

Perspektivwechsel

Die digitale Transformation der öffentlichen Versorgung

Im Gespräch mit

Dr. Tobias Bringmann

Geschäftsführer VKU-Landesgruppe
Baden-Württemberg



KODIS-Paper Nr. 1

Vorwort

Die Unternehmen der öffentlichen Versorgung, egal ob privatwirtschaftlich betrieben oder in kommunaler Hand, stehen vor der größten Transformation ihrer Geschichte. Warum? Der Klimawandel erfordert eine Energie- und Mobilitätswende, die die öffentlichen Versorger maßgeblich mitgestalten müssen. Gleichzeitig verschärft die demographische Entwicklung den Fachkräftemangel in der Branche. Auch Anforderungen und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger verändern sich. Und mit der Corona-Pandemie kommen wirtschaftliche Herausforderungen auf die Kommunen und öffentlichen Versorger zu, die einerseits den Handlungsdruck erhöhen, neue Geschäftsfelder zu erschließen, andererseits aber auch den Spielraum für Experimente einschränken.

Damit auch in Zukunft eine erstklassige Versorgung mit Trinkwasser, Strom und Wärme sowie die zuverlässige Entsorgung von Müll und Abwasser garantiert werden können, sind die öffentlichen Versorger gefordert, ihre Arbeitsabläufe auf den Prüfstand zu stellen und diese effizient zu gestalten. Zudem sollten sie neue Geschäftsfelder erschließen, ihr Service-Angebot innovieren und an die individuellen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger anpassen. Und für all das kann die Digitalisierung ein wunderbarer Helfer sein.

In unserer Interview-Reihe kommen wir mit drei Personen ins Gespräch, die die (digitale) Transformation der Kommunalwirtschaft aus nächster Nähe beobachten:

- **Dr. Tobias Bringmann**, Geschäftsführer VKU-Landesgruppe Baden-Württemberg
- **Tim Vogelmann**, Projektentwickler Netznahe Dienstleistungen, ZEAG Energie AG sowie
- **Steffen Braun**, Institutsdirektor am Fraunhofer IAO

In den Gesprächen erörtern wir, wie die Unternehmen der öffentlichen Versorgung mit dem Veränderungsdruck umgehen und welche Entwicklungsperspektiven sich abzeichnen. Wir sprechen über innovative Technologien und darüber, welcher Schatz in Daten liegt und was Versorger tun, um diesen zu heben. Wir betrachten die Veränderungen im System Stadt und wir diskutieren die Chancen, die sich daraus für neue Kooperationen und die Innovation des Geschäftsmodells von öffentlichen Versorgern auf tun.

Die drei Gespräche haben wir in schriftliche Form gebracht und stellen sie in der Edition KODIS des LOG_X Verlags, Ludwigsburg, der interessierten (Fach-) Öffentlichkeit zur Verfügung. Ganz bewusst haben wir dabei den individuellen Sprachduktus beibehalten. Die beiden weiteren Gespräche stehen Ihnen ebenfalls kostenlos zur Verfügung unter <https://t1p.de/owli>.

Ich möchte mich ganz herzlich bei unseren Gesprächspartnern für die spannenden Einblicke und die vielfältigen Perspektiven auf die digitale Transformation der öffentlichen Versorgung bedanken! Durch ihre ganz persönliche Sicht werden die Facetten und die Komplexität der öffentlichen Versorgung als Ganzes deutlich.

Das Fraunhofer IAO hat im Mai 2019 das Forschungs- und Innovationszentrum Kognitive Dienstleistungssysteme (KODIS) am Bildungscampus in Heilbronn gegründet. Dort begleiten wir die digitale Transformation der öffentlichen Versorgung wissenschaftlich. Daher freut es mich besonders, mit den hier vorgelegten Interviews den Blick aus der kommunalen Praxis einzufangen. Die Reihe trägt daher den Titel „Perspektivwechsel“.

Nun bleibt mir nur noch, Ihnen eine anregende Lektüre zu wünschen, aus der Sie viele Ideen und Impulse für Ihre Arbeit mitnehmen.

