



VON DER JOURNEY ZUR PLATTFORM

Innovation in
fünf deutschen
Metropolen



**„Wir müssen
einen Schritt vorgehen!“**

Katherina Reiche, Hauptgeschäftsführerin
Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Warum gründet der VKU eine Innovationsplattform?

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Jahr wird das iPhone zehn Jahre alt. Kaum ein anderes Gerät repräsentiert den digitalen Wandel plastischer. Dank des Smartphones sind wir heute vernetzter denn je. Die Art und Weise, wie wir kommunizieren, hat sich grundlegend verändert. Apple hat nicht nur eine einzelne Branche verändert: Einstige Branchengrößen sind vom Markt verschwunden. Ganz neue Märkte konnten sich etablieren.

Die Digitalisierung bewegt auch die Kommunalwirtschaft. In der Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft gibt es bereits seit Jahren gravierende Veränderungen: Moderne, vernetzte IT-Systeme sind etwa für das Gelingen der Energiewende unabdingbar. Kunden werden heute via E-Mail und sogar via Whatsapp sowie Facebook angesprochen. Und auch die Abfallwirtschaft kommt ohne digitale Routenplanung nicht aus. Digitale Plattformen sind dabei von zentraler Bedeutung. Sie bringen Menschen zusammen, vernetzen Services und Dienstleistungen. In den nächsten Jahren wird sich die Bedeutung von Plattformen als zentralen Mittlern des Lebens weiter erhöhen. Stichworte: Internet der Dinge und Smarthome.

Stadtwerke und kommunale Unternehmen treiben die wachsenden Herausforderungen des digitalen Wandels um. Kommunalwirtschaft will Digitalisierung gestalten. Mit diesem Anspruch begann der VKU mit seinen Mitgliedsunternehmen im März 2016 die Planungen für die Gründung einer Innovationsplattform. Ziel: eine gemeinsame Plattform für VKU-Mitgliedsunternehmen und Gründer aus ganz Deutschland schaffen.

Der VKU als Spitzenverband der kommunalen Wirtschaft möchte einen kommunalen Think-Tank für Digitalisierung und Trendscouting für die Kommunalwirtschaft etablieren. Anreize für Kooperationen, Einblicke in Innovationskultur und agile Arbeitsmethoden sollen in die Mitgliedschaft des VKU getragen werden. Gleichzeitig sendet VKU Innovation ein Zeichen an die Start-ups in Deutschland: Die Kommunalwirtschaft braucht Euch, sie will mit und von Euch lernen!

Gemeinsames Lernen ist nicht nur Ziel, sondern auch Ausgangspunkt der Innovationsplattform. Denn am Anfang stand eine Reise durch fünf Start-up-Metropolen Deutschlands. Das gewonnene Wissen bildet die Grundlage für die künftige Ausgestaltung der Plattform. In den kommenden Monaten wird VKU Innovation konkrete Formen annehmen und weiterwachsen. Heute werden bereits Inhouse-Schulungen angeboten. Unternehmen können so ihre eigene Learning Journey veranstalten. Zeitnah steht der Start eines „Innovation Shops“ an. Im nächsten Schritt ergänzt eine Entwicklungsplattform für neue Marktlösungen das Angebot. Langfristig steht die Einführung eines kommunalen Produktinkubators an.

Was bisher geschah und wie unsere Reise weitergeht, lesen Sie auf den folgenden Seiten und natürlich auch online. Besuchen Sie doch einmal www.vku-innovation.de! Bei der Lektüre wünschen wir viele Inspirationen.

Michael Ebling
Präsident
Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Katherina Reiche
Hauptgeschäftsführerin
Verband kommunaler Unternehmen e.V.

Wie wird die Digitalisierung eine Erfolgsstory?

Uber, Airbnb, Spotify und Amazon – die Welt verändert sich derzeit massiv. Als Treiber des digitalen Wandels gelten vorrangig US-amerikanische Start-ups. Doch diese Sicht ist verkürzt. Digitalisierung meint einen viel größeren Umbruch.

Wenn es um „Digitalisierung“ geht, überbieten sich Manager, Journalisten und Wissenschaftler mit Superlativen: Der „Megatrend Digitalisierung“ sei „Top-Thema der Energiewirtschaft“, titelt etwa die Unternehmensberatung PwC in einer jüngst veröffentlichten Studie. Für McKinsey sind die Chancen der digitalen Transformation „gewaltig“. Selbst die Bundesregierung sieht Deutschland vor einer „digitalen Revolution“. Doch über was genau gesprochen wird, welche Herausforderungen konkret auf Menschen, Umwelt und Unternehmen warten, bleibt häufig erstaunlich vage.

Betrachten wir Digitalisierung, stehen häufig Marktveränderungen im Endkundengeschäft im Vordergrund. Netflix digitalisiert – und revolutioniert – die Art und Weise, wie wir fernsehen. Airbnb verändert die Art und Weise, wie wir reisen. Amazon revolutioniert das Einkaufen.

Ohne Strategie keine Digitalisierung

Betrachtet man die digitale Transformation als einen fortlaufenden, durch digitale Technologien angestoßenen Veränderungsprozess, sind alle Bereiche der Gesellschaft und, im Besonderen, Unternehmen betroffen. Industrie und B2B-Geschäfte dürfen dabei keineswegs übersehen werden. Viele Manager

haben dies erkannt. Ihnen fällt es nicht schwer, den digitalen Wandel als Chance zu begreifen. Die Einsparpotenziale, die sich aus der Digitalisierung von Prozessen ergeben, sind beachtlich. Digitalisierung umfasst allerdings mehr und sollte immer auf einer ausgereiften Strategie fußen. Laut einer Studie von Accenture und der Universität Gießen besitzen jedoch nur rund 40 Prozent der 500 größten deutschen Unternehmen eine solche Digitalisierungsstrategie. Erst mit fortschreitendem Digitalisierungsgrad gewinnt auch die Auswertung großer Datenmengen an Bedeutung. Durch agile Organisation verändern sich ferner die Kundenansprache und das Produktportfolio. Erst am Ende des Digitalisierungsprozesses steht die Erschließung neuer Geschäftsfelder.

Digitale kommunale Unternehmen

Insbesondere kommunale Unternehmen stehen vor Herausforderungen, die nur schwer mit anderen Branchen vergleichbar sind: Hohe Investitionen, weitreichende staatliche Regulierung und ein zunehmender Wettbewerb machen es für Stadtwerke und Co. schwer, agiles Management einzuführen oder neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Eigentümerstruktur kommunaler Unternehmen tut ihr Übriges. Kommunale Unternehmen leisten wichtige Beiträge für städtische Haushalte. Mittels



Querfinanzierung subventionieren Stadtwerke den öffentlichen Nahverkehr, Schwimmbäder und auch Kitaplätze. Investitionen können daher nicht leichtfertig erfolgen, sondern müssen genau abgewogen werden.

Herausforderungen differenziert betrachten

Betrachtet man einzelne Sektoren der kommunalen Wirtschaft, so wird deutlich, dass insbesondere die Energiewirtschaft vor einem massiven Wandel steht: Energiewende, dezentrale Erzeugung, sich verlagernder Wettbewerb, Big Data durch Smart Meter sowie damit einhergehende Sicherheitsanforderungen und nicht zuletzt das „Internet der Dinge“ betreffen Energieversorgungsunternehmen besonders stark.

Abfallwirtschaftsunternehmen stehen ebenfalls vor Herausforderungen. Kommt die Müllabfuhr künftig auf Abruf? Wie lässt sich das, was wir heute „Datenmüll“ nennen, nutzbar machen? Ähnliches gilt für kommunale Wasserwerke. Durch Big Data und die Verknüpfung von Synergien lassen sich vielfach Effizienzpotenziale heben.

