelhandel im Fokus, aber auch andere Branchen können auf den Plattformen vertreten sein, wie die Übersicht zeigt. Auf lokalen Online-Marktplätzen, die von kommunalen Akteuren initiiert wurden, ist oft eine breitere Auswahl von Akteuren vertreten. Beispiele dafür sind Friesennetz, Wir sind Bochum und Münster bringt's<sup>2</sup>. Auf diesen Marktplätzen sind z.B. auch Dienstleister oder nicht-kommerzielle Organisationen präsent, deren Leistungen nicht online erworben werden können und die den Marktplatz eher als Schau-fenster nutzen.

Mögliche Akteure auf lokalen Online-Marktplätzen	Beispiele
Einzelhandel non-food	Mode- und Schuhhandel, Möbelhäuser, Juweliere, Baumärkte
Einzelhandel	Handwerklicher Lebensmittelhandel (z.B. Bäckereien, Metzgereien), Supermärkte, Bioläden, Getränkemärkte
Gastronomie	Restaurants, Cafés, Bars
Handwerk	Friseure, Optiker, Bauhandwerk, Floristik
Dienstleister	Kommunale Dienstleister (z.B. Energieversorger, Entsorger), Verwaltungsdienstleistungen der Kommune, Finanzdienste, IT-Dienstleister, Veranstaltungsdienstleister
Gesundheitssektor	Arztpraxen, Physiotherapiepraxen, Ernährungsberatung
Beherbergung	Hotels, Gasthöfe
Non-profits	Vereine, Initiativen

1 Thiele, S., Wielgosch, J. (2021): Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze, WIK Kurzstudie, November 2021. Die Studie ist abrufbar unter [www.wik.org](http://www.wik.org).

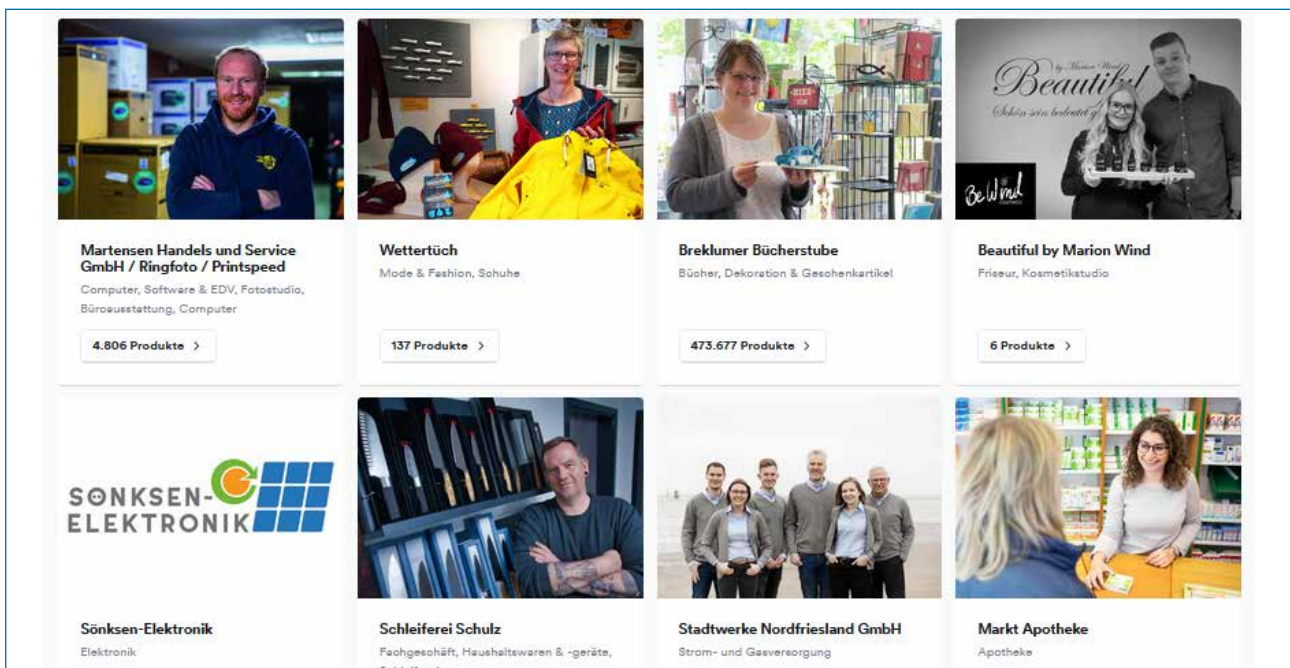
2 Die lokalen Online-Marktplätze sind auf den Webseiten [www.friesennetz.de](http://www.friesennetz.de), [www.wirsindbochum.de](http://www.wirsindbochum.de) und [www.muensterbringts.de](http://www.muensterbringts.de) zu finden.

Bei Friesennetz (s. Abbildung 1) sind zusätzlich zum Einzelhandel Handwerksbetriebe, Dienstleister, der kommunale Energieversorger und Vereine vertreten.

