

Smart City:

Zehn Handlungsempfehlungen für Kommunen



So setzen Kommunen die digitale Transformation der städtischen Lebens- und Arbeitsbereiche erfolgreich um

SUMMARY Der Begriff Smart City ist im allgemeinen Sprachgebrauch zwar inzwischen fest verankert. Die Spannweite der Themen, die die digitale Transformation von Städten miteinschließt, wird allerdings oft unterschätzt. Sie reicht von der Digitalisierung von Behörden und Verwaltungen über den Gesundheits- und den Mobilitätssektor bis hin zum Wandel der Wirtschaft. Auch digitale Bildungsprojekte, eine notwendige Infrastruktur und eine flexible Energieversorgung gehören dazu. Und damit noch nicht genug: Nur wenn all die genannten Lebens- und Arbeitsbereiche innerhalb der Kommunen vollständig digital vernetzt sind, kann eine Smart City überhaupt erst ihr volles Potenzial entfalten.

Herausforderungen

Tatsächlich ist in puncto smarte Stadtentwicklung in der Bundesrepublik bereits einiges in Bewegung: Laut dem zuletzt 2020 erschienenen Smart-City-Ranking "Digitales Deutschland"¹ von Haselhorst Associates kratzt die amtierende Spitzenreiterstadt Hamburg mit einem Digitalisierungsgrad von 45 Prozent bereits allmählich an der 50-Prozent-Marke. Zudem ist mit Ravensburg erstmals auch eine Mittelstadt in den Kreis der Top-Ten-Städte vorgezogen. Das Ranking wird seit 2018 alljährlich herausgegeben und vergleicht die 403 größten Städte mit über 30.000 Einwohnern hinsichtlich ihres Fortschritts in der Digitalisierung.

Dennoch zeigt die Studie aber auch ganz klar:

Für die Mehrheit der Kommunen besteht bei der Digitalisierung noch immer ein erheblicher Nachholbedarf. Besonders kleine Städte und Kommunen hadern angesichts des Smart-City-Trends beispielsweise oftmals mit ihren mangelnden personellen und finanziellen Ressourcen.

Sie sind es entsprechend auch, die das gesamte hintere Drittel innerhalb des Smart-City-Rankings dominieren.

Neben der Personalfrage und der Finanzierungsproblematik ist es zudem das häufig mangelnde Know-how, das den Vertretern der Städte in der Bundesrepublik Sorge bereitet. Smart City bleibt für viele trotz aller Bekanntheit ein abstrakter Begriff – wie genau die digitale Transformation und Vernetzung sämtlicher Lebens- und Wirkungsbereiche möglichst effizient angegangen werden soll, ist kommunalen Entscheidern entsprechend oftmals ein Rätsel.

Hier könnte – und sollte – die Politik Abhilfe schaffen. Demnach muss nicht nur das Thema Smart City in Zukunft fest in der Kommunalpolitik verankert sein; aufgrund der verstärkten Priorisierung könnten so vor allem auch unmittelbar Maßnahmen greifen, sollte ein Digitalprojekt zu lange in der Umsetzung dauern oder zu teuer werden. Darüber hinaus käme Smart City auf diese Weise endlich auch im Hinblick auf die Bürgerinnen und Bürger eine größere Aufmerksamkeit zu.

Dieser Aspekt ist besonders wichtig, dringen doch viele Digitalprojekte derzeit teilweise überhaupt noch nicht bis zu Bewohnern der Städte vor. Dabei sind gerade sie es, die erheblich vom digitalen Wandel profitieren könnten. Zudem sind ihre Akzeptanz und Unterstützung das berühmte "Zünglein an

der Waage", das über den Erfolg – oder Misserfolg – einer Smart City entscheidet.

Ein Grund mehr, bereits jetzt die richtigen Smart-City-Weichen zu stellen und sich frühzeitig um ein strategisches und effizientes Vorgehen zu bemühen.

Um eine Stadt ganzheitlich und nachhaltig zu transformieren, bedarf es eines breit gefächerten Arsenal an ineinandergreifender Instrumente und Initiativen.

Wie dieses genau gestaltet sein kann, soll anhand folgender zehn Handlungsempfehlungen näher dargestellt werden.