Gemeinsam sind wir stärker

Kooperationen sind dabei häufig der beste Weg, gemeinsam neues Know-how zu entwickeln und unternehmerische Risiken gleichmäßig zu verteilen. Auch dabei gilt es, bestehende Pfade zu verlassen und einen Blick über den Tellerrand zu werfen: Ein Start-up bringt vielfach andere Impulse als ein weiteres kommunales Unternehmen. Gleichzeitig befeuern branchenübergreifende Kooperationen die Innovationskraft von Unternehmen. Insbesondere bei der Optimierung von Einsatzrouten

im Bereich der Abfallerfassung gibt es viele Schnittmengen mit Unternehmen der Logistikbranche. Und warum sollte Telekommunikation nicht mit Wasser und Abwasser gemeinsam gedacht werden? Die Digitalisierung sprengt die Grenzen dessen, was heute möglich erscheint. Geschäftsfelder werden neu zusammengewürfelt, ganz neue Märkte entstehen. Die größte Herausforderung der Digitalisierung ist es, diese Grenzenlosigkeit und dieses Ausmaß zu erkennen. Gelingt dies, wird auch die Digitalisierung eine Erfolgsstory.

DIGITALISIERUNG STATUS QUO

62% DER
DEUTSCHEN UNTERNEHMEN
HABEN KEINE
Digitalisierungsstrategie



Alle Mann an Bord?

Verstehen, welche Chancen die Digitalisierung für kommunale Unternehmen bietet. Das war das Ziel der Learning Journey des VKU, bei der Kommunalwirtschaft und Start-up-Szene an insgesamt fünf Orten in Deutschland zusammenkamen.

Ohrenbetäubender Lärm dringt aus dem schwimmenden Konferenzraum in Hamburgs Mitte. Etwa 25 Stadtwerke-Chefs mit hochgekrempelten Ärmeln, und die gleiche Anzahl leger gekleideter Gründerinnen und Gründer sowie einige VKU-Vertreter feuern sich gegenseitig an. Im Mittelpunkt stehen zwei Herren, die gerade dabei sind, im Schere-Stein-Papier-Duell gegeneinander anzutreten. Jarno Wittig wird den Zweikampf für sich entscheiden. Der VKU-Consult-Geschäftsführer ist auch so etwas wie der Initiator der Learning Journey. „Wann wir angefangen haben mit den Planungen für die Reise? Ziemlich genau vor fünf Monaten“, erläutert er, als die übrigen Teilnehmer wieder konzentriert in Kleingruppen arbeiten.

An sechs Tischen wird getüftelt, gebastelt und viel diskutiert. Was auf den ersten Blick aussieht wie aus einem Werbefilm für hippe Arbeitgeber wie Google, entpuppt sich als straff organisiertes Programm. Haptisches Denken, agile Prozesse und Design Thinking sind die Zauberworte, mit denen der VKU seine Mitgliedsunternehmen in die digitale Zukunft führen will. Zwischen Warm-ups und Bastelrunden gibt es immer wieder theoretischen Input, in dem die Zusammenhänge zwischen dem Erlebten und der Theorie erläutert werden.

Ausgangspunkt der Reise war eine Reise

Nachdem sich Teile des VKU-Präsidiums selbst auf eine Lernreise durch das Silicon Valley begeben hatten, war man sich im Vorstand schnell einig: Der VKU brauche eine Digitalisierungsstrategie – und das besser heute als morgen. Ziel sollte es sein, den kommunalen Unternehmen in Deutschland den Weg in die digitale Zukunft zu ebnen. Und vor allem „einen Stein ins Rollen zu bringen“, so Wittig. Dass nicht alle 1.400 Mitgliedsunternehmen vom Start weg lospreschen würden, nahm man dabei bewusst in Kauf. Zunächst ging es darum, die Unternehmen, die offen für Veränderungen sind, mitzunehmen. Gemeinsam wollte man mit diesen Unternehmen lernen, wie der VKU künftig bei der Digitalisierung unterstützen kann.

Um dabei nicht im eigenen Süppchen zu kochen, wurden auch Start-ups und Experten der Digitalwirtschaft ins Boot geholt. Frank Schmiechen, Chefredakteur der „Gründerszene“, stand mit Rat und Tat zur Seite. Die Experten für „strategische Kreativität“ der Ideenschmiede Verwegener & Trefflich waren ebenfalls an Bord. Die Idee einer Learning Journey durch die Start-up-Metropolen Deutschlands war geboren. Positiver

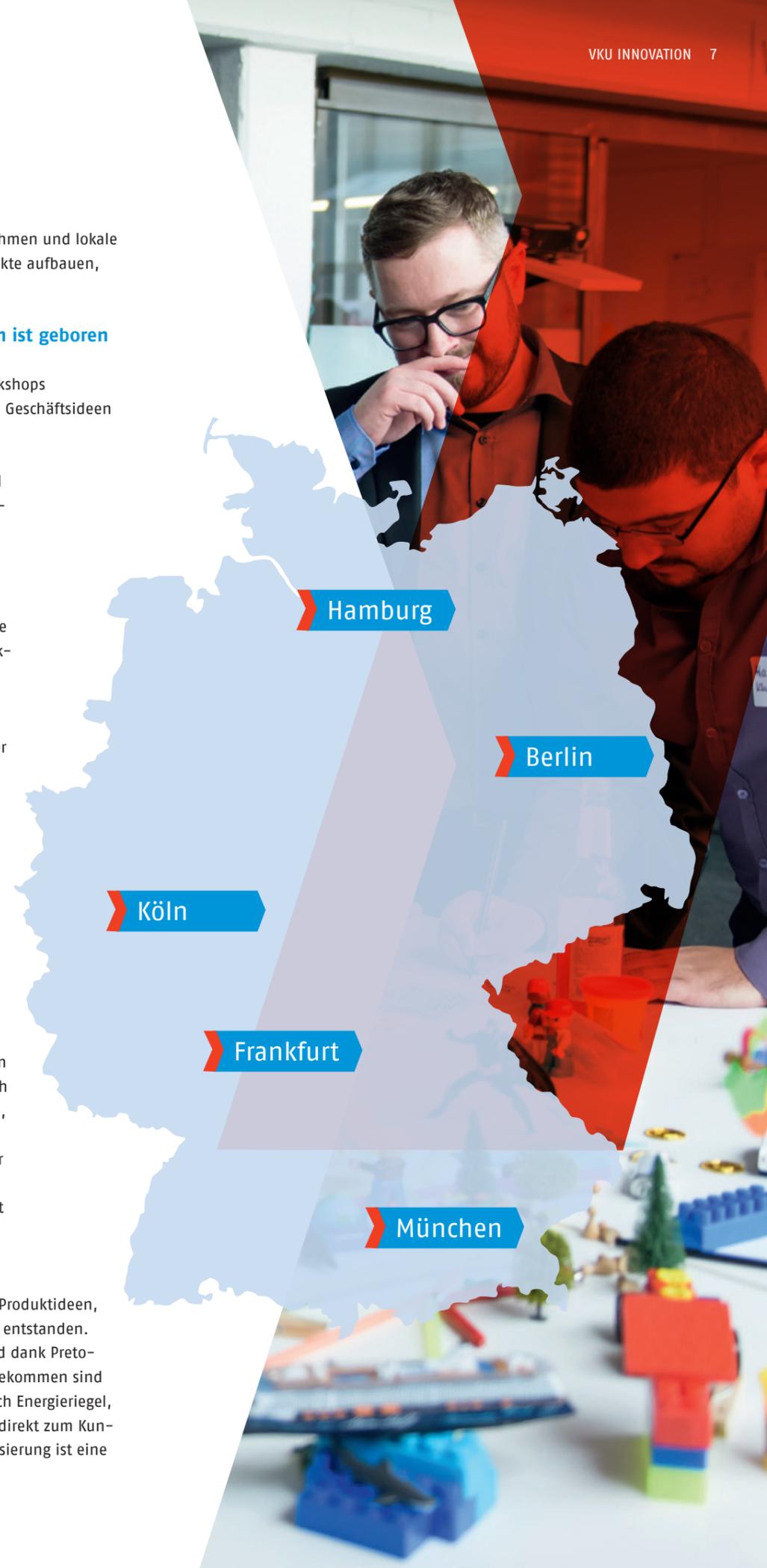
Nebeneffekt: Kommunale Unternehmen und lokale Start-ups können die ersten Kontakte aufbauen, neue Netzwerke entstehen.