Die Ziele der Marktplatzbetreiber bzw. Initiatoren spielen eine große Rolle bei der Konzeption. Kommerzielle Marktplatzbetreiber sind gewinnorientiert und wählen Akteure dementsprechend aus. In allen untersuchten Fällen wenden kommerzielle Betreiber Umsatzprovisionen an, d.h. sie haben ein

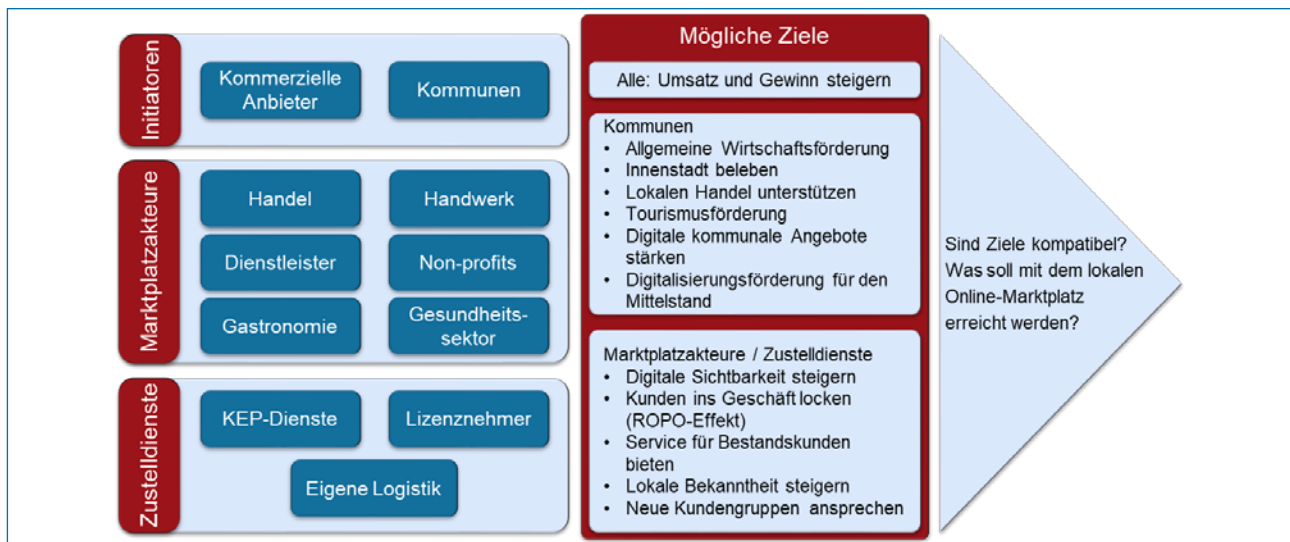
Eigeninteresse daran, die über die Plattform getätigten Umsätze zu steigern. Dies gelingt vor allem mit Akteuren, deren Leistungen über die Plattform bestellbar sind, z.B. Handelsware oder Essensbestellungen. Beispiele sind für privat organisierte, kommerziell orientierte lokale Online-Marktplätze etwa Boxbote, MeinMarktstand und Flobee<sup>3</sup>. Kommunen oder andere (halb-)öffentliche Träger verfolgen auch nicht-monetäre Ziele (s. Abbildung 2). So könnten Kommunen etwa Stadtmarketing und

Abbildung 1



Quelle: www.friesennetz.de

Abbildung 2



3 Siehe die Onlineportale www.boxbote.de, www.meinmarktstand.de und www.flobee.de. Eine ausführliche Beschreibung der Fallbeispiele ist in Thiele, S., Wielgosch, J. (2021): Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze, WIK Kurzstudie, November 2021 enthalten.

Tourismusförderung in den Vordergrund stellen, deren monetäre Auswirkungen sich über die Plattform nicht direkt messen lassen. Marktplatzakteure, die ihre Leistungen über die Plattform anbieten, sowie Zustelldienste können je nach Kategorie unterschiedliche Ziele verfolgen. Gemeinsam ist allen kommerziellen Marktplatzakteuren, unabhängig von ihrer Zuordnung zu Handel, Dienstleistungen, oder dem Gesundheitsbereich, das Ziel der Umsatz- bzw. Gewinnmaximierung als übergreifender Treiber ökonomischen Handelns. Weitere Ziele (s. Abbildung 2) können im Bereich der Digitalisierung, Bekanntheit und Kundengewinnung liegen. Wichtig für die Akteure ist außerdem der ROPO-Effekt (Research Online, Purchase Offline), der ausdrückt, dass online aufmerksam gewordene Kunden im Ladenlokal einkaufen. Im Gegensatz zur Umsatzsteigerung sind andere Ziele nicht oder nur mit viel Aufwand messbar. Dies gilt ebenso für (Gesundheits-)Dienstleister und Handwerksbetriebe, deren individualisierte Leistungen für die Buchung über einen lokalen Online-Marktplatz nicht oder nur bedingt geeignet sind. Ein lokaler Marktplatzakteur hat letztlich nur die Möglichkeit, über Verkaufsgespräche mit Kund\*innen herauszufinden, ob diese aufgrund der Marktplatzpräsenz auf ihn aufmerksam geworden sind.

Wenn auch mögliche unterschiedliche Ziele einzelner Akteure nicht direkt in Konflikt zueinander stehen, können diese dennoch Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit oder die Zielerreichung anderer Akteure, Marktplatzbetreiber oder Zustelldienste haben. Durch die Gestaltung einer Plattform können beispielsweise die Aktivitäten von Besucher\*innen der Website eher in Richtung Einkauf bei lokalen Geschäften oder eher in Richtung touristische Informationen gelenkt werden. Für den Handel stellt sich die Frage nach der Attraktivität des lokalen Online-Marktplatzes, wenn ein klarer Fokus nicht erkennbar ist. Um potenzielle Zielkonflikte zwischen den unterschiedlichen Gruppen innerhalb eines lokalen Online-Marktplatzes zu identifizieren, ist es sinnvoll, sich die Ziele der Initiative insgesamt und der verschiedenen Akteure bewusst zu machen. Ein zentrales Element ist in dieser Hinsicht, dass sich die Initiatoren mit diesen lokalen Gruppen und potenziellen Akteuren austauschen und

deren Bedürfnisse sowie Erwartungen abfragen. Das Marktplatzkonzept kann daraufhin abgestimmt werden.