Veronika Prochazka
Leiterin Team Public Service Innovation

Heilbronn im März 2021

„Wir sind Dienstleister für Lebensqualität!“

Veronika Prochazka: Herr Dr. Bringmann, inwiefern steht die kommunale Wirtschaft unter Veränderungsdruck?

Dr. Tobias Bringmann: Wir als Gesellschaft haben in der Vergangenheit schon vielfältige Transformationsprozesse erlebt, man denke an die Textilindustrie oder den Niedergang der Stahlindustrie. Grundlegende Veränderungen und Transformationsprozesse sind daher nichts Neues oder gar Ungewöhnliches. In der Kommunalwirtschaft besteht heute insoweit Veränderungsdruck, als sich das Leben der Menschen ganz grundlegend verändert. In Deutschland haben wir den demographischen Wandel lange Zeit schlicht unterschätzt. Dabei hätten wir ihn mathematisch vorausberechnen können, schließlich verfügen wir seit den 1960er Jahren über die nötigen Statistiken. Das haben wir jedoch nicht. Demographischer Wandel heißt dabei aber nicht nur, dass wir älter werden, sondern dass sich unsere Lebensverhältnisse grundlegend verändern. Ein konkretes Beispiel: Wir haben in Städten ganze Straßenzüge, in denen es vor zehn Jahren noch Vier-Personen-Haushalte gab. Heute sind das überwiegend Ein-Personen-Haushalte. Das hat massive Auswirkungen auf die Versorgung mit Strom, Wasser und Gas und auf die Infrastruktur, die dieser Versorgung zugrunde liegt.

Auch der Veränderungsdruck, den die Digitalisierung mit sich bringt, ist enorm. Kommunale Unternehmen steuern mittlerweile ganze Netze von zuhause aus und versorgen die Menschen teilweise aus dem Homeoffice. So existieren in der Gasversorgung Steuerungselemente wie beispielsweise Absperrregler, die nicht mehr manuell, sondern nur noch elektronisch ansteuerbar sind. In diesem Bereich benötigen

wir entsprechend qualifizierte Mitarbeiter, die wesentlich IT-affiner sein müssen als dies bisher der Fall war. Und diese Anforderung zieht sich durch alle Bereiche. Legt man nun die verschiedenen Transformationsprozesse übereinander, so erkennt man, dass ein erheblicher Handlungsdruck in kommunalen Unternehmen entsteht. Natürlich stehen auch privatwirtschaftliche Unternehmen und andere gesellschaftliche Bereiche unter Druck. Uns trifft es in Teilen nur etwas früher, weil dies mit der Art unserer Tätigkeit zusammenhängt. Gleichzeitig bietet genau das ungeheure Chancen.

Welche Rolle spielt der demographische Wandel für die Personalwirtschaft?

Die „Generation Golf“ der 1960er und 1970er Jahre zum Einstieg in der Kommunalwirtschaft zu bewegen, gelang nur sehr schwer, weil wir als öffentliche Arbeitgeber nicht das Gehalt von großen Automobilherstellern bieten können. Die Generation heute fragt zwar auch nach einer angemessenen Entlohnung, aber auch nach der Sinnhaftigkeit der konkreten Tätigkeit. Und darauf kann die Kommunalwirtschaft als Rückgrat der Daseinsvorsorge eine Menge Antworten liefern. Diesen Aspekt müssen wir aber auch gezielt für uns nutzen, wenn wir um talentierten Nachwuchs werben, und uns als attraktiver, sinnstiftender Arbeitgeber zeigen.

Darüber hinaus haben sich aber auch die Anforderungen an Arbeit grundlegend verändert. Wir haben es heute beispielsweise mit Fragen der Work-Life-Balance zu tun. Die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist insofern beantwortet, als dass es viele funktionierende Lösungen und Modelle gibt. Aber wie steht es um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf? Immer mehr Menschen werden in Zukunft einen zu pflegenden Angehörigen zu betreuen haben. Das verändert unsere Arbeitswelt rasant und darauf müssen wir als kommunale Arbeitgeber mit einer zeitgemäßen Personalwirtschaft Antworten finden.