Die VKU Innovationsplattform ist geboren

In eintägigen Design Thinking Workshops wurde dann gemeinsam an neuen Geschäftsideen gearbeitet. Je 25 Vertreter aus Kommunal- und Digitalwirtschaft arbeiteten dazu Szenarien aus und entwickelten Antworten auf mögliche Fragen der Zukunft. Dabei entstanden am Ende eines Tages handfeste Produkte, die darauf warten, am Markt getestet zu werden. Begonnen hat die Reise in München, es folgten Köln, Frankfurt, Hamburg und Berlin. Dabei konnte Jarno Wittigs Team die Erwartungen aller Beteiligten abfragen: Wie kann der VKU bei der Digitalisierung unterstützen? Was muss es geben, was eher nicht?

Das Ergebnis wurde Ende Januar 2017 zusammengetragen und den Teilnehmern aller bisherigen Journeys sowie Vertretern aus Politik und Digitalwirtschaft präsentiert. Dies war die Geburtsstunde der VKU Innovationsplattform. „Sie ist die Brücke, die Kommunalwirtschaft und Gründer verbindet. Gleichzeitig etabliert sich damit ein kommunaler Think-Tank im Bereich Digitalisierung und Trendscouting“, erläutert VKU-Hauptgeschäftsführerin Katherina Reiche die Idee der Plattform vor insgesamt 200 Entscheidern der Kommunalwirtschaft und Vertretern der Start-up-Szene im erwerk Berlin.

Außerdem dabei: die zwei besten Produktideen, die während der Deutschlandreise entstanden. Diese wurden weiterentwickelt und dank Prototyping am Markt getestet. Herausgekommen sind neben einer Bio-Äpfel-Drohne auch Energieriegel, die saubere Energie vom Erzeuger direkt zum Kunden bringen. Doch klar ist: Digitalisierung ist eine Reise und kein Ziel.



„Der größte Diamant für den Kunden“

Jan Grafs Leben sind Innovationen: Er bezeichnet sich selbst als Innovation-Enthusiast, Method & Process Evangelist und Idea-Engineer und er ist Gründer und Geschäftsführer von Verwegener & Trefflich, der Ideenschmiede für strategische Kreativität. Jan Graf hat die VKU Learning Journey begleitet und mitkonzipiert.



Frage: Was bedeutet Design Thinking?

Jan Graf: Design Thinking ist eine andere Form des Denkens. Oder eigentlich müsste man sagen „des Handelns“. Getreu dem Motto: Tun ist die beste Art zu denken. Design Thinking bedeutet, sich nach draußen in die Realität zu begeben. Das Büro zu verlassen und in der Praxis zu prüfen, ob vermutete Probleme wirklich existieren oder entstandene Lösungsansätze tatsächlich funktionieren können. Die Nutzer stehen dabei stets im Mittelpunkt.

Kreative haben schon immer so gearbeitet, für sie ist das nichts Neues. Neu ist aber, dass man dieselben Methoden und Arbeitsweisen nun auch auf industrielle Prozesse anwendet. Ebenso bei der Entwicklung neuer Produkte, Services und ganzer Geschäftsmodelle. Statt also geplant bei A zu starten und auf dem kürzesten Weg zu B zu wollen, gehen wir raus und stellen plötzlich fest, dass es dort noch C, D, E und Y gibt, die wir in Betracht ziehen sollten. Hier verbirgt sich meist der deutlich größere Nutzen-Diamant für den Kunden.

Warum sollten kommunale Unternehmen anfangen, sich mit Design Thinking auseinanderzusetzen?

Bevor die Reise losging, mussten wir den VKU und seine Mitgliedsunternehmen erst einmal kennenlernen. Ich erinnere mich gut an ein erstes Aufeinandertreffen. Im Zuge des Ken-

nenlernens haben wir auch zentrale Alleinstellungsmerkmale kommunaler Unternehmen herausgearbeitet. Wir haben uns Zielgruppen, Stake- und Shareholder angeschaut. Damals hat der VKU sehr deutlich gemacht, wer eigentlich die zentralen Stakeholder von Stadtwerken und Co. sind: die Gesellschaft. Die Menschen in der Region stehen im Mittelpunkt des kommunalen Wirtschaftens. Design Thinking ist ein ideales Tool, diese essenzielle Haltung in Handeln zu übersetzen und Produkte zu entwickeln, die den Kunden – also uns Bürger – in den Mittelpunkt stellen.

Heute drängen internationale Konzerne vermehrt in Lebensbereiche vor, die für funktionierende Gesellschaften elementar sind. Mir bereitet diese Entwicklung stellenweise Sorge. Wenn es um Themen wie Privatsphäre, Datensicherheit, medizinische Versorgung, autonome Mobilität, Drohnen, digitale Währungen, etc. geht, sollte man das Feld keinesfalls interessen- und profitgetriebenen Unternehmen wie Google, Amazon oder Facebook überlassen.

Kommunale Unternehmen erhalten mit Design Thinking die Chance, Mitarbeiter und Bürger mitzunehmen und Verantwortung zu übernehmen. Und so maßgeblich die Zukunft zu gestalten. Google und Co. wissen das. Damit zentrale Themen wie Datensicherheit in Zukunft auch von Stadtwerken vorangetrieben werden, ist es wichtig, dass sie konkurrenzfähige

Produkte entwickeln. Dabei können agile Arbeitsweisen und Design Thinking helfen.

Die einzelnen Zwischenhalte der Reise haben sich sehr geähnelt – warum?

Zunächst ging es uns darum, Trends und Muster zu erkennen. Daher haben wir Start-ups und kommunale Unternehmen in allen Städten mit denselben Trends konfrontiert. Entwerft basierend darauf konkrete Zukunftsszenarien – und entwickelt darin neue Geschäftskonzepte, Services und Produkte. So sind sehr unterschiedliche Ansätze entstanden, gleichzeitig werden aber auch „Patterns“ – Muster – erkennbar. Diesem Prozess sollten sich Unternehmen – nicht nur kommunale – regelmäßig stellen. Erst auf diese Weise wird erkennbar, dass beispielsweise eine bestimmte Kooperation in vielen Ansätzen immer wieder eine zentrale Rolle spielt. Die gilt es zu realisieren, um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Teilnehmenden hatten viele Aha-Momente; was war dein persönlicher Aha-Moment während der Journey?

Ich hatte zwei konkrete Aha-Momente. Zunächst hat sich wieder einmal bewiesen, dass Mut und „einfach mal machen“ belohnt wird. Das ist toll. Der VKU hat sich mit der Etablierung

der neuen Plattform und der Learning Journey auf ganz neues und unbekanntes Terrain begeben. Er hat also das gemacht, was wir während der Reise die ganze Zeit gepredigt haben: Neues wagen, testen, dynamisch nachsteuern und natürlich – belohnt werden. Zumindest wenn ich mir die Rückmeldung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer anschau, war das eine extrem erfolgreiche Sache.

Zweitens gab es im Vorfeld der Reise aus dem VKU-Kontext doch einige Bedenken, ob kommunale Unternehmen überhaupt mit Start-ups zusammenarbeiten können. Sprechen sie die gleiche Sprache? Sind sie kompatibel? Heute wissen wir: Ja! Beide Seiten können extrem gut zusammenarbeiten und voneinander lernen. Wieder ein schönes Beispiel: Durch diesen theoretischen Zweifel stand das gesamte Projekt auf Messers Schneide. Doch beim Hinausgehen zeigte sich schnell: Die Sorge war vollkommen unbegründet – ein gutes Beispiel für Design Thinking.