Lösungen

1 | Status quo analysieren

Am Anfang einer Stadttransformation sollte zunächst immer eine Bestandsaufnahme stehen. Also: Welchen digitalen Reifegrad weist eine Kommune bereits auf? Dabei gilt es, sämtliche Defizite und Potenziale sowohl zu identifizieren als auch den einzelnen Handlungsfeldern entsprechende Prioritäten beizumessen.

¹ <https://www.haselhorst-associates.com/smart-city-ranking-2020>

Liegt das Ergebnis vor, kann es mit den Standards anderer, mitunter bereits weiter entwickelter Städte und deren State-of-the-Art-Lösungen verglichen werden. Die Differenz liefert einen guten Ansatzpunkt, um den notwendigen Handlungsbedarf und die erforderlichen Investitionen sichtbar zu machen.

2 | Digitale Infrastruktur

Ohne eine gut ausgebaute digitale Infrastruktur wird Smart City stets mehr Wunschtraum denn baldige Realität sein. Für Kommunen bedeutet dies: Bevor überhaupt eine umfangreiche Digitalisierungsstrategie angegangen werden kann, muss zunächst in den Breitband- und Glasfaserausbau investiert werden. Dem aktuellen Breitbandatlas² des Bundesministeriums für Verkehr und Infrastruktur zufolge wird hierbei beispielsweise noch immer ein erhebliches Stadt-Land-Gefälle in der Bundesrepublik offenbar. Diese Ungleichheit gilt es nun, voller Tatendrang zu schließen.

3 | Solide Budgetplanung

Ebenso wie bei klassischen Change-Management-Projekten kommt es auch bei Konzepten zum digitalen Wandel von Städten häufig zu Fehlkalulationen. Oftmals dauert die Transformation länger an als gedacht oder ist signifikant zu teuer. Um einer nachträglichen Budgeterhöhung frühzeitig entgegen wirken zu können, ist eine solide und vor allem zuverlässige Finanzierungsplanung vorab unabdingbar. Hierbei sollten sämtliche Handlungsfelder miteingerechnet werden: von der Planung und Umsetzung der Digitalprojekte über das notwendige Coaching der Prozessbeteiligten bis hin zur Organisation der Gesamtstrategie.

4 | Smart-City-Strategie

Anhand der aus der Bestandsaufnahme gewonnenen Erkenntnisse gilt es in einem nächsten Schritt, eine umfangreiche Smart-City-Strategie zu entwickeln. Diese bildet während des gesamten Transformationsprozesses einen festen Anlaufpunkt, um die jeweils aktuell laufenden Prozesse

stets mit den zuvor aufgestellten Zielvorstellungen abzugleichen. Die Roadmap sollte die einzelnen Digitalprojekte dabei sinnvoll in Beziehung setzen. Für die Entwicklung der Strategie gilt es, sämtliche Prozessbeteiligte zu integrieren – die städtischen Vertreter, Entscheider der Wirtschaft sowie die Bürgerinnen und Bürger.

5 | Interne Kommunikation

Von Beginn an ist es essenziell, die Smart-City-Vision so prägnant wie möglich zu formulieren, sodass sich sämtliche Mitarbeiter im Rathaus und der Verwaltung sowie alle weiteren Vertreterinnen und Vertreter einer Kommune damit identifizieren können. Ihr Engagement ist schließlich gefragt, um eine digitale Transformation erfolgreich voranzutreiben. Entsprechend müssen alle notwendigen Maßnahmen über alle Hierarchieebenen hinweg transparent gemacht und erklärt werden. Dabei obliegt es den Führungskräften, dem Thema die richtige Priorisierung beizumessen und diese durch ihr Verhalten vorzuleben.

6 | Schulungen und Qualifizierungsprogramme

Unterstützend für die interne Kommunikationsstrategie wirken in diesem Zusammenhang auch Schulungen und Qualifizierungsprogramme für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Rathäusern. In deren Rahmen lassen sich Fragestellungen früh beantworten und möglichen skeptischen Haltungen rechtzeitig vorbeugen. Auch die Ausbildung von Digitallotsen und die Formierung von Innovationsteams sind hilfreiche Maßnahmen, um die Digitalisierung fortwährend voranzutreiben und keinen Stillstand aufkommen zu lassen.