### 3 Faktoren für einen wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg des lokalen Online-Marktplatzes

Marktplatzbetreiber und Kommunen, die für diese Studie interviewt wurden, waren sich weitgehend einig, mit welchen Herausforderungen lokale Online-Marktplätze zu kämpfen haben<sup>4</sup>. Eine mangelnde Motivation von Händlerinnen und Händlern, sich zu beteiligen sowie unzureichende Digitalisierung und Erfahrung im Umgang mit digitalen Medien wurden als die größten Probleme benannt. Die Organisation der Zustellung von Marktplatzbestellungen wurde ebenso oft genannt, gefolgt von der mangelnden lokalen Bekanntheit des Online-Marktplatzes<sup>5</sup>.

#### 3.1 Erfolgsfaktor: Projektmanagement für einen lebendigen Marktplatz

„Wir hatten früh den Eindruck, dass es das Schwierigste ist, die Händler abzuholen.“  
(Aus einem Interview mit einem Projektmanager)

„Die Erwartung der Stadt war, dass Händler von unserem Angebot mit kostenlosen Startpaketen begeistert wären, aber nichts dergleichen ist passiert. Die meisten Händler waren sehr zurückhaltend und skeptisch. Sie befürchteten, die Kunden kämen nicht mehr ins Geschäft, wenn es ein digitales Angebot gibt.“  
(Aus dem Interview mit einer Kommune)

In den Interviews berichteten kommunale Akteure und Marktplatzbetreiber von großen Schwierigkeiten, Händlerinnen und Händler für den lokalen Online-Marktplatz zu gewinnen. Beim stationären Handel bestehen erhebliche Bedenken und Vorbehalte, selbst in den Onlinehandel einzusteigen, der als Feind des stationären Handels wahrgenommen wird. Daraus resultieren zwei Herausforderungen: erstens müssen Händlerinnen und Händler überzeugt werden, sich

4 Hierbei handelte es sich um strukturierte Tiefeninterviews, in denen die Interviewten Herausforderungen für ihren lokalen Online-Marktplatz selbst benennen sollten.

5 In Einzelfällen wurden weitere Herausforderungen wie die Gestaltung der Marktplatzsoftware genannt, dies scheint aber nur für solche lokale Online-Marktplätze zu gelten, die selbst entwickelte Softwarelösungen anwenden. Insbesondere Kommunen als Initiatoren setzen in unserer (nicht-repräsentativen) Auswahl vorwiegend auf bestehende Systemen von etablierten Plattformbetreibern und sehen daher kaum technologische Hürden.

zu beteiligen, zweitens müssen sie bereit sein, das lokale Onlinegeschäft genauso aktiv zu betreiben wie den Verkauf in ihrem Ladengeschäft.

„Ein Onlineshop, der keine aktuelle Ware anbietet und im Frühjahr noch mit Weihnachtsangeboten wirbt, ist so unattraktiv wie ein Ladengeschäft mit verstaubter Auslage im Schaufenster.“  
(Aus dem Interview mit einem Projektmanager)

Händler zur Beteiligung überzeugen und zu einem aktiven Verkaufsverhalten motivieren, ist eine Aufgabe, die persönliche Beziehungen und ein langfristiges Engagement erfordert. Bei lokalen Online-Marktplätzen von kommerziellen Anbietern übernimmt diese Aufgabe in der Regel der Marktplatzbetreiber um den wirtschaftlichen Erfolg des Marktplatzes zu sichern<sup>6</sup>. Kommunale Akteure als Marktplatzinitiatoren haben weniger Kapazitäten für diese Aufgaben als kommerzielle Marktplatzbetreiber. Für solche Marktplätze ist ein lokales, langfristig gesichertes Projektmanagement der Schlüsselfaktor um einen lebendigen Marktplatz zu schaffen. In den Interviews wurde deutlich, dass ein Projektmanagement für lokale Online-Marktplätze von Kommunen oft über Fördergelder finanziert wird. Eine Herausforderung für die Kommunen besteht darin, das Projektmanagement auch über das Ende der Förderphase hinaus zu finanzieren.

„Plattformen können nur dauerhaft erfolgreich sein, wenn regelmäßig neuer Content kommt.“  
(Aus dem Interview mit einem Projektmanager)

Das Projektmanagement hat die Aufgabe, mit lokalen Akteuren in Kontakt zu bleiben, sie zu beraten und zu motivieren. Es steht bei Fragen und Problemen bereit, und fungiert als Ansprechpartner und Koordinator rund um den Marktplatz. Weiterhin kann es Marketingaktivitäten anstoßen und koordinieren und Akteure bei der Digitalisierung unterstützen (siehe Abschnitte zu den Erfolgsfaktoren Digitalisierung und lokale Bekanntheit).

„Ein Unterschied zu anderen Plattformen ist die Intensität der Beratung für die Händler, dadurch konnte Vertrauen aufgebaut werden.“

(Aus dem Interview mit einer Stadtmarketinggesellschaft)

Je früher das Projektmanagement in die Planung und Konzeption eingebunden wird, umso besser kennt es die Bedürfnisse und Probleme der lokalen Akteure und kann darauf reagieren. Gespräche mit lokalen Akteuren sind im Vorfeld der Gründung des Marktplatzes hilfreich, um den Bedarf von Händlerinnen und Händlern zu eruieren. Auf diese Weise können Erwartungshaltungen abgefragt und die zu gründende Plattform auf den Bedarf abgestimmt werden.