Wasser bleibt aber doch Wasser, Strom bleibt Strom. Inwiefern verändert sich das Kerngeschäft kommunaler Unternehmen?

Nehmen wir die Energieerzeugung und -versorgung als Beispiel. Diese ist nur ein Segment der vielfältigen Versorgungstätigkeit kommunaler Unternehmen, wenngleich eines der wichtigsten. Die Energieerzeugung und -versorgung wird sich fundamental verändern und künftig auf dezentralen statt auf zentralen Strukturen beruhen. Während wir 1998 in Deutschland ungefähr 300 Energieerzeuger hatten – die großen Kraftwerke –, sind es heute grob geschätzt über zwei Millionen, weil es auf dem Dach von Privathaushalten Photovoltaik-Anlagen gibt. Früher wurde der erzeugte Strom unidirektional und kaskadierend von den Kraftwerken über die Übertragungsnetze zu den Stadtwerken und von dort über die Verteilnetze zu den Haushalten gebracht. Heute nutzt man zwar noch die gleichen Leitungen, die Stromversorgung passiert jetzt jedoch bidirektional, denn die Stadtwerke verteilen weiterhin Strom an die Haushalte, diese können jedoch ebenfalls Strom einspeisen, wenn die PV-Anlage gerade in Volllast arbeitet und mehr Strom erzeugt als zuhause benötigt wird. Das Problem dabei ist, dass die Leitungen hierfür nicht ausgelegt sind. Und so kommen wir zur Frage der Netzsteuerung. 1998 hatten wir bundesweit pro Jahr lediglich drei Eingriffe ins Netz zur

Spannungshaltung, heute hingegen sind es *drei pro Tag*, um die Spannung von 50 Hertz konstant zu halten. Daran erkennt man, dass der Veränderungsdruck aus den unterschiedlichsten Richtungen kommt.

Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Zutat, damit kommunale Unternehmen neue Betätigungsfelder erschließen und innovative Leistungen anbieten können?

Wir als kommunale Unternehmen müssen erkennen und betonen, was wir im Kern sind: Wir sind Dienstleister für Lebensqualität. Wir liefern nicht einfach nur Strom, Wasser und schnelles Internet und entsorgen den Müll. Wir schaffen die Grundlage für ein modernes Leben mit allem Drum und Dran. Mit diesem Gedanken im Kopf lassen sich auch neue Betätigungsfelder leichter erschließen. Kommunale Unternehmen sollten sich stets fragen, wie sie die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger noch weiter verbessern können und wie sie die Kommune(n) darin unterstützen können, ihre Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Ich möchte ein Beispiel für ein Stadtwerk nennen, das mit dieser Frage im Kopf große Erfolge erzielt hat: Der Entsorgungsbetrieb der Stadt Darmstadt ist heute der größte Caterer der Stadt. Ja, Sie haben richtig gehört. Der Hintergrund: Dieser Betrieb hatte eine sehr gute Betriebskantine, und als ein Engpass bei der Stadt eintrat, überlegte man sich, ob die Betriebskantine nicht temporär aushelfen könnte. Das temporäre Aushelfen lief so gut, dass der städtische Entsorgungsbetrieb mittlerweile den Betriebszweig „Catering“ geschaffen hat und in Form eines Eigenbetriebs für kommunale Aufgaben und Dienstleistungen heute auch Schulen beliefert, an der Universität Kantinen betreibt und freies Catering anbietet. Die pfiffige Geschäftsführerin büstete nicht nur alles gegen den Strich, sondern entwickelte in der Folge immer mehr Angebote. Vor zehn Jahren hätte niemand auch nur im Entferntesten daran gedacht, dass ein Abfallbetrieb in diesem Segment tätig sein könnte. Doch wenn man sich die Frage stellt, inwiefern ein kommunales Unternehmen die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger verbessern und wie man die eigene Kommune bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützen kann, tun sich ungeahnte Chancen auf.

Gibt es weitere Beispiele für einfallsreiche, kommunale Unternehmen, die ungewöhnliche Betätigungsfelder für sich erschlossen haben?