Wird Verwegener & Trefflich die Arbeit von VKU Innovation auch in der Zukunft begleiten?

Ansprechpartner bleibt die VKU Consult. Die Zusammenarbeit hat uns zusammengeschweißt, wir haben auf beiden Seiten viel Vertrauen gewinnen können. Wir freuen uns auf viele Projekte in der Zukunft und sind gespannt, wie es weitergeht.



„Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht, sondern weil wir sie nicht wagen, sind sie schwierig.“

René Münch
WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH



Leitender Angestellter in verschiedenen Funktionen beim WSW-Konzern in Wuppertal, seit 2015 Prokurist in zwei Gesellschaften. Kernaufgaben im strategischen Management und die Bearbeitung neuer Themen (wie z.B. Innovationsmanagement, Business Development, Digitalisierung).

René Münch, Prokurist, Leiter Konzernstrategie und -entwicklung/Projektmanagement WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH

„Angesichts der immensen Herausforderungen ist zukünftig eine kontinuierliche Produkt/Dienstleistungs- und Geschäftsfeldentwicklung notwendig und technische Möglichkeiten, wie Digitalisierung und erhöhte Konnektivität, sind Voraussetzungen für neue Produkte und Geschäftsmodelle. Um die Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten, ist es erforderlich, sich systematisch mit neuen Ideen (Innovationen) auseinanderzusetzen.“

Zur Weiterentwicklung neuer Ideen benötigen wir eine Reihe von exzellenten Partnern aus der Start-up-Szene, aus der Forschung, aus der Politik und aus den Unternehmen aller Branchen. Funktionierende Netzwerke sind ein wesentlicher Baustein für den notwendigen Transformationsprozess unserer Branche und der Gesellschaft.

Ich kann mir vorstellen, gemeinsam mit der VKU Innovationsplattform gemeinsame Lösungen zur Weiterentwicklung von Geschäftsideen bis hin zur Marktreife zu entwickeln und somit Start-ups (regional und auch überregional) aktiv zu unterstützen. Denn das hat sich heute in München gezeigt: Die besten Ideen entstehen gerade dadurch, dass unterschiedliche Menschen ihre Köpfe zusammenstecken. Ich bin wirklich froh, dabei gewesen zu sein.“



Bereichsleiter Energie & Innovation bei der Stadtwerke Tübingen GmbH. Aktuelle Schwerpunkte sind die Implementierung von Innovationsprozessen und die Vervollständigung des Ausbaupfad der erneuerbaren Energien.

Hanno Brühl, Stadtwerke Tübingen GmbH, Bereichsleiter Energie und Innovation

„Die Idee Start-ups und Kommunalwirtschaft zusammenzubringen, ist klasse. Daher war ich überrascht, dass bei den einzelnen Veranstaltungen das Netzwerken gar nicht so sehr im Mittelpunkt stand. Stattdessen haben wir in Kleingruppen an konkreten Zukunftsvisionen gearbeitet. Und so Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt. Am meisten hat mich dabei überrascht, wie es mit der richtigen Methode gelingt, eine intensive Arbeitsatmosphäre zu erzeugen. Um gute Ergebnisse zu erzielen, muss man sich nicht fünf Stunden in einen schlecht belüfteten Konferenzraum sperren. Bunte Klebezettelchen, Knete und Spielzeug machen nicht nur mehr Spaß, sondern liefern am Ende auch wirklich innovative Ergebnisse. Die 50/50-Mischung von Start-ups und kommunalen Unternehmen hat sicherlich ihr Übriges dazu beigetragen.“



Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der GATES GmbH. Seit über 15 Jahren Strategieberater mit Fokus auf Entwicklung und Einführung von neuen digitalen Service-Welten für Energieversorger.

Jan-Dirk Tölle, GATES GmbH, Geschäftsführer

„Ich habe heute sehr viele, sehr interessierte und motivierte kommunale Unternehmen getroffen, die sich auf den Weg machen, ihre Kundenbeziehungen in der digitalen Welt zu gestalten. Das freut mich, denn keiner hat bessere Voraussetzungen dazu. Alle kommunalen Unternehmen haben den Kundenzugang, vertrauensvolle Kundenbeziehungen und eine starke Marke. Was bisher fehlt, ist der Mut, Dinge einfach mal auszuprobieren. Ideen sind in der Branche genug vorhanden, aber es mangelt an Schnelligkeit und Umsetzungskompetenz. Dafür stehen Start-ups wie wir als Kooperationspartner bereit. Und die gute Nachricht für mich ist, dass die Bereitschaft kontinuierlich wächst, diese Zusammenarbeit auch zu suchen.“

„Gefühlt ist das hier die neue Datingplattform: Gute Ideen treffen auf Umsetzungskompetenz.“

Jan-Dirk Tölle
GATES GmbH

„Knete und Spielzeug machen nicht nur mehr Spaß, sondern liefern am Ende auch schnellere Ergebnisse.“

Hanno Brühl
Stadtwerke Tübingen GmbH



Next Level Digitalisierung – Kommunalwirtschaft startet durch

Mit dem Wissen der Learning Journey im Gepäck ist die VKU Innovationsplattform gestartet. Bei dem großen Event in Berlin kamen 200 Vertreter aus Kommunal- und Digitalwirtschaft sowie Politik zusammen. Die Plattform verspricht ein Upgrade der Kommunalwirtschaft in Sachen Digitalisierung.

Am 19. Januar 2017 um 17:16 Uhr fiel der Startschuss: Rund 200 Vertreter aus Kommunal- und Digitalwirtschaft sind zusammengekommen, um beim Start der VKU Innovationsplattform dabei zu sein. Mehr noch: Sie geben der Plattform sogar ihren persönlichen Baustein mit auf den Weg. Jeder Baustein enthält Erwartungen beziehungsweise Befürchtungen über die künftige Ausgestaltung der Plattform. Mittels der so zusammengetragenen Anforderungen wird die Plattform weiter ausgestaltet.

Zuvor hatten sich seit Oktober 2016 Entscheider aus der Energie-, Wasser/Abwasser-, Abfall- und Telekommunikationswirtschaft sowie CEOs verschiedener Start-ups der Digitalbranche auf Learning Journeys in fünf Metropolen getroffen. Ziel: Erwartungen abklopfen und voneinander lernen. In eintägigen Design Thinking Workshops entwickelten sie gemeinsam neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen für kommunale Unternehmen. „Mit dem Start der VKU Innovationsplattform markieren wir nicht das Ende unserer Lernreise, sondern machen uns auf den Weg zum next level. Die Lernkurve der Kommunalwirtschaft im Bereich Digitalisierung zeigt steil nach oben“, sagt Katherina Reiche, Hauptgeschäftsführerin des VKU, und betont: „Wir haben verstanden, dass es neue Strategien, neue Arbeits-

methoden und den Mut braucht, Bewährtes in Frage zu stellen, um den aktuellen Entwicklungen nicht nur zu folgen, sondern um selbst innovative Trends zu setzen.“

Umbrüche bedeuten neue Chancen

Dies soll von nun an passieren. Dazu wurde mächtig aufgeföhren: Das Berliner ewerk wird in den rot-blauen Farben des Verbandes beleuchtet. Drinnen treffen sich Spitzenpolitik, Experten aus Digitalwirtschaft, Chefs kommunaler Unternehmen sowie Gründer von Start-ups. Sie alle sind der Einladung des VKU gefolgt, um beim Start der Innovationsplattform dabei zu sein. Viele haben zuvor ebenfalls eine der vorherigen Stationen der Learning Journey besucht. Einige sogar mehrmals.