„Wir haben eine Umfrage unter unseren Mitgliedern durchgeführt und intensive Gespräche geführt. Wir wollten wissen, ob sich die Händler eher ein digitales Schaufenster wünschen oder eine Verkaufs- und Angebotsplattform.“  
(Aus dem Interview mit einer IHK)

### 3.2 Erfolgsfaktor: Digitalisierung von Produkten und Prozessen

„Unserer Erfahrung nach haben die meisten Einzelhändler gar keine digitale Kompetenz, wenn sie mit unserer Plattform starten.“  
(Aus dem Interview mit einem Plattformanbieter)

Ein großer Teil der inhabergeführten Einzelhandelsgeschäfte setzt nach wie vor auf traditionelle Handelskonzepte. In den Interviews beklagten Marktplatzbetreiber, Plattformanbieter und Kommunen den geringen Wissensstand im Bereich digitaler Kanäle und fehlende Erfahrungen im Umgang mit E-Commerce und sozialen Medien.

„Die Händler sind in der Mehrheit nicht digital aufgestellt, einer unserer Händler schreibt seine Rechnungen noch auf Blöcken.“  
(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

Lokale Einzelhändlerinnen und Einzelhändler haben weder digitale Bilder und Beschreibungen ihrer Produkte noch das Wissen und die Kapazität, um diese selbst zu erstellen. Für die Beteiligung an einem lokalen Online-Marktplatz stellt dies eine große Hürde dar. Für neue Produkte müssen regelmäßig neue Bilder und Beschreibungen produziert werden, was das Problem aus Sicht der Händler\*innen verschärft. Eine Ausnahme stellt der Buchhandel dar, der mit digitalen Produktdaten durch die Verlage versorgt wird.

<sup>6</sup> Siehe z.B. die Marktplätze Boxbote und Flobee in der Kurzstudie „Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze“.

„Die Bilder und Produktbeschreibungen erstellen wir selbst, obwohl es eigentlich Aufgabe der Händler ist. Aber eine Bereitschaft zur Digitalisierung entsteht erst dann, wenn die Händler merken, dass der Umsatz steigt.“

(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

„Der Buchhandel ist anderen Branchen bei der Digitalisierung weit voraus. Der frühe Druck durch Amazon hat dafür gesorgt, dass die Verlage die Voraussetzungen für das Onlinegeschäft mit Büchern geschaffen haben.“

(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

Ein Warenwirtschaftssystem, das den aktuellen Lagerbestand abbildet, wäre optimal, um die Verfügbarkeit von Waren sowohl bei Bestellungen über den Marktplatz als auch bei Verkäufen im Geschäft abzugleichen. Ein solches System aber verwenden nur wenige lokale Händler, stattdessen kommen oft Tabellen zum Einsatz, um die Verfügbarkeit von Artikeln auf dem lokalen Marktplatz aktuell zu halten.

Digitalisierte Produktdaten und Prozesse sowie die zielgerichtete digitale Weiterbildung von Händler\*innen und Händlern sind Voraussetzungen für einen lebendigen Marktplatz und damit als wichtige Erfolgsfaktoren einzuschätzen. Marktplatzbetreiber und kommunale Akteure können die Digitalisierung fördern, indem sie für ein Projektmanagement sorgen, das auch als Ansprechpartner in diesem Bereich zur Verfügung steht (siehe Abschnitt zum Erfolgsfaktor Projektmanagement). Zum Teil benötigt der lokale Handel niedrigschwellige Angebote, um sich der Thematik zu nähern und zu verstehen, in welchen Bereichen Investitionen in Digitalisierung sinnvoll sind.

„Ich werde teilweise ganz banale Sachen gefragt: Wie schließe ich dieses Gerät an? Welches Kabel brauche ich?“ [...] Es gibt hier zwei Eisdielen: nur eine hat ein Google-Business-Profil, und zu der gehen alle Touristen, weil sie die andere gar nicht finden. Da muss ich erstmal Aufklärungsarbeit leisten.“

(Aus dem Interview mit einem Projektmanager)

Lokale Online-Marktplätze können einen Anreiz für die Digitalisierung von Produkten und Prozessen sowie für die digitale Weiterbildung beim lokalen

Einzelhandel schaffen (siehe mögliche Ziele in Kapitel 2). Informations- und Schulungsangebote werden fast überall durch die Industrie- und Handelskammern angeboten, aber noch zu wenig genutzt, weil den Händler\*innen konkrete Anwendungsmöglichkeiten fehlen oder ihnen der Nutzen unklar ist. Die aktive Teilnahme an einem lokalen Online-Marktplatz ermöglicht es, das Gelernte direkt anzuwenden.

„Die Pandemie hat die Einstellung der Händler geändert, jetzt gibt es eine höhere Bereitschaft sich mit digitalen Kanälen auseinanderzusetzen. [...] Wir haben auch Web-Tutorials für die Händler angeboten.“

(Aus dem Interview mit einer Kommune)

Auf Ebene der Plattform bietet sich an, auf besonders intuitive Bedienbarkeit zu achten. Einfache Prozesse verhindern Fehler und vermeiden zugleich Frust bei Händler\*innen und Händlern ohne Vorkenntnisse im Onlinehandel. Eine weitere Maßnahme ist das Angebot von Agenturleistungen durch das Projektmanagement einer Kommune oder den Marktplatzbetreiber, d.h. die Erstellung von digitalen Fotos und Produktbeschreibungen für Händler\*innen. Solche Leistungen bieten z.B. die lokalen Online-Marktplätze Wir sind Bochum und Boxbote<sup>7</sup>.