Diese Beispiele gibt es natürlich und ich möchte hier zwei herausgreifen. Erstes Beispiel: Die Stadtwerke Heidenheim AG gründete 2009 ein eigenes Hoch- und Tiefbauunternehmen, die Hellenstein Generalbau GmbH. Sie erbringt oder verhandelt gebündelt Tiefbauleistungen und Rohrverlegungsarbeiten, auch für andere Energieversorgungsunternehmen. In einer Zeit, in der ungeheure Engpässe in der Bauwirtschaft aufgrund der totalen Auslastung existieren, ziehen sie jetzt mit eigenen Baggern nicht nur die Leitungen. Sie verfügen auch über Kompetenzen bei der Renovierung von Schwimmbädern – was anderen Kommunen viel Geld spart, weil die Hellenstein GmbH eben zu ganz anderen Preisen Schwimmbäder sanieren kann. Und zwar nicht deshalb, weil dieses Unternehmen staatlich subventioniert wird – es ist wie jedes andere Unternehmen auch am Markt tätig. Die Hellenstein GmbH gibt sich jedoch mit einer geringeren Marge zufrieden und bietet Dienstleistungen gemeinwohlorientiert an. Zudem kennt Hellenstein die rechtlichen, organisatorischen und prozessualen Anforderungen einer Kommune und bündelt vielfältige Kompetenzen. Das ist ein unschlagbarer Wettbewerbsvorteil!

Zweites Beispiel: Die Stadtwerke Villingen-Schwenningen (SVS) haben vor einiger Zeit die Assets eines Garten- und Landschaftsbauunternehmens erworben, das keinen Nachfolger gefunden hatte. 31 Mitarbeitern drohte die Entlassung, 16 werden nun bei der SVS-Bau GmbH weiterbeschäftigt. Man übernahm die zur Erledigung der Zwecke der SVS notwendigen Arbeitsgeräte und verfügt nun beispielsweise über acht Bagger im eigenen Unternehmen. Und so ist man in der Lage, im eigenen Versorgungsgebiet bei der Pflege von Wasser-, Gas- und Stromleitungen, aber auch beim Glasfaserausbau Dienstleistungen anzubieten. Der große Vorteil: Die in den Betrieb integrierten Mitarbeiter haben nun eine Perspektive und die Stadtwerke müssen am Markt keine Tiefbauleistungen mehr anfordern. Auf diesem Wege werden wir Dienstleister für Lebensqualität in der ganzen Bandbreite. Der Trend geht ganz eindeutig in diese Richtung.

1998 sind wir im Zuge der Strommarkt-Liberalisierung in einen großen Veränderungsprozess gestoßen worden. Man unkte damals, es werde langfristig nur noch zehn Stadtwerke geben. Heute haben wir fast 1000 Stadtwerke. Diesen Transformationsprozess haben wir also hervorragend bestanden. Ob wir den nächsten Schritt, der die gesamte Gesellschaft und Wirtschaft fundamental betrifft, genauso bewältigen werden, kann ich nicht sagen. Ich bin jedoch sehr zuversichtlich.

Der städtische Wohnungsbau ist in den vergangenen Jahrzehnten massiv unter Druck geraten. Können auch hier kommunale Unternehmen Abhilfe leisten?

In der Tat erleben wir in Deutschland eine Zeit höchster Defizite im Wohnungsbau. Insbesondere im sozialen Wohnungsbau haben wir zu wenige Angebote. Viele Kommunen haben keine eigene Wohnungsbaugesellschaft oder haben sich von den kommunalen Gesellschaften getrennt und schauen jetzt, salopp gesagt, mit dem Ofenrohr ins Gebirge. Viele Städte sind daher mehr und mehr auf das Einpendeln von Arbeitskräften aus benachbarten Regionen angewiesen – doch auch das stellt eine Herausforderung für die Städte und Gemeinden dar. Stuttgart ist ein gutes Beispiel. Warum? Wir haben den ÖPNV nicht so ausgebaut, wie es eine gewachsene Großstadt benötigt hätte. Der Charlottenplatz ist das Nadelöhr. Wir bräuchten im Grunde genommen einen zweiten Charlottenplatz, um die Taktung erhöhen und Menschen transportieren zu können. Genau das haben Paris, Tokio und London gemacht – Stuttgart leider nicht. Warum? Vielleicht weil man sich sagt „Wir sind eine Autofahrerstadt!“ Die Folge davon ist, dass wir die Arbeitskräfte, die außerhalb wohnen, nicht in die Stadt hineinbekommen und ihnen in der Stadt keine Wohnflächen anbieten können. Dabei haben wir Bedarf an Pflegekräften, Lageristen, Fahrern und Geringqualifizierten.

