



Dr. Christiane Michulitz und Tim Ronkartz
Organisations- und Managementberater, BET Büro für
Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen

VOM STADT- ZUM BÜRGERWERK

Kommunale Versorger setzen häufig auf ein naheliegendes Alleinstellungsmerkmal, um sich angesichts steigenden Wettbewerbs von der Konkurrenz abzugrenzen: Der Service vor Ort wird in den Vordergrund gestellt. Kundenzentren mit langen Öffnungszeiten und kostenlose Energieberatungsangebote dienen dem Zweck, die Kunden langfristig zu binden.

Doch wie groß ist der Anteil der Kunden, die diese Angebote tatsächlich nutzen? Und welche Art von Kunden wird erreicht? Zahlungskräftige, in den Alltag eingebundene und auch in der Zukunft relevante Kundengruppen? Muss der Service nicht so weitergedacht werden, dass viel mehr und ganz andere Kunden profitieren? Oder vielleicht sogar verloren gegangene Kunden zurückgewonnen werden?

Diese Fragen zu beantworten ist angesichts des schnellen technologischen und gesellschaftlichen Wandels herausfordernd. Man muss sich vor Augen führen, welche Art von Serviceleistungen Kunden in den sehr heterogenen Gruppen bereits heute täglich erleben: Smartphones machen ein hohes Niveau an Komfort zum Selbstverständnis in der alltäglichen Lebenswelt. Mit den neuen Applikationen können Informationsfluten mit einer Vielfalt von Angeboten so aufbereitet werden, dass der Nutzer eine Reduktion der gegebenen Komplexität erlebt. Gefragt sind Dienstleister, die ein ansprechendes, gerne auch lokales Angebot machen.

Die Studie „Urban Services“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation sowie der Universität Stuttgart beleuchtet diesen Trend aus der Perspektive von zukunftsfähigen Produkten. Die Forscher erwarten, dass in den Städten weitere innovative Dienstleistungen entstehen. Die Kundennachfrage nach Serviceangeboten auf dem Niveau von Amazon und HelloFresh wird in Folge des wachsenden Selbstverständnisses, mit dem Smartphone-Applikationen die Gewohnheiten prägen, wachsen. Die Forscher sehen die Notwendigkeit, dass ein Systemdienstleister die Vielzahl an Leistungen, die von verschiedenen Akteuren in einer Stadt angeboten werden, bündelt und dieses Netzwerk aus Dienstleistungen koordiniert. Die Studie lässt jedoch offen, wer diese Rolle übernehmen soll.

Regional verankerte Versorgungsunternehmen mit ausgeprägtem Kundenkontakt können diese Idee aufneh-



men, indem sie die Funktion des Systemdienstleisters übernehmen: Man stelle sich die Zukunft eines Versorgungsunternehmens als ‚Bürgerwerk‘ vor. Im Bürgerwerk wird eine Vielzahl an lokalen Dienstleistungen und Produkten gebündelt und das aus einer Hand angeboten, was Bürger und Bürgerinnen vor Ort benötigen. Denkbare Produkte sind dabei nicht nur die klassischen Versorgungsleistungen wie Strom, Wärme, Wasser oder Telekommunikation, sondern auch weitere Leistungen mit lokalem Bezug, wie etwa Mobilitäts-, Freizeit-, Kultur- und Wohnangebote.

Das Bürgerwerk bietet nicht nur die Chance, Synergien und neue Geschäftsmodell für den Versorger zu schaffen. Es realisiert darüber hinaus die Vorstellung eines im Mittelpunkt aller Betrachtung stehenden Kunden. Der Bürger ist nicht mehr gezwungen, mit zahlreichen Akteuren wie der Stadt, Verkehrsunternehmen, Entsorgungsunternehmen, Telekommunikationsunternehmen, Immobiliengesellschaft etc. zu kommunizieren. In Zukunft schließt der Bürger lediglich einen einzigen Vertrag mit dem Bürgerwerk und hat trotzdem Zugriff auf Produkte aus den unterschiedlichsten Bereichen.

Für den Kunden entsteht ein spürbarer Mehrwert, wenn er alle Leistungen auf einfache Art und Weise über eine zentrale Plattform flexibel buchen und abbestellen kann. Schon heute sind etwa 46 Millionen Deutsche Smartphone-Nutzer. Der damit verbundene Trend zur mobilen Transaktion wird – trotz der Debatte zum Datenschutz – zunehmen. Versorgungsunternehmen sollten diesen Trend

für sich nutzbar machen und alle Produkte über einfache, alltagsnahe Applikationen mobil verfügbar machen.

Wie soll das konkret aussehen? Das Bürgerwerk ist der erste Ansprechpartner für alle kommunalen Dienstleistungen, die der Kunde zum Bezug seines Produktes ‚Leben‘ benötigt. Im Bürgerwerk arbeiten fachlich hoch qualifizierte Dienstleistungsmanager, die mit ihren Lieferanten Serviceangebote entwickeln und für den Kunden aufbereiten. Die Serviceangebote können Teil der heutigen Stadtwerkeleistung sein – müssen sie aber nicht. Um die Anforderungen der Digitalisierung bewältigen zu können, wird das Personal ein anderes Qualifikationsprofil haben: Die Belegschaft wird heterogener. Software- und projektaffinere Menschen mit einem starken Abstraktionsvermögen werden Hand in Hand mit den ‚alten Hasen‘ die Produkte der Zukunft gestalten. Im Bürgerwerk wird eine vertrauensvolle und motivierende Arbeitsplatzkultur dafür sorgen, dass Innovationen Raum finden. In kleinen, dezentralen Einheiten wird die Marktfähigkeit neuer Produkte erprobt und bis zum wirtschaftlichen Erfolg gebracht. Das Bürgerwerk spiegelt mit seinem Außenauftritt den Lebenswert und die Einzigartigkeit der Region. Es ist jung, dynamisch und als Arbeitgeber so attraktiv, dass die besten Köpfe aus der Region gewonnen und langfristig gebunden werden können.

Zu den Herausforderungen in der Realisierung des Bürgerwerks gehört die Überwindung der bestehenden Geschäftsmodelle und die Bereitschaft zur Kooperation: In der Regel gehört es nicht zur Kernkompetenz eines Stadtwerks, eine Fahrzeugflotte für Car Sharing zu betreiben oder Dienstleistungen für Freizeit und Kultur mit anzubieten. Es bedarf folglich der Überwindung innerkommunaler Grenzen und der Bereitschaft zur umfassenden Kooperation mit anderen Unternehmen.

Aufgrund von Trends wie Digitalisierung, veränderter Mobilität, zunehmender Dezentralität oder dem demographischen Wandel sind die Versorger zu Anpassungen gezwungen. Jeder Wandel braucht Zeit. Daher sollte ein Transformationsprozess schon heute eingeleitet werden – unabhängig davon, ob nun tatsächlich das Bürgerwerk oder eine andere Zielpositionierung angestrebt wird. Einer der ersten Schritte der Transformation sollte es sein, das Unternehmen „fit“ für Innovationen zu machen. Dazu zählt eine Kultur, die neue Ideen fördert, Fehler zulässt und schnelle Veränderungen ermöglicht. ■

TREFFPUNKT

kleine und mittlere

STADTWERKE



SAVE
THE
DATE