### 3.3 Erfolgsfaktor: Lokale Bekanntheit des Online-Marktplatzes

„Es ist eine unserer größten Herausforderungen, die Konsumenten zu erreichen, um unsere Plattform und die Händler bekannter zu machen.“

(Aus dem Interview mit einem Projektmanager)

Damit lokale Online-Marktplätze ihre Ziele erreichen können, benötigen sie Bekanntheit bei den potenziellen Kundinnen und Kunden ihrer Region. Insbesondere neu gegründeten Plattformen fehlt zu Beginn die notwendige Bekanntheit bei der Bevölkerung.

„Der Handel ist sehr konservativ und wenig aufgeschlossen gegenüber Neuem. Unsere Strategie war daher, bereits vor dem Start für Bekanntheit [bei Kund\*innen, Anm. d. Verf.] zu sorgen.“

(Aus dem Interview mit einer Stadtmarketinggesellschaft)

<sup>7</sup> Vgl. die ausführliche Beschreibung in Thiele, S., Wielgosch, J. (2021): Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze, WIK Kurzstudie, November 2021.



Eine wichtige Maßnahme zur Steigerung der Bekanntheit ist eine umfassende lokale Werbekampagne vor und zum Start des Marktplatzes, sowohl offline (z.B. Printmedien oder Plakatwerbung) als auch in Online-Medien. Auch die beteiligten Händler\*innen sollten in die Kampagne eingebunden werden. Ein herausragendes Beispiel stellt hier die Kampagne für die lokale E-Commerce-Initiative mit dem Lieferdienst „WüLivery“ aus Würzburg dar, die mit vielfältigen Marketingaktionen auf den bevorstehenden Start aufmerksam machte und viele Verbraucher\*innen motivieren konnte, den Lieferdienst zu nutzen<sup>8</sup>.

„Das Thema lokaler Online-Marktplatz wurde von der lokalen Presse sehr gut aufgegriffen. Für die beteiligten Händler haben wir als Kommune Printwerbung drucken lassen.“

(Aus dem Interview mit einer Kommune)

Sind kommunale Akteure involviert, profitieren lokale Online-Marktplätze oft von deren vorhandener Expertise in der Öffentlichkeitsarbeit und bestehenden Netzwerken mit anderen Akteuren. Kommunen erreichen potenziell alle Bürgerinnen und Bürger, so dass beispielsweise Hinweise auf den lokalen Online-Marktplatz auf kommunalen Webseiten oder Werbeflyer in städtischen Einrichtungen eine hohe Reichweite erlangen können. Ein gutes Marketing vor Ort wirkt nicht nur auf die Anzahl potenzieller Kundinnen und Kunden für den Marktplatz, sondern ist auch ein Signal an den stationären Einzelhandel, dass hierdurch eine Reichweite über die Möglichkeiten des einzelnen Händlers hinaus generiert wird. Dadurch entstehen Anreize für lokale Händlerinnen und Händler, sich dem Marktplatz anzuschließen, was wiederum dessen Attraktivität aus Kundensicht steigert.

„Wir haben 2020 ein großes Erweiterungsprojekt aufgelegt, das hat Händlerzutritte gesteigert. Es gab große Werbemaßnahmen in der lokalen Presse und Plakataktionen, auch Web-Tutorials für die Händler.“

Im Ergebnis konnte die Händlerzahl mehr als verdoppelt werden.“

(Aus dem Interview mit einer Kommune)

### 3.4 Erfolgsfaktor: Integrierte lokale Zustellung

„Die Kunden sind einen gewissen Standardservice von großen Onlinehändlern und Plattformen gewohnt und erwarten den gleichen Service auch bei anderen.“

(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

Einige lokale Online-Marktplätze überlassen es dem Handel selbst, ob und wie online bestellte Ware zugestellt wird. Händlerinnen und Händler können die Abholung im Geschäft anbieten, selbst zustellen oder einen Zustelldienst beauftragen. Erfahrungen von lokalen Online-Marktplätzen zeigen, dass der Handel während der Geschäftsschließungen durch die Corona-Pandemie die Lieferung durchaus aktiv vorantrieb, in der Regel durch Eigenzustellung oder in Zusammenarbeit mit einem Lieferdienst. Nach der Wiedereröffnung des Einzelhandels war für viele Geschäftsinhaber\*innen der zusätzliche Aufwand für Versand bzw. Zustellung nicht mehr leistbar, da dies in der Regel nach Ladenschluss stattfinden musste. In vielen Fällen konnten Kund\*innen keinen Zustellservice mehr nutzen und Bestellungen nur selbst im Geschäft abholen. Der Vorteil des lokalen Online-Marktplatzes gegenüber dem direkten Einkauf im Ladenlokal liegt dann allenfalls in der gesteigerten Transparenz, welche Produkte vor Ort verfügbar sind. Ein Wegfall des Zustellservice entspricht jedoch nicht der Erwartung von Kundinnen und Kunden.

Organisieren lokale Einzelhändlerinnen und -händler den Versand mit einem Paketdienst in Eigenregie ohne Koordination über den Marktplatz, können unterschiedliche Zustelldienste und -qualitäten innerhalb eines Marktplatzes die Folge sein. Eine Möglichkeit, Bestellungen bei verschiedenen Geschäften in einer Lieferung zusammenzufassen, besteht dann nicht. Auch mit Blick auf die Versandkosten und –preise aus Sicht der Händlerinnen und Händler bietet der selbstorganisierte Paketversand keine Vorteile, da Paketdienste rabattierte Geschäftskundenpreise erst ab einer Mindestmenge anbieten. Ein in dem Marktplatz integrierter Zustelldienst bietet daher mehrere Vorteile: weniger Aufwand und ggf. günstigere Konditionen für Händler\*innen sowie eine einheitliche Zustellqualität.

