


Jetzt informieren

Von der Planung bis zur Montage. Von einzelnen Modulen bis zum Rundum-sorglos-Paket.

eon-metering.de



Jürgen Germies ist Partner der Beratungsgesellschaft Haselhorst Associates und Mit-Autor der aktuellen Smart-City-Studie.

Bild: © Haselhorst Associates



13.11.2019

"Stadtwerke haben in der Regel ein strategisches Problem"

Jürgen Germies, Partner von Haselhorst Associates, spricht im ZfK-Interview über die Rolle von Kommunalversorgern bei der Digitalisierung von Städten. Welche Geschäftsmodelle lohnen sich, was sagt der Digitalisierungsgrad von Städten aus und warum abwarten ein großer Fehler ist.

Herr Germies, das Smart-City-Ranking hat ergeben, dass auch kleine und mittlere Kommunen inzwischen smarter werden wollen. Hat hier ein Umdenken eingesetzt?

Jürgen Germies, Partner von Haselhorst Associates und Mit-Autor der aktuellen Smart-City-Studie: Der Begriff der Smart City wurde in der Öffentlichkeit lange Zeit mit den Großstädten dieser Welt und dem für diese drängendsten Problem, der Bewältigung ihres zum Teil ungeheuren Wachstums, gleichgesetzt. Wir beobachten, dass in Deutschland in den vergangenen Jahren ein deutliches Umdenken stattgefunden hat. Die Erkenntnis, dass die Digitalisierung inzwischen alle Lebensbereiche erfasst, unabhängig davon, wo wir wohnen, ist in der öffentlichen Wahrnehmung angekommen. Auch kleinere Städte haben verstanden, dass zur Daseinsvorsorge heute auch eine "Digitale Daseinsvorsorge" gehört. Menschen und Unternehmen wollen dort, wo sie leben, die Möglichkeiten der digitalen Welt in vollem Umfang nutzen. Digitalisierung und Smart City sind somit zu einem

echten Wettbewerbsfaktor und zu einem alternativlosen Wachstumskonzept für Städte geworden. Das haben inzwischen auch sehr viele kleinere Kommunen begriffen – und sie fangen an, die damit verbundenen Chancen zur Stadtentwicklung zu nutzen. Auf welche smarten Services sie setzen, das ist höchst individuell. Von der einfachen Marketingaktion, die signalisiert, dass man in Sachen Digitalisierung aktiv ist, bis hin zur Erarbeitung einer ganzheitlichen Strategie und deren handfester Umsetzung ist alles dabei.

Ravensburg hat im Vergleich zur Studie von 2018 den größten Sprung gemacht. Kommt aber lediglich auf 15 Prozent beim digitalen Reifegrad. Das scheint nicht viel zu sein.

Das sehe ich nicht so. Zunächst einmal einen Glückwunsch nach Ravensburg. Ein Zuwachs um 14 Prozent in einem Jahr ist sehr erheblich. Die Auszeichnung, als "Digitale Zukunftskommune" von einem Förderprogramm unterstützt zu werden, das haben sich die Ravensburger hart erarbeitet. Die geförderte Digitalisierungsstrategie kann sich wirklich sehen lassen. Die Stadt arbeitet zum Beispiel im Bereich Verwaltung und E-Government an einer digitalen Bürger ID, am virtuellen Bauamt und dem mobilen Arbeiten für die Mitarbeiter. Im Rahmen der Stadtentwicklung sind in den Sektoren Mobilität und Energie eine intermodale Verkehrsplattform, ein automatisierter ÖPNV und eine Verkehrssteuerung in Echtzeit vorgesehen. Die Infrastruktur ist in Arbeit: Es gibt Strategien für den weiteren Glasfaserausbau – und Ravensburg will 5G-Modellkommune werden. Das sind Projekte, die für viele deutsche Kommunen sehr gut als wegweisende Beispiele dienen können. Allerdings sind vielfach auch noch Vorhaben im Planungsstatus. Ein höherer Reifegrad wird sich im Zuge der Umsetzung erst noch ergeben.

Auch Köln kommt als Spitzenreiter auf gerade einmal 41 Prozent. Ab wann kann man denn von einer digitalen Stadt sprechen?

Wir haben es bei der Digitalisierung mit einem neuen, zum großen Teil noch in der Erprobung befindlichen Themenfeld zu tun. Einen wesentlich größeren Reifegrad zu erreichen, ist daher schwierig. Wir reden hier nicht von einer Smart City asiatischer Prägung, die als neue digitale Stadt auf der "grünen Wiese" neben der "Altstadt" entsteht, sondern von der historisch gewachsenen Stadt Köln. Allein das Thema Glasfaserausbau und die damit verbundenen Tiefbauarbeiten, das Thema 5 G und die damit verbundenen Eigentumsfragen oder das Thema vernetzter Verkehr und die hierbei vielfältigen juristischen Fragen zeigen, dass ein vollständiger Reifegrad – wenn überhaupt – nur sukzessive erreicht werden kann. Das Wichtigste ist jedoch, erst einmal anzufangen, smarte Projekte zu entwickeln, um sie dann ganz konsequent nach und nach umzusetzen. Und genau das macht Köln unseres Erachtens sehr gut.