Daraus ziehen nun meines Erachtens viele Städte und kommunale Unternehmen den richtigen Schluss. Darunter befinden sich beispielsweise die Stadtwerke Oberkochen, ein Ort mit 7000 Einwohnern. Dort hat man einen eigenen Geschäftszweig Wohnungsbau aufgemacht. Hier entwickelt man Wohnungen auf städtischen Liegenschaften, baut sie selbst und tritt anschließend als Vermieter von mittlerweile über 100 Wohnungen auf. In einigen Bereichen übernehmen kommunale Unternehmen das Facility Management für öffentliche Liegenschaften. Damit beginnt sich die Rolle kommunaler Unternehmen im städtischen Wohnungsbau zu wandeln.

Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein, dass künftig ein Stadtwerk Dienstleistungen für andere Stadtwerke und Kommunen in Form von Shared-Services erbringt?

Als sehr wichtig! Nehmen wir als Beispiel die Wasserversorgung: In diesem Bereich müssen wir die interkommunale Zusammenarbeit deutlich stärken, obgleich die kooperative Leistungserbringung hier auf gewisse Art und Weise bereits eine lange Tradition hat, und das Kirchturmdenken aus der Vergangenheit überwinden. Denn es wird lebensnotwendig sein, uns mit dem wichtigsten Lebensmittel stärker zu vernetzen.

Wir müssen auch identifizieren, wo wir Shared-Services haben und wo wir im nichtwettbewerblichen Bereich kooperieren können. Dies praktizieren etliche Stadtwerke bereits, aber wir haben noch nicht das volle Potenzial ausgeschöpft.

Auch in anderen Bereichen kann ich interkommunale Zusammenarbeit nur dringend empfehlen. Dazu muss nicht jeder das Rad neu erfinden. Denken Sie an die kommunalen Telekommunikationsanbieter. Der eine übernimmt die Videotelefonie, der nächste die Abrechnung. Und diese gemeinsame Gesellschaft hat keinen einzigen Mitarbeiter. Sie tauschen die Dienstleistungen aus, und jeder der Partner erbringt den Schwerpunkt, den er besonders gut beherrscht, für alle.

Diese Modelle werden zunehmen. Denn in diesem Punkt sind wir am Markt deutlich flexibler als die großen Konzerne und können passgenauere, dezentrale Lösungen für die Kommunen anbieten.

Ein solches Vorgehen ist auch im Bereich der Wärmeversorgung extrem wichtig. Grün eingespeiste Wärme ist ein Zukunftsthema. Ein Konzern kann nur eine hochstandardisierte Lösung ausbringen, indem er beispielsweise die Wärmeplanung für Mannheim / Heidelberg / Ludwigshafen durchführt. Konzerne sind jedoch überfordert, wenn sie eine Lösung für Bad Herrenalb anbieten sollen, weil sie dort auf eine viel zu fragmentierte Situation treffen. In diesem Kontext sind sie schlicht zu teuer. Genau in diesem Bereich haben die kommunalen Stadtwerke ihre Stärke. Denn die Welt wird dezentraler, und Stadtwerke sind in diesem Kontext genau die richtige Antwort.

Welche drei Handlungsempfehlungen würden Sie den kommunalen Unternehmen mit auf den Weg der Transformation geben?

Erstens: Nichts als gegeben hinnehmen, sondern grundsätzlich alles im eigenen Umfeld hinterfragen. Hierzu ist es unbedingt nötig, motivierte Mitarbeiter einzubinden, die hundertprozentig hinter dem Unternehmen stehen. Denn sie sind die besten Unternehmensberater: Sie sind am Ort verwurzelt, in Vereinen engagiert, sind die Botschafter des Unternehmens und haben ihr Ohr an den Entwicklungen der Gesellschaft.