<sup>8</sup> Vgl. die ausführliche Beschreibung in Thiele, S., Wielgosch, J. (2021): Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze, WIK Kurzstudie, November 2021.

„Unser Ziel war es, Convenience zu schaffen für die Bürger\*innen mit einem Lieferservice nach Hause.“  
(Aus dem Interview mit einer Stadtmarketinggesellschaft)

„Logistik ist teuer, aber wichtig für eine gute User Experience.“  
(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

Lokale Online-Marktplätze mit einem integrierten Lieferservice haben die Logistik als Erfolgsfaktor für sich erkannt. Der Handel wird entlastet, Kundinnen und Kunden wird ein Mehrwert geboten. Um sowohl den Bedürfnissen des Handels als auch den Erwartungen auf der Nachfrageseite gerecht zu werden, sollten in der Konzeptionsphase die Anforderungen an die Logistik und die gewünschten Qualitäten definiert werden. Die Zustelldienstleistungen sollten zu dem Angebot auf dem Marktplatz passen: Auslieferungen für die Gastronomie oder die Zustellung frischer Lebensmittel erfordern andere logistische Lösungen als die Zustellung von z.B. Kleidung. Bei der Konzeption sollte auch bedacht werden, ob dem Handel zusätzlich zur lokalen Logistik ein nationaler oder internationaler Versand ermöglicht werden soll.

„Zur Zustellung am gleichen Tag gibt es geteilte Meinungen der Händler: die einen sehen es positiv, weil es ein guter Service ist, für andere ist es egal.“  
(Aus dem Interview mit einem Zustelldienstleister)

Zur Lieferqualität gab es in den Interviews für diese Studie und im Expertenworkshop unterschiedliche Einschätzungen. Insbesondere Marktplätze mit Lebensmittelsortiment wiesen auf die Bedeutung taggleicher Zustellung hin, aber auch Akteure ohne diese Warenkategorie betonten die Bedeutung der taggleichen Zustellung als Alleinstellungsmerkmal für lokale Online-Marktplätze gegenüber der Konkurrenz durch andere Onlineshops und Marktplätze. In ländlichen Regionen habe die Zustellung am selben Tag nach Ansicht der Interviewpartner und Workshop-Teilnehmer keine Bedeutung, hier sei eine verlässliche, planbare Zustellqualität wichtiger als Schnelligkeit. Letztlich müssen Marktplatzbetreiber, Kommunen, Handel und Zustelldienstleister ein für die lokalen Bedürfnisse passendes Zustellkonzept finden.

„Ohne Same-Day-Zustellung braucht man gar nicht erst anzufangen. In ländlichen Regionen ist Same-Day-Zustellung nicht darstellbar, aber die Kunden dort sind auch mit weniger zufrieden.“  
(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

Eng verbunden mit der Frage nach der passenden Logistiklösung sind die Zustellkosten. Der Betrieb einer eigenen Zustelllogistik verursacht hohe Fixkosten. In der Anfangsphase bei noch niedrigen Mengen sind die Durchschnittskosten pro Lieferung hoch. Für lokale Online-Marktplätze mit eigener Logistik ist daher die schnelle Steigerung der Liefermengen von Bedeutung. Wird andererseits aus Kostengründen nur eine Zustellung mit niedriger Qualität angeboten (z.B. nur einmal pro Woche), kann dies Kunden vom Kauf abhalten.

„Unser Ziel wäre, einen Fahrer als 450-Euro-Kraft einzustellen, aber dafür müsste die Liefermenge höher sein.“  
(Aus dem Interview mit einem Projektmanager)

„Die Auslastung unserer Fahrer ist gut, aber [eigene, Anm. d. Verf.] Logistik muss immer subventioniert werden.“  
(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

Anstelle der Zustellung durch eigenes Personal können Betreiber lokaler Online-Marktplätze auch lokale Zustelldienstleister beauftragen und so ihre (Fix-)Kostenbelastung reduzieren<sup>9</sup>. Lokale Zustelldienstleister sind typischerweise flexibler als die nationalen Paket- und Expressanbieter und können auf die spezifischen Bedürfnisse der Marktplatzhändler eingehen. Sie sind nicht darauf angewiesen, ihr Zustellpersonal mit Sendungen aus dem Online-Marktplatz auszulasten und können daher anders kalkulieren (Mitnahmegeschäft).

„Zustellungen für den lokalen Online-Marktplatz sind darstellbar, weil unsere Logistik bereits existiert und die Infrastruktur durch andere Produkte bezahlt ist. Eine funktionierende Logistik ist die Erfolgsvoraussetzung für den wirtschaftlichen Betrieb des Marktplatzes.“  
(Aus dem Interview mit einem Zustelldienstleister)

Um auch für die Händlerseite attraktiv zu sein, sollte die Logistiklösung ein einfaches Preissystem

<sup>9</sup> Einige der interviewten Marktplatzvertreter nutzten große KEP-Dienstleister für den bundesweiten Versand von Bestellungen. In keinem Fall wurde ein national tätiger Paketdienstleister für den lokalen Versand genutzt.

beinhalten. Die Schnittstelle zwischen Handel und Zustelldienstleister sollte im laufenden Tagesgeschäft möglichst wenig zusätzlichen Aufwand verursachen.