Sehr wichtig ist, dass die Oberbürgermeisterin Frau Reker sehr großen Wert auf das Thema digitale und nachhaltige Stadtentwicklung legt. Auch im Thema digitale Bildung bietet Köln zahlreiche Angebote: Eine Digitale Bibliothek, E-Learning-Kurse, SchulWiki Köln oder Volkshochschule digital. Ein ausgezeichnetes Beispiel für die Kooperation aller beteiligten Einrichtungen und Institutionen ist der Digital Hub Cologne. Dieses Netzwerk verbindet zahlreiche Akteure der Stadt miteinander und besteht aus über 100 Partnern. Nur wenn alle relevanten Stakeholder und die Bürger in das Projekt Smart City mit eingebunden werden, kann ein solcher Reifegrad der Digitalisierung wie in Köln entstehen.

Sie sagen, für Stadtwerke bietet sich bei der Entwicklung von Smart Cities ein ideales Feld, eine Digitale Vorsorge zu betreiben. Wie können Stadtwerke ihrer Stadt helfen?

Stadtwerke haben in Deutschland in der Regel ein strategisches Problem. Auf der einen Seite tragen sie durch ihren wirtschaftlichen Erfolg als Versorgungsunternehmen für Strom, Gas und Wasser wesentlich mit zur Finanzierung der kommunalen Daseinsvorsorge bei. Auf der anderen Seite ist aber gerade dieses Geschäftsmodell aufgrund der mit der Energiewende einhergehenden Strukturänderungen rückläufig. Langfristig werden sich Kommunen daher zwei Fragen stellen müssen. Erstens: Wer finanziert künftig die kommunale Daseinsvorsorge? Zweitens: Wer versorgt künftig die Bürger und Unternehmen mit den Produkten

und Services der "Digitalen Daseinsvorsorge"? Und genau hier entsteht für kommunale Stadtwerke die Chance auf eine Optimierung ihrer strategischen Position: als Versorger auch bei der Digitalen Daseinsvorsorge, mit neuen, lukrativen und zum Teil digitalen Geschäftsmodellen.

Was raten Sie Stadtwerken, wo sie bei der Digitalisierung ihrer Stadt anfangen sollen? Welche Geschäftsmodelle würden Sie hier als lohnend bezeichnen?

Welche Geschäftsmodelle sich für die jeweiligen Stadtwerke als lukrativ erweisen werden, das ist höchst individuell und heute noch nicht allgemein beurteilbar. Einzelne Geschäftsmodelle wie etwa der Glasfaserausbau sind bereits entwickelt und daher für einzelne Stadtwerke entscheidungsreif. Andere, und ich denke, das ist langfristig der Hauptteil, beginnen sich aktuell erst zu entwickeln. Hier ist es für jedes Stadtwerk lohnend, von Anfang an mit dabei zu sein. Frühzeitig sollte eine individuelle, ganzheitliche Strategie erarbeitet und mit allen relevanten Stakeholdern der Kommune abgestimmt werden. Stadtwerke sollten sich idealerweise strategisch so positionieren, dass sie jedes neue "digitale" Geschäftsmodell in der Kommune sehr frühzeitig erkennen, um zu entscheiden, ob dieses Geschäftsmodell zur Strategie des Stadtwerks passt. Oder sie sollten anderenfalls mit der Kommune erörtern, was konkret zu unternehmen ist, damit das Geschäftsmodell in der eigenen Stadt und nicht in der Nachbarkommune realisiert wird. Letztendlich gilt: Wenn städtische Akteure nicht den unternehmerischen Mut aufbringen, neue (digitale) Geschäftsmodelle zu realisieren, dann werden es Dritte tun. Der Beitrag dieser neuen Geschäftsmodelle zur Finanzierung der künftigen Daseinsvorsorge wird dann voraussichtlich jedoch erheblich geringer ausfallen.

Sollten Kommunalversorger nicht erst einmal abwarten? Schließlich ist das finanzielle Risiko auch da, und man weiß noch nicht, ob die Bürger die digitalen Services überhaupt annehmen.

Wie gesagt, ich halte Abwarten in dieser Situation für einen großen strategischen Fehler! Es ist für Stadtwerke meines Erachtens sehr wichtig, sich jetzt innerhalb ihrer Kommune als Versorger auch im Rahmen der Digitalen Daseinsvorsorge zu positionieren. Es ist unerlässlich, wenn nicht schon geschehen, so schnell es geht, die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Effizienzsteigerung und Kundenbindung für das aktuelle Geschäftsmodell zu nutzen und darauf basierend eine übergeordnete, ganzheitliche Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten. Dazu gehört auch das Themenfeld Smart City. Ein großes finanzielles Risiko ist damit noch nicht verbunden. Aus der Strategie werden sich konkrete Vorhaben und Geschäftsmodelle ableiten lassen, die das Stadtwerk prüfen und bei ausreichender Erfolgsaussicht realisieren kann. Und ja, hier haben wir es dann mit unternehmerischem Risiko zu tun und mit einer nicht vorhandenen Garantie auf Erfolg. Das erfordert Mut zum Handeln, ist aber der richtige Weg zur langfristigen Sicherung der wirtschaftlichen Zukunft der Versorgungsunternehmen und damit der kommunalen Daseinsvorsorge.

Die Fragen stellte Stephanie Gust

- [Klein- und Mittelstädte punkten bei der Digitalisierung](#)

Zum Newsletter anmelden