Zweitens: Smart Home. Wenn wir Smart-Home-Produkte einführen, wird der Fokus sicher auf den Senioren liegen. Denn viele von ihnen haben momentan Einkünfte, von denen andere nur träumen können. Lebensqualität im Alltag auch in Zukunft zu liefern ist positiv besetzt. Das müssen wir nutzen. Und ich denke, dass wir da noch längst nicht alles wissen, was wir anbieten oder liefern könn(t)en, z.B. im Kontext Unterstützung im Alter und Ambient Assisted Living Systems, aber auch in Bezug auf Essen auf Rädern, das private Dienste in dieser Bandbreite nicht werden leisten können. Vielleicht wird es

sich auch um ganz andere Dienste handeln, an die wir momentan noch gar nicht denken. Und es wird vermutlich nicht der Unternehmensberater sein, der einen solchen Dienst entwickelt, sondern der Mitarbeiter, der beim Besuch bei seiner Großmutter gut hingehört hat, dass es in Sachen Essensversorgung ein Defizit gibt und der pfiffig genug ist, diese Idee bei seinem Chef einzuspeisen. Wenn der Vorgesetzte dann ebenfalls aufmerksam zuhört, ist er ein guter Vorgesetzter.

Drittens: Versuch und Irrtum. Wir müssen auch etwas wagen. Dazu benötigen wir bei kleinen Unternehmen ein gewisses Wagniskapitel, um etwas auszuprobieren – und wenn es nicht funktioniert, auch wiedereinzustellen und abschreiben zu können. Dazu ist unternehmerischer Mut erforderlich, der jedoch nicht in Waghalsigkeit enden soll. Die Herausforderung lautet, die Produktpalette bei geringen Margen zu verbreitern. Und wir müssen uns im „Konzern Kommune“ vernetzen, um künftig Dienstleistungen für andere Bereiche innerhalb der Kommunen zu übernehmen. Weil wir die Plattform bieten, auf der andere Player Produkte aufsatteln können.

Herr Dr. Bringmann, ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.

Der Gesprächspartner



Dr. **Tobias Bringmann** studierte von 1990-1996 Geschichte, Kunstgeschichte und Rechtswissenschaften in Marburg und Freiburg. Nach seinem Studium arbeitete er als Hörfunkjournalist, von 1999 bis 2009 war er Sprecher der CDU Baden-Württemberg. Seit Februar 2009 ist Dr. Bringmann Landesgeschäftsführer des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) e.V., Baden-Württemberg.

„Aus der Forschung in die Praxis“

Dienstleistungen datenbasiert entwickeln

Daten, so heißt es, sind das Öl des 21. Jahrhunderts. Was ist damit gemeint? In der digitalen, vernetzten Welt fallen praktisch überall Daten an, die sich für profitable Geschäfte und innovative Start-ups nutzen lassen. Nur wie?

Zunächst sind Daten ein Mittel, um die System- und Branchengrenzen der analogen Welt zu überwinden. Wertschöpfung lässt sich völlig neu denken und gestalten – mit dem richtigen Vorgehen. Das erste eBook in der EDITION KODIS zeigt nicht nur die Perspektiven künftiger Geschäftsmodelle. Es liefert auch konkrete Impulse für die Entwicklung fortschrittlicher kognitiver Dienstleistungen.



ISBN 978-3-932298-87-5 (PDF)

ISBN 978-3-932298-88-2 (EPUB)

Leseprobe: <https://t1p.de/yfus>

IMPRESSUM

Kontakt:
Fraunhofer IAO
Forschungs- und Innovationszentrum Kognitive
Dienstleistungssysteme
Bildungscampus 9
74076 Heilbronn
www.kodis.iao.fraunhofer.de

Veronika Prochazka
Telefon +49 711 970-2378
veronika.prochazka@iao.fraunhofer.de

Titelbild: © Jürgen Häffner

1. Auflage März 2021

© Fraunhofer IAO, 2021