„Eine klare Kommunikation bei der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Händlern und Logistiker ist wichtig. Es soll mit möglichst wenig Aufwand verbunden, einfach und intuitiv bedienbar sein.“

(Aus dem Interview mit einer Stadtmarketinggesellschaft)

Aus Sicht der Zustelldienstleister bieten sich durch lokale Online-Marktplätze neue Betätigungsfelder. Lokale Logistiker sind typischerweise im B2B-Geschäft aktiv, im B2C-Segment sehen sie im Wettbewerb mit den bekannten großen Anbietern wenig Chancen. Auf einer lokalen Ebene könnten Online-Marktplätze dies jedoch ändern und einen Eintritt in die B2C-Zustellung vor Ort ermöglichen. Davon profitieren sowohl Logistiker als auch der Einzelhandel, da Inhaber\*innen meist zu wenig Sendungsmenge haben, um Zugang zu günstige Konditionen für geschäftliche Versender zu erhalten oder eine tägliche Abholung ihrer Sendungen zu vereinbaren. Für kleine Zustelldienstleister können Online-Marktplätze ein hohes Potenzial für innovative Dienstleistungen und neue Kundengruppen bieten.

„Unsere Einschätzung für die Zukunft ist, dass Same-Day-Zustellung an Bedeutung gewinnen wird.“

(Aus dem Interview mit einem Marktplatzbetreiber)

„Noch ist die Zustellung für den lokalen Online-Marktplatz für uns ein Nischenprodukt, die Mengen sind nicht sehr hoch, aber der Mengenzuwachs wird kommen.“

(Aus dem Interview mit einem Zustelldienstleister)

## 4 Fazit

### Stationären Handel und Onlinegeschäft zusammen denken

Die Gründung einer digitalen Plattform für den

stationären Handel ist kein Selbstläufer. Die Zurückhaltung des lokalen Handels zu überwinden, braucht Zeit und viel persönliches Engagement. Dazu ist ein Konzept erforderlich, das auf die Bedürfnisse der lokalen Händlerinnen und Händler angepasst ist. Für kommunale Initiatoren lokaler Online-Marktplätze bedeutet das, für die langfristige Finanzierung eines Projektmanagements zu sorgen, das über eventuelle Förderphasen<sup>10</sup> hinaus Bestand hat. Ein wirtschaftlicher Erfolg kann nur mit einem lebendigen Marktplatzgeschehen erreicht werden. Anders als bei Kommunen sorgen bei kommerziellen Marktplatzbetreibern wirtschaftliche Interessen dafür, das Angebot auf der Plattform aktuell zu halten. Ein Geschäftsmodell, das für alle beteiligten Akteure funktionsfähig ist, stellt unabhängig von der Art der Betreiber sicher, dass die Plattform sowohl für bestehende als auch für potenzielle neue Akteure attraktiv ist.

Die Zunahme lokaler Online-Marktplätze und deren Wachstum seit Beginn der Corona-Pandemie stellt für den inhabergeführten Einzelhandel eine Chance dar. Ob diese Entwicklung ausreichen wird, um dem Einzelhandel die dringend erforderliche Neubelebung zu verleihen und inhabergeführten Geschäften das Überleben zu sichern, wird erst in einigen Jahren erkennbar sein. Sicherlich können lokale Online-Marktplätze nur ein Teil der Lösung zur Erhaltung einer lebendigen Innenstadt sein. Aber sie können ein Baustein sein, um traditionell denkende Einzelhändler\*innen an digitale Welten heranzuführen und somit eine Transformation anstoßen um den stationären und digitalen Handel zusammen zu denken.

Für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von lokalen Online-Marktplätzen und den angeschlossenen Marktplatzakteuren sind die vier in dieser Studie beschriebenen Erfolgsfaktoren eine gute Basis. Es gibt ermutigende Beispiele für Marktplätze, die nach eigener Aussage profitabel arbeiten und auch schon seit einigen Jahren bestehen<sup>11</sup>. Auffällig ist, dass profitabel arbeitende Marktplätze vor allem von kommerziellen Betreibern initiiert wurden. Lokale

<sup>10</sup> Für die Konzeption und Gründung lokaler Online-Marktplätze stellen viele Bundesländer öffentliche Fördergelder bereit. Diese sind typischerweise auf wenige Jahre beschränkt und sollen die Anfangsphase finanziell überbrücken. Mit Hilfe der Fördergelder wird oft eine Stelle für das lokale Projektmanagement finanziert, deren Aufgabe es ist, den lokalen Online-Marktplatz bei Verbrauchern und Handel zu bewerben und weitere Akteure zu akquirieren.

<sup>11</sup> Hier sind z.B. Wir sind Bochum, Boxbote, MeinMarktstand und Flobee zu nennen, siehe Thiele, S., Wielgosch, J. (2021): Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze, WIK Kurzstudie, November 2021.

Online-Marktplätze von Kommunen scheinen bisher nicht im gleichen Maße in der Lage zu sein, ihre Kosten zu decken, allerdings reicht die Datenlage für eine abschließende Bewertung nicht aus. Ob sowohl kommunale als auch kommerzielle lokale Marktplätze langfristig Bestand haben werden, bleibt abzuwarten. Hierbei spielt neben den beschriebenen Erfolgsfaktoren eine Rolle, ob lokale Händlerinnen und Händler sich dort langfristig engagieren. Dafür müssten die Aktivitäten auf dem lokalen Online-Marktplatz für sie profitabel sein oder hinreichend andere positive Effekte aufweisen, z.B. im Hinblick auf den ROPO-Effekt (research online, purchase offline) oder Kundengewinnung.