Dass die kommunale Wirtschaft ausgerechnet im ewerk in die digitale Zukunft aufbrechen würde, ist kein Zufall. Das Abspannwerk Buchhändlerhof – so der korrekte Name – blickt auf eine lange Geschichte voller Umbrüche zurück. Einst erbaut, um die aufkommende industrielle Gesellschaft mit elektrischem Strom zu versorgen, grenzt es heute noch an das älteste bauliche Überbleibsel der Energiewirtschaft in Deutschland. Die bereits 1885 fertiggestellte Zentralstation blieb genauso

wie das Abspannwerk bis 1988 in Betrieb. In den Folgejahren diente es als Depot für Straßenlaternen. Seinen heutigen Namen erhielt der Bau erst in den Umbrüchen der Wendezeit. Als ewerk erlangte das Gebäude weltweite Berühmtheit und wurde zu einem der bekanntesten Technoclubs Europas. Hier wurde Musik-Geschichte geschrieben. Doch das ewerk sollte ein Ort der Umbrüche bleiben. Nach der Schließung der Clubs im Jahr 1997 scheiterten viele kurzfristige Projekte zur Weiternutzung. Nach umfangreicher Sanierung präsentiert sich das ewerk heute als modernes Veranstaltungszentrum und Bürogebäude. „Die Kommunalwirtschaft ist mindestens so wandelbar wie dieser Ort“, richtet sich Berlins Regierender Bürgermeister Michael Müller (SPD) in einem Grußwort an die Teilnehmer.

Die Kommunalwirtschaft ist wandelbar

Wie wandelbar sie ist, wurde während der Learning Journey unter Beweis gestellt. Die entstandenen Ideen sind neu, gewagt und vielfach revolutionär. Sie reichen von Mülleimern, die sich selbst herunterbringen, über einen Anzug, der Superkräfte verleiht. Im Vorfeld der Veranstaltung waren die beiden vielversprechendsten Geschäftsideen weiterentwickelt und unter realen Marktbedingungen getestet worden. Mit einer eindrucksvollen Live-Vorführung konnten sich die Anwesenden bereits am ersten Abend überzeugen, dass Lebensmittellieferungen mit einer Drohne keine Zukunftsmusik sind, sondern sehr bald schon Realität sein können. Der gezeigte Prototyp flog nicht nur Äpfel durch das ewerk, sondern hat die ersten Hürden auf dem Weg zur Markteinführung bereits hinter sich gelassen. Die Weiterentwicklung des Projektes steht allen Teilnehmern offen.

Das zweite vorgestellte Projekt war ähnlich weit fortgeschritten. Das fiktive Start-up „enagree“ vertreibt Batterieriegel, die ausschließlich durch grünen Strom geladen und über eine Plattform zwischen privatem Erzeuger und privatem Nutzer bereitgestellt werden. Mittels Prototyping wurde das Produkt bis zur Marktreife entwickelt. Durch ausgesteuerte Werbemaßnahmen wurde das Kaufinteresse abgefragt und wurden potenzielle Projektpartner sowie Unterstützer gewonnen. Das Interesse am Markt war dabei gewaltig: Nach nur zwei Wochen konnten über 120 interessierte Kontakte gewonnen werden. Diese nahmen sogar an weiteren Befragungen zur Produktoptimierung teil.

Es braucht neue Strategien, neue Arbeitsmethoden und den Mut, Bewährtes in Frage zu stellen.

Fail fast – und das gemeinsam

Andreas Winiarski, Keynote-Speaker des ersten Abends und ehemaliges Mitglied der BILD-Chefredaktion sowie früherer PR-Chef bei Rocket Internet, lobte die Initiatoren der VKU Innovationsplattform und plädierte in seinem Vortrag für mehr Mut zu träumen: „Es ist nicht wichtig, der first mover zu sein, sondern





die Fehler der anderen nicht zu wiederholen. Dennoch gibt es keinen Grund zu zögern. Fail fast – und das gemeinsam. Dann werdet ihr erfolgreich sein.“

Dass Scheitern etwas Positives ist, bewies auch die anschließende Fuckup-Night. Mit viel Witz und einem Augenzwinkern berichten Unternehmer von erfolglosen Projekten und holen das Scheitern so aus der Stigmatisierung. Waldemar Zeiler, Gründer der veganen Kondom-Manufaktur „einhorn“, scheiterte bereits mit sieben Geschäftsideen. Sein Rat an das Publikum: „Gründe nicht mit Freunden und kenne dein Produkt und die Investoren.“ Neben den Plattform-Teilnehmern war außerdem das Who is Who der Berliner Start-up-Szene vertreten.

*Die entstandenen
Ideen sind neu,
gewagt und vielfach
revolutionär.*

VKU Innovationsplattform nimmt Arbeit auf

„Wir erleben eine gnadenlose internationale Konkurrenz und müssen gleichzeitig ein enormes Bevölkerungswachstum von mehr als 40.000 Menschen pro Jahr meistern. Allein für die weitere positive Entwicklung Berlins ist es sehr wichtig, dass wir dabei starke kommunale Unternehmen in der Stadt haben“, gab Berlins Regierender Bürgermeister Michael Müller zum Auftakt des zweiten Veranstaltungstages den benötigten Impuls.

Frank Schmiechen, Chefredakteur von gruenderszene.de, war live aus Hongkong zugeschaltet und berichtete, wie stark in der asiatischen Metropole auch kommunale Herausforderungen unternehmerisch betrieben werden. „Der Wille zum digitalen Aufbruch ist in Hongkong sehr deutlich spürbar. Dem dürfen wir nicht nachstehen“, mahnte er.

*Fail fast – und das
gemeinsam. Dann werdet
ihr erfolgreich sein.*

Ausgestattet mit der notwendigen Motivation starteten die Vertreter der kommunalen Unternehmen sowie der digitalen Start-ups ins Workshop-Programm. Auf der Tagesordnung standen Themen wie Geschäftsmodellentwicklung mit den 10 types of innovation, Preto- und Prototyping sowie die Produktentwicklung mit dem digital innovation model. Abgerundet durch eine interaktive user journey entlang des Innovationsprozesses wurden die Geschäftsideen vorangetrieben und weiter in Richtung Marktreife entwickelt. Im Blickpunkt stand auch die Weiterentwicklung der VKU Innovationsplattform selbst. Am Ende eines jeden Workshops haben die Teilnehmer dabei auch Erwartungen an die Plattform herausgearbeitet. In Form von Bausteinen formen sie das Fundament der Innovationsplattform. Der Unternehmergeist war dabei deutlich spürbar. Die VKU Innovationsplattform beginnt zu leben – und das mit kraftvoller Taktfrequenz.



REVOLUTION – ENAGREE SOLLTE DEUTSCHLANDS STROMMARKT AUFMISCHEN

enagree verbindet lokale Stromerzeuger direkt mit ihren Konsumenten. Und ist das Ergebnis der VKU Learning Journey. Innerhalb von wenigen Tagen entstand ein innovatives Start-up.

Was als DIN-A3-Seite begann, hat heute die Form von Energieriegeln angenommen: enagree ist eines von zwei Projekten, die im Rahmen der VKU Learning Journey entstanden und weiterentwickelt wurden. Die Experten von Verwegener & Trefflich hatten die Aufgabe, innerhalb von 48 Stunden eine Austauschplattform für Menschen, die Ökostrom handeln, zu entwickeln. Als wenn die Herausforderung noch nicht groß genug gewesen wäre, hat sich das Team selbst die Vorgabe gemacht, dabei nicht auf konventionelle Stromnetze zurückzugreifen. Eine weitere Zielvorgabe: Binnen 14 Tagen 120 Menschen finden, die bereit sind, die Energieriegel zu kaufen.

Im Design-Sprint wurden in zwei Tagen Zielgruppen, Partner und Geschäftsmodelle herausgearbeitet. Auch erste Produktentwürfe und Prototypen entstanden. Als die Website pünktlich nach 48 Stunden online ging, hieß es Daumen drücken. Die Experten für Marketing, Onlinekommunikation und Produktentwicklung mussten sich jetzt dem Feedback der Community stellen.