7 | Externe Kommunikation

Ausgehend von der internen Basis muss nach außen hin schließlich ein stimmiges Bild präsentiert und der Dialog mit Medienvertretern, Verbänden sowie Bürgerinnen und Bürgern initiiert werden. Auch hier sollten stringent einheitliche Thesen auf den je nach Zielgruppe und Themengebiet

passenden Kommunikationskanälen vermittelt werden. Sämtliche Altersgruppen müssen sich von der Kommunikation angesprochen fühlen.

8 | Potenzial vermitteln

Damit eine Stadtentwicklung wirklich als smart bezeichnet werden kann – und somit als Wirtschafts- und Lebensstandort attraktiver und zukunftssicherer wird – ist eine intelligente Vernetzung der verschiedenen städtischen Bereiche unerlässlich. Dieses Potenzial gilt es in regelmäßigen Abständen den Bewohnern einer Stadt bei Informationsveranstaltungen, Workshops oder Bürgertreffen näherzubringen.

9 | Kritisches Hinterfragen

Zu keinem Zeitpunkt darf die ursprüngliche Digitalisierungsstrategie als "in Stein gemeißelt" gelten. Obwohl sie als Fixpunkt während der Transformation dient, müssen die Ziele der Roadmap stets geprüft und hinterfragt werden.

Hier bewährt sich die vorherige Implementierung von Zwischenzielen zu festen Zeitpunkten sowie ein gleichzeitiges aktives Einholen von regelmäßigem Feedback der Prozessbeteiligten. Smart City bedeutet Veränderung – auch eine Roadmap unterliegt externen Wandlungseinflüssen.

10 | Zusammenschluss zu smarten Regionen

Verfügt eine Stadt grundsätzlich nicht über die nötigen Ressourcen für die Transformation, birgt der Zusammenschluss mit Nachbarstädten und umliegenden Regionen ein großes Potenzial, um wechselseitig von den Erfahrungen und den zur Verfügung stehenden Mitteln zu profitieren. Bestimmte Förderprogramme unterstützen hierbei explizit ganze Regionen.

² https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/DG/Digitales/bericht-zum-breitbandatlas-mitte-2020-ergebnisse.pdf?__blob=publicationFile

Die Unternehmensberatung Haselhorst Associates GmbH mit Sitz in Starnberg ist spezialisiert auf Restrukturierungen, Strategieberatungen, das Profit Improvement sowie umfassende Konzepte für Smart Cities und die Digitalisierung von Unternehmen. Das Team aus international erfahrenen Beratern erarbeitet maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden – von der Analyse über die jeweilige Projektplanung bis hin zur Begleitung der Umsetzung.

In den vergangenen Jahren ist die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien sowohl für Unternehmen als auch Städte und Kommunen hinzugekommen. Im Bereich Smart City entwickelt Haselhorst Associates gemeinsam mit Stadtwerken und Kommunen zukunftsfähige Konzepte für die digitale Daseinsvorsorge. 2018, 2019 und 2020 publizierte Haselhorst Associates umfassende Studien zur Entwicklung von Smart Cities in Deutschland.



Jürgen Germies ist seit 2013 bei Haselhorst Associates. Er hat ein vielfältiges Know-how in den Bereichen Industrie und Finanzierung. Jürgen Germies begleitet unsere Klienten bei Strategieentwicklungen, Restrukturierungen und Change-Prozessen. Seine diversen Erfahrungen als Geschäftsführer, Gesellschafter und Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen runden sein Profil ab. Er baute den Bereich Smart City auf und entwickelt mit Stadtwerken und Kommunen umfassende Konzepte zur digitalen Daseinsvorsorge sowie umfangreiche Roadmaps für die urbane Transformation.

Haselhorst Associates GmbH (Herausgeber)
Schiffbauerweg 1
D-82319 Starnberg

t +49 (0) 8151 650 40 0
@ info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

Geschäftsführer: Dr. Arno Haselhorst, Jürgen Germies
Amtsgericht München HRB 180713

Fotos: Pexels | Andreas Huber

WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.

 **HASELHORST ASSOCIATES**
CONSULTING