Lokale Online-Marktplätze zeichnen sich wie andere Plattformen durch die Existenz von Skaleneffekten aus: ein Wachstum der Marktplatzakteure und der Kund\*innen verursacht nur eine unterproportionale Kostensteigerung. Ein Marktplatz mit wenigen Händler\*innen hat daher im Durchschnitt pro Akteur oder Transaktion höhere Kosten als ein Marktplatz mit einer höheren Händlerzahl, so dass für kleinere Marktplätze das profitable Wirtschaften dadurch schwieriger ist. In Zukunft könnten sich kleine kommunale Online-Marktplätze daher auch aus Kostengründen mit ähnlichen Lösungen anderer Kommunen zusammenschließen<sup>12</sup>.

Darüber hinaus stehen lokale Online-Marktplätze im Wettbewerb mit nationalen und internationalen Marktplätze oder Plattformen etwa Amazon Marketplace, Ebay oder Zalando Connected Retail. Sind andere Plattformen attraktiver – aufgrund z.B. von Reichweite oder Kosten – so könnten Händler\*innen abwandern.

### Neue Geschäftsfelder für Zustelldienstleister

Wenn Händlerinnen und Händler in Eigenregie die Zustellung für Einkäufe über den lokalen Online-Marktplatz organisieren müssen, bieten sie die Zustellung erfahrungsgemäß kaum aktiv an. Ohne eine Zustelllösung ist ein lokaler Online-Marktplatz weniger attraktiv für den Handel und entspricht nicht

den Erwartungen der Verbraucher\*innen. Eine im lokalen Online-Marktplatz integrierte Zustelllogistik ist daher mehr als nur eine Transportoption, weil sie auf die Bedürfnisse des Handels angepasst ist. Kleine, lokale Zustelldienstleister sind im Vergleich zu den großen nationalen KEP-Dienstleistern im Vorteil, da sie ihre Prozesse flexibel gestalten und auf lokale Erfordernisse anpassen können. Da sowohl die Abhol- als auch die Zustelllogistik ausschließlich lokal bzw. regional stattfindet und kein Langstreckentransport erforderlich ist, fällt es kleineren Logistikern leichter, nachhaltige Lösungen mit Lastenfahrrädern oder E-Fahrzeugen anzubieten.

Für lokale Dienstleister mit bestehenden Zustellnetzen für Briefe, Pakete oder Kuriersendungen ergeben sich durch die Kooperation mit lokalen Online-Marktplätzen neue Geschäftsfelder. Hierin liegt für die Zukunft eine Chance für lokale KEP- und Briefdienstleister. Dabei zeigt etwa die Initiative WüLivery mit dem Zustelldienstleister Radboten aus Würzburg, dass Ideen für intelligente Lieferdienste Vorteile für Handel und Zustelldienste haben können. Ein qualitativ hochwertiger Lieferdienst mit der Möglichkeit, bei lokalen Händler\*innen über verschiedene Kanäle wie soziale Netzwerke, E-Mail oder Telefon zu bestellen, kann zudem eine niedrighschwellige Alternative zu einer Transaktionsplattform sein.

Das Geschäftspotenzial für Zustelldienstleister gilt grundsätzlich sowohl für Metropolen als auch für kleinere Städte oder den ländlichen Raum, wie die Beispiele von Mein Marktstand (Zustellung durch Citipost Nordwest) und WüLivery (Zustellung durch Radboten) in der Kurzstudie „Lokale Zustellung für den Einzelhandel: Fallbeispiele für lokale Online-Marktplätze“ zeigen. Chancen für lokale Zustelldienstleister bieten sich in ländlich geprägten Räumen und kleineren Städten auch aufgrund des geringeren Wettbewerbsdrucks durch Lieferdienste, wie Gorillas, Flink oder Flaschenpost, die sich vorwiegend auf urbane Räume konzentrieren. Lokale Zustelldienstleister auch abseits der Großstädte können auf diese Weise ihre bestehenden Netze mit der Zustellung für den lokalen Handel besser auslasten.

<sup>12</sup> Ein erstes Beispiel für diese Entwicklungen findet sich in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis, wo zukünftig eine interkommunale Plattform für den Rhein-Sieg-Kreis, Bonn und Euskirchen entstehen soll. Bestehende Marktplätze, wie das Bad Honnefer Kiezkaufhaus, im Rhein-Sieg-Kreis sollen darin aufgehen. Vgl. Generalanzeiger Bonn (2021), Neue Plattform für den Einzelhandel, 7.12.2021.

## Impressum

WIK Wissenschaftliches Institut für  
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH  
Rhöndorfer Str. 68  
53604 Bad Honnef  
Deutschland  
Tel.: +49 2224 9225-0  
Fax: +49 2224 9225-63  
E-Mail: [info@wik.org](mailto:info@wik.org)  
[www.wik.org](http://www.wik.org)

### Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen

Geschäftsführerin und Direktorin	Dr. Cara Schwarz-Schilling
Direktor	Alex Kalevi Dieke
Direktor Abteilungsleiter Netze und Kosten	Dr. Thomas Plückebaum
Direktor Abteilungsleiter Regulierung und Wettbewerb	Dr. Bernd Sörries
Leiter der Verwaltung	Karl-Hubert Strüver
Vorsitzende des Aufsichtsrates	Dr. Daniela Brönstrup
Handelsregister	Amtsgericht Siegburg, HRB 7225
Steuer-Nr.	222/5751/0722
Umsatzsteueridentifikations-Nr.	DE 123 383 795

Dezember 2021