Positive Nutzerrückmeldungen

Das Feedback kann sich sehen lassen: Mit Google- und Facebook-Anzeigen sowie gezieltem E-Mail-Marketing wurden in nur drei Tagen 126 Leads generiert. Das ursprüngliche Ziel

wurde also deutlich übererfüllt. Auch das Nutzerfeedback aus der Community fällt positiv aus. Universitäten, Messen und Batteriehersteller meldeten sich. Medien berichteten über das Leipziger Start-up und dessen Energieriegel.

Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die weitere Arbeit der Plattform ein, die Energieriegel selbst werden aber nicht vertrieben. Aber wer weiß, wie es in ein paar Monaten aussieht? Bei der Präsentation der Ergebnisse in Berlin wurden alle Teilnehmer eingeladen, die Idee weiterzuspinnen. Vielleicht kommt unser Strom also schon bald aus den schicken Riegeln?



ABSCHOTTUNG WIRD'S NICHT BRINGEN

Warum reden gerade alle über Start-ups, Innovationen und Digitalisierung? Müssen wir da mitmachen? Es läuft doch ganz gut in Deutschland.

Die Wirtschaft brummt, es waren noch nie so viele Menschen beschäftigt wie heute, sogar die Staatsfinanzen sind durch das hohe Steueraufkommen auf dem Weg der Besserung.

Zwei Umstände lassen uns aber nicht zur Ruhe kommen: Die rasante technische Entwicklung und die Globalisierung. Die Digitaltechnik macht neue Geschäftsmodelle möglich, durchdringt alle Wirtschaftszweige und verändert die Art und Weise, wie wir in Zukunft zusammenleben und arbeiten werden. Und durch die Globalisierung gibt es keine abgeschotteten Märkte mehr. Außer Nordkorea vielleicht. Und die USA, wenn sich der neue US-Präsident Donald Trump tatsächlich durchsetzen sollte.

Doch alle Abschottungsfantasien werden es nicht verhindern, dass junge, digitale Start-ups aus aller Welt sich bestehende Wirtschaftssysteme anschauen und überlegen, wie sie mit ihrem digitalen Know-how traditionelle Marktteilnehmer an den Rand drängen oder ersetzen können. Das nennt man Disruption.

In der Medienbranche ist das an vielen Stellen bereits passiert, die Musikindustrie ist ein anderes Beispiel für die dramatischen Umwälzungen. Jetzt sind nach und nach alle anderen Industrien dran.

Sie haben wahrscheinlich gedacht, dass die Fliegerei eine Sache ist, die man nicht digitalisieren kann. Jetzt müssen wir feststellen, dass es doch geht. Zumindest der lange Weg von der Reiseplanung, der Anreise zum Flughafen, der Aufenthalt im Flughafen, bis zu dem Moment, in dem man nach der Ankunft zum Zielort weiterfahren will, eine Unterkunft sucht und sich über Sehenswürdigkeiten am Zielort informiert.

Das sind alles Aspekte einer Reise, die durchaus zu digitalisieren sind und mit denen man Geld verdienen kann. Die App „Time2Gate“ berechnet zum Beispiel die Zeit, die wir zum Gate unseres Fliegers benötigen und mit welchen Verkehrsmitteln wir am besten dorthin kommen. Wie praktisch. Da stört es nicht, dass ein wenig Werbung eingeblendet wird und jemand Geld damit verdient.



Das Smartphone weiß, wo wir sind. Kluge Software kann uns Vorschläge machen, die uns die Reise erleichtern. Die Fluggesellschaften bleiben auf ihrem komplizierten Geschäft sitzen, die Menschen in eine Röhre einzuschließen und durch die Luft zu kutschieren. Das bedeutet extrem teures Fluggerät, störrisches Bodenpersonal und dass bei Streiks alles zusammenbricht. Die einfachen, digitalen Geschäfte machen derweil ein paar schnelle, schlaue Start-ups.

Wie können wir verhindern, dass andere mit unseren Geschäften gutes Geld verdienen oder diese sogar übernehmen? Das wichtigste Gut in diesem Spiel der Veränderung ist Know-how. Nur wenn wir wissen, was mit den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz, des 3-D-Druckes oder Big Data möglich ist, können wir verstehen, wie wir unser Geschäft verändern müssen, damit wir nicht von neuen, smarten Marktteilnehmern aufgefressen werden.

Auf der Learning Journey haben Sie sich intensiv mit neuen Möglichkeiten auseinandergesetzt. Ihr Business einfach mal von Grund auf neu gedacht. Dabei war alles erlaubt. Ohne Rücksicht auf Verluste. So machen es die Start-ups auch. Da gibt es keine alten Zöpfe, kein „Das haben wir schon immer so gemacht“. Sie denken aus der Sicht der Kunden. Was wollen die eigentlich?

Für viele etablierte Firmen ist das eine Sicht, die sie irgendwo auf der Strecke verloren haben. Es geht oft nur noch um die Abläufe und Hierarchien im laufenden Betrieb. Mit digitaler Technik kann man heute fast alle Wünsche unkompliziert und blitzschnell erfüllen. Und wer das kann, wird am Markt bestehen.

Die App „Time2Gate“ war übrigens ein Projekt der Lufthansa. Die haben offenbar verstanden.

Frank Schmiechen ist seit 30 Jahren Journalist und hat sich bereits in seiner Zeit als stellvertretender Chefredakteur von WELT Kompakt und Welt am Sonntag mit der Digitalisierung auseinandergesetzt. Seit Oktober 2014 ist er Chefredakteur beim Online-Portal Gründerszene.



ERKENNTNISSE FÜRS LEBEN

Anfang des Jahres 2016 war eine Gruppe innovationsfreudiger Manager von VKU-Mitgliedsunternehmen in Kalifornien. Dort konnten sie die Kraft, Schnelligkeit und Dynamik spüren, mit denen Start-ups erfinden, testen, verwerfen, aber auch Produkte auf den Markt bringen. Kurz nach dem Rückflug aus dem Silicon Valley landete beim VKU die Aufgabe, sich der Herausforderung „Innovation“ branchenweit anzunehmen. Vor dem Hintergrund der Vielzahl der VKU-Mitglieder schien es sinnvoll, Aktivitäten zu bündeln und gemeinsam vorzugehen.

Ungefähr so klar wie: „die Herausforderung branchenweit meistern“ war die Aufgabenstellung an uns – das kleine Team der VKU Consult GmbH. Als marktnächste Einheit des VKU haben wir Erfahrung mit Neuem.

Arbeiten für die Tonne – neu, aber lohnend

Gesagt, getan! Konzept geschrieben, erprobt, Business-Plan geschrieben und ... neu angefangen. Denn ungefähr ein halbes Dutzend Ansätze für den Aufbau der Innovationsplattform haben wir in unzähligen Meetings binnen drei Monaten in die „Tonne getreten“, da sie eben alles waren – nur nicht innovativ. „Innovation“ zum Maßstab und Schlüssel zu erklären, war die erste Erkenntnis entlang der Findungsphase zur VKU Innovationsplattform.

Agil, schnell in der Entscheidung und offen, Lieblingsideen zu beerdigen und Dinge neu zu denken, gelang mit einer bunten Mischung aus Gründern, Projektentwicklern, VKU-Kollegen und Kollegen aus Mitgliedsunternehmen der Sprung ins kalte Wasser. Erkenntnis zwei: Die Mischung macht's! Gerade weil wir den Mix aus Perspektiven, Denk- und Arbeitsweisen verknüpft haben, wurde es zwangsläufig anders, als wenn Organisationen „unter sich“ tüfteln.

Ausdauer wird belohnt – auch bei noch so agilen Innovatoren

Sich die Welt der Start-ups, Gründer und Entwickler zu erschließen, vor allem an den Reisestationen der Learning Journey in München, Frankfurt, Köln und Hamburg, war nicht minder komplex. Der Hype um diese Gruppe ist schließlich genauso groß wie ihre Unübersichtlichkeit. Zudem hatten die Unter-

nehmen das Stadtwerk um die Ecke oder gar den VKU kaum auf dem Radar. Das merkten wir deutlich in der ersten Station in München. Start-ups für die eintägigen Design Thinking Workshops zu gewinnen war mitnichten ein Selbstläufer. Doch von Station zu Station fiel das leichter. Vor unserem dritten Halt in Köln kamen Gründer sogar auf uns zu. Bei der Abschlussveranstaltung in Berlin waren die Plätze für die Start-ups eher vergriffen als die für unsere Mitglieder. Dritte Erkenntnis: Langer Atem lohnt sich.

Doch das Ziel der VKU Learning Journey war nicht die Reise als Selbstzweck. Vielmehr sollte eine kritische Masse agiler, kreativer Mitglieder und Unternehmen auf dem Weg zur VKU Innovationsplattform gefunden werden. Die Branche sollte sichtbar werden für die Gründer und Ideenentwickler in Deutschland. Und wir als VKU Consult wollten verstehen, was wir dauerhaft auf der Plattform anbieten müssen, um unseren Mitgliedern, also den VKU-Kunden und damit der Branche, einen echten Mehrwert zu bieten. Erkenntnis Nummer vier: Den Kunden in den Mittelpunkt der Lösung zu stellen, muss nicht gedacht, sondern gemacht werden!

Gleichzeitig sind wir uns sicher, dass die Angebote, die wir ab 2017 unseren Mitgliedern unterbreiten, keine lebenslange Haltbarkeit haben werden. Schließlich macht eine VKU Learning Journey 2.0 auch wenig Sinn. Und das ist keine Frage der Qualität, sondern ausschließlich eine Frage des Mehrwerts für den Kunden. Wir werden also weiter iterativ arbeiten, entwickeln, erproben, verwerfen oder anbieten. Erkenntnis Nummer fünf: Stillstand ist Rückschritt ...

Jarno Wittig studierte Erwachsenenpädagogik und Kommunikationswissenschaften, arbeitete als Journalist, verantwortete die Kommunikation für die Leipziger Wasserwerke und war Geschäftsführer einer Politik-Agentur. Seit 2012 leitet er den VKU Berlin-Brandenburg und seit 2015 die VKU Consult GmbH.

Kommunale Unternehmen im Mittelpunkt

Hohe Erwartungen an die VKU Innovationsplattform und das von Beginn an – kommunale Unternehmen und Start-ups haben im Zeitalter der Digitalisierung zunehmend marktgerechtere Ansprüche. Die Innovationsplattform soll für alle Akteure Mehrwerte bieten. Dazu entsteht ein dynamisches Produkt- und Dienstleistungsangebot.

Schon im Vorfeld des Starts der Innovationsplattform bei der Learning Journey in Berlin waren die Erwartungen an den VKU hoch: „Ich bin gespannt, was uns in Berlin konkret erwartet. Die Grundidee, Start-ups und Energieversorgungsunternehmen zusammenzubringen, finde ich sehr reizvoll“, fasst Matthias Reincke, enercity, die Stimmung vieler Teilnehmer der Learning Journey zusammen. Reincke war einer von insgesamt über 400 Teilnehmern, die sich gemeinsam mit dem VKU auf eine Reise quer durch Deutschland begeben haben. Ziele: Verstehen, Lernen und Vernetzen.

Diese Ziele – sowie die Förderung einer Innovationskultur in kommunalen Unternehmen – stehen auch bei der künftigen Arbeit der Innovationsplattform im Mittelpunkt. Die VKU Innovationsplattform ist offen für kommunale Unternehmen, Start-ups, Ideengeber, Innovationsinteressierte, Bürger – jeden, der mit dem Bereich Kommunalwirtschaft in Verbindung steht und in Berührung kommt. Gemeinsam entsteht so ein zukunftsorientierter und nachhaltiger Nutzen für kommunale Unternehmen und alle beteiligten Partner. „Uns geht es darum, Synergien zu nutzen und Kräfte zu bündeln. Darum bringen wir künftig zusammen, was zusammengehört“, so Jarno Wittig, Geschäftsführer der VKU Consult GmbH.

„Wir bringen künftig zusammen, was zusammengehört.“

Jarno Wittig
Geschäftsführer VKU Consult GmbH

Täglich Neues lernen

Zum Ende der Learning Journey in Berlin haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Erwartungen an die Plattform konkretisiert. Herausgekommen ist ein Pool von Wünschen und Hoffnungen, die das Team der VKU Consult nun berücksichtigen müssen. Keine leichte Aufgabe, richtet sich die Plattform doch nicht nur an kommunale Unternehmen, sondern auch an Start-ups und weitere Ideengeber. „Kommunale Unternehmen sind nun mal ein Kernthema des VKU. Damit kennen wir uns aus. Künftig müssen wir aber auch die Interessen der Start-up-Szene berücksichtigen. Dazu haben wir uns Partner ins Boot geholt, mit denen wir im engen Austausch stehen. Wir lernen täglich Neues“, fasst Wittig zusammen.



Zielbild ist eine Plattform im Sinne einer Schnittstelle, die kommunalen Unternehmen den Weg in die digitale Zukunft ebnet. Kommunale Unternehmen stehen unter permanenter öffentlicher Beobachtung und müssen alle Investitionen rechtfertigen. Ein leichtfertiger Umgang mit ohnehin knappen Ressourcen ist daher unmöglich. Lösungen, die bereits am Markt getestet wurden, versprechen ein vertretbares Investitionsrisiko. Die Partnerschaft soll auch zu einer neuen Innovationskultur in kommunalen Unternehmen beitragen, mit einem Ansprechpartner in allen Belangen: VKU Innovation.

Alle wichtigen Akteure an Bord holen

Auch privaten Lösungsanbietern, Ideengebern und Start-ups bietet die Plattform viele Vorteile. Sie erhalten Zugang zu kommunalen Unternehmen, die offen für neue Impulse sind. Ein Novum: Interessierte Bürger erhalten ebenfalls die Möglichkeit, sich aktiv an der Weiterentwicklung der kommunalen Wirtschaft zu beteiligen. „Wir wollen Akzente setzen und deutlich machen, dass wir offen für Impulse aus allen Richtungen sind. In Stadtwerken steht der Bürger im Mittelpunkt, daher sollte er auch bei der Entwicklung neuer Lösungen eine wichtige Rolle spielen“, so Jarno Wittig.

Der Aufbau der Innovationsplattform erfolgt in verschiedenen Phasen und sukzessive, zeitlich versetzt. In den kommenden Monaten wird die Plattform entwickelt und erweitert. Nach Abschluss der Learning Journey wird konsequent fortgesetzt, was bisher angedacht war: Die Start-up-Begleitung und Qualifizierung aus dem im März stattfindenden VKU Innovation Pitch fortführen, den Innovationsprozess für unsere Mitglieder anregen, unterstützen und vorantreiben und damit den Modus der vorangegangenen Learning Journey institutionalisieren.

Die bewerteten, bedarfsorientierten Lösungen, die über den Innovation Pitch generiert wurden, werden intensiv weiterbearbeitet. Die fünf besten Teilnehmer werden mit Stadtwerken

Verstehen, Lernen und Vernetzen – dies steht bei der künftigen Arbeit der Innovationsplattform im Mittelpunkt.





Die Symbiose von Know-how, Ideengebern und Testmärkten bildet das Herzstück der Plattform.



Im Vordergrund stehen die Interessen des Gemeinwohls.

zusammengebracht, die innovative Lösungen suchen und realisieren wollen. Es geht darum, Mitgliedsunternehmen für neue Ideen und Lösungen zu sensibilisieren, damit ein Ideengenerierungsprozess in Gang gesetzt werden kann. Also eingefahrene Muster aufbrechen, neues Denken integrieren, Prozesse anstoßen und Änderungen umsetzen.

Community-Building

Sowohl das Verständnis für Innovationen als auch die Integration neuer Lösungen sollen in einem ersten Schritt angeboten werden. Kommunale Unternehmen können durch innovative Workshop-Konzepte neue Lösungen anstoßen sowie qualifizierte Lösungen, durch fachliche Begleitung – auch aus der Beraterdatenbank der VKU Consult GmbH – implementieren. Wie in einer Manufaktur organisiert, werden Mitglieder durch die VKU Consult GmbH so unterstützt, wie die jeweils individuellen

Erfordernisse der Mitglieder sind. Die VKU Consult stellt die Projekte und Sparringspartner anbieterneutral zusammen. Die VKU Consult bleibt als Mittler neutral und bringt innovationsfreudige Mitglieder zusammen, die in einen individuellen Austausch gehen und Innovationsprozesse gestalten und neue Lösungen integrieren wollen. Im Ergebnis entsteht so ein multimedialer, flexibler und individueller Marktplatz als „Innovationscommunity“ mit Hilfe zur Selbsthilfe.

Der Nucleus der Community ist mit den Teilnehmern der Journey geschaffen. Diese Gruppe weiter zu betreuen, Entwicklungen und Trends zu diskutieren und in Abständen reale Begegnungen zu organisieren, wird eine Aufgabe sein.

Infolgedessen kann sich ein Innovators Club herausbilden, der unabhängig von klassischen Strukturen funktioniert und als Spin-off für die Kommunalwirtschaft agiert.

Darüber hinaus sind virtuelle Live-Pitches möglich. Für die Kommunalwirtschaft spannende Lösungsanbieter werden intensiv gecoacht und präsentieren in virtuellen Pitch-Räumen.

Tragender Gedanke der Aktivitäten ist die Schaffung einer Plattform für den direkten und persönlichen Austausch.

Bei den verschiedenen Stufen des Innovationsprozesses können Leistungen von der VKU Consult GmbH abgerufen werden. Meist braucht es ja Ressourcen, die intern nicht vorhanden sind und extern am Markt organisiert werden müssen.

Durch die Möglichkeit zur wissenschaftlichen Vernetzung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen können kommunale Unternehmen Zugang in die Forschungs- und Entwicklungslandschaft erhalten.

Erste konkrete Produkte schon heute verfügbar

Erste Produkte der Innovationsplattform können schon jetzt genutzt werden. Unter www.vku-innovation.de bietet die VKU Consult beispielgebende Inhouse-Seminare an, die neue Ideen

befeuern und testen. Der Workshop „Radical Disruption – Das eigene Geschäftsmodell radikal angreifen“ sowie ein fünftägiger Design-Sprint bieten eine erste Möglichkeit, innovatives Denken im Unternehmen zu fördern. Gemeinsam mit externen Moderatoren werden dabei in kürzester Zeit umfassende Lösungen für künftige Herausforderungen gefunden. Beide Workshops richten sich dabei ausschließlich an den Wünschen des Unternehmens aus.

Erste Unternehmen setzen dies schon für die Initiierung ihrer Innovationsprozesse oder deren weitere externe Professionalisierung ein.

Das große Ganze im Blick

Was als Reise begann, wird als Reise weitergehen. Die VKU Innovationsplattform steht am Beginn. Es soll eine Plattform für kommunale Innovationen entstehen, die zentraler Ort für neue Ideen und innovatives Arbeiten ist. Hier treffen sich Interessen, Partner und Innovationen. Im Vordergrund stehen immer: Kommunales Wirtschaften fit für die Zukunft zu machen und innovative Lösungen für Kunden zu entwickeln, kommt letztlich dem Bürger und somit uns allen zu Gute. Der VKU lädt jeden Interessierten ein, sich zu verbinden.



Begriffe im Überblick

Accelerator

Accelerators sollen ein Gründerteam bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells unterstützen. In einem begrenzten Zeitraum helfen Mentoren, eine Idee bis zum Markteintritt weiterzuentwickeln. Die Gründungsteams erhalten Investments, Know-how und Netzwerke von den Acceleratoren. Im Gegenzug sichern sich diese Firmenanteile.

Agil

Im Zusammenhang der Software-Entwicklung beschreibt der Ausdruck „agil“ schlanke, transparente, flexible und schnelle Ansätze, um so Risiken im Entwicklungsprozess zu minimieren. Die Kernidee besteht darin, Teilprozesse möglichst einfach und somit beweglich (=agil) zu halten. Aus diesen „agilen“ Werten, hat sich eine ganze bereichsübergreifende Bewegung entwickelt.

Customer Journey

Die Customer Journey zeigt die Schritte eines Kunden auf, die er durchläuft, bevor er ein Produkt kauft. So werden alle direkten und indirekten Berührungspunkte (Touchpoints) des Kunden mit einer Marke beziehungsweise einem Produkt sichtbar.

Design Thinking

Mit Design Thinking sollen Lösungen für Probleme entwickelt werden, die den Endnutzer in den Mittelpunkt stellen. Dazu arbeiten Menschen aus verschiedenen Fachbereichen gemeinsam an der Entwicklung praxisnaher Lösungen. Der Entwicklungsprozess orientiert sich an der Arbeit von Designern: verstehen, beobachten, Ideen finden, verfeinern, verwerfen, ausführen und lernen. Durch Einsatz verschiedener Methoden entstehen so in kurzer Zeit am Kunden orientierte Produkte.

Inkubator

Inkubatoren unterstützen Start-ups in der ersten Phase ihrer Entwicklung. Sie bieten hauptsächlich Kontakte, finanzielle Unterstützung sowie Know-how. Häufig bieten Inkubatoren auch Büroräume für junge Unternehmen. Inkubatoren werden meist mit Firmenanteilen bezahlt.



Lean Start-up

Der Begriff „Lean Start-up“ leitet sich von Eric Ries' 2001 veröffentlichtem Buch „The Lean Startup“ ab. Ries propagiert eine schlanke und realitätsnahe Entwicklung von Produkten und Geschäftsideen. Dazu sollen Prozesse und Entwicklungen sofort einem Realitätscheck unterzogen werden. Durch das frühe An-den-Markt-Bringen eines Produktes oder einer Dienstleistung sollen Fehler und Potenziale frühzeitig erkannt werden. Ziel: Produkte sollen sich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Dazu wird kontinuierlich Feedback eingeholt.

Learning Journey

Die Learning Journey des VKU begreift sich als Impulsgeber und Brückenbauer für die Kommunal- und Digitalwirtschaft. An insgesamt fünf Stationen kamen Start-ups und kommunale Unternehmen zusammen um von- und miteinander zu lernen. In eintägigen Design Thinking Workshops entwickelten rund 50 Teilnehmer (in der gesamten Journey mehr als 400 Teilnehmer) Antworten auf die großen Herausforderungen der Zukunft. Gerahmt durch Impulsvorträge und gemeinsame Visionen entstanden so neue Geschäftsideen für die Kommunalwirtschaft. Durch die Learning Journey soll die Innovationskultur und der Austausch zwischen Kommunalunternehmen und Start-ups befeuert werden.

Start-up

Start-up-Unternehmen sind meist junge, noch nicht am Markt etablierte Unternehmen, die in der Regel nur über begrenztes Startkapital verfügen. Häufig steht die Entwicklung eines innovativen (digitalen) Produktes im Vordergrund. Start-ups sind in der Regel Unternehmen, die jünger als fünf Jahre sind.

IMPRESSUM

Herausgeber	VKU Consult GmbH Invalidenstraße 91, 10115 Berlin Fon +49 30 58580-597 Fax +49 30 58580-599 www.vku-consult.de, info@vku-consult.de
Produktion	VKU Verlag GmbH, Berlin / München Invalidenstraße 91, 10115 Berlin Fon +49 30 58580-850, Fax +49 30 58580-6850 www.vku-verlag.de, info@vku-verlag.de
Projektteam	Dominik Dicken, Cornelia Ludwig, Jarno Wittig
Gestaltung	Susanne Wichlitzky, Berlin
Bildnachweis	r.classen / shutterstock.com (Titel), VKU / Frank Ossenbrink (S. 2), Jörg Müller (S. 5 bis 23)



www.vku-innovation.de