

Der Dienstleistungs-Hub als Vermittler im Stadtteil



VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitgründer und Partner der Unternehmensberatung xit.forschen.planen.beraten GmbH.
www.ku-eichstaett.de
www.xit-online.de

Die Sharing Economy im Quartier braucht für das Zusammenspiel von Sozialwirtschaft, Wohnungswesen, Handwerk, Handel, Selbsthilfegruppen und Nachbarschaftshilfe einen Knotenpunkt. Der »Dienstleistungs-Hub« mit hoher Digitalisierung könnte dafür ein brauchbares Modell sein.

Überall tauchen in Deutschland konzeptionelle Überlegungen auf, das klassische Hilfesystem der vereinzelt Leistungsangebote im Sozialraum, im Stadtteil oder im Quartier zu integrieren, neue Wohnmodelle für ältere Menschen zu fördern und soziale, pflegerische und hauswirtschaftliche Dienstleistungen anzubieten. Die Quartierskonzepte sind »selbstähnlich«. In der Mitte sind immer eine Datenbank, ein Sozialarbeiter, ein Stadtteilbüro oder ein Stadtteilcafé sowie – im Stadium der Heiligsprechung – der Begriff »Vernetzung«.

Die zahlreichen Evaluationsprojekte, die sich in den letzten Jahren mit Quartiersmodellen beschäftigt haben, zeigen, dass auf einzelne Dienstleistungen spezialisierte Portale ebenso wenig funktionieren wie Portale, die in der Logik eines Branchenadressbuches aufgebaut sind. Ebenso wenig funktionieren Portale, die soziale Träger zum Gatekeeper machen und »nicht-soziale« Dienstleistungen als Koppelprodukte mit anbieten.

Auch die durchaus sinnvolle Verknüpfung von Portalen mit Beratungsstellen der sozialen Träger oder Wohnungsgesellschaften oder Pflegestützpunkten u. Ä. als Offline-Zugang ist nur für spezifische, kleinere Teilssegmente der Seniorenhaushalte attraktiv und offensichtlich wirtschaftlich ohne öffentliche Dauersubventionierung nicht zu betreiben.

Quartiersmodelle

Wenn sich Angebote betriebswirtschaftlich nicht rechnen, wenn soziale Qualitätswirkungen behauptet werden, die niemand bezahlen will, wenn Einsparungen bei Sozialversicherungen und Kommunen entstehen, die offensichtlich niemand haben will, wenn Ressourcen gehoben werden, in die niemand investieren will, dann bleiben drei Möglichkeiten:

- a) Man lässt es bleiben.
- b) Man ruft nach öffentlichen Subventionen.
- c) Man macht es anders.

Wenn man sich auf die Suche nach einem wirtschaftlichem Geschäftsmodell macht, wird man schnell feststellen, dass man nur durch Kooperationen zu tragfähigen Lösungen kommt. Sozialraumbezogene Services haben eine eigene Produktionsfunktion mit Produktionsfaktoren, die nicht nur sozialwirtschaftlich sind und im Sozialgesetzbuch auftauchen. Und wirtschaftliche Dienstleistungsmodelle im Sozialraum haben, umso kleiner und überschaubarer und angenehmer der Sozialraum definiert wird, kritische Bereitstellungskosten für Dienstleistungsunternehmen, kritische Größen für soziale Einrichtungen und kritische Spannen für die Refinanzierung des Quartiersmanagements.

Die durch fehlende Größeneffekte (zusätzlichen) Vorhaltekosten, Koope-

rationskosten und Leistungserbringungskosten, die für die einzelnen Anbieter in einem üblichen Quartiersmodell entstehen – und auf die öffentliche Hand oder die privaten Haushalte (in Form von Mitgliedschaften, Genossenschaftsanteilen etc.) umgelegt werden müssten –, können nur durch eine digitalisierte Sharing Economy getragen werden.

Zu denken ist an einen Dienstleistungs-Hub mit hohem Digitalisierungsgrad. Der Hub organisiert und vermittelt als zentrale Plattform Dienstleistungen qualitätsgeprüfter Anbieter, die sich als Sharing Economy verstehen lassen.

Das Modell

Auch wenn das wichtigste Erfolgskriterium für den Dienstleistungs-Hub ein hoher Digitalisierungsgrad ist, werden Multi-Channel Zugänge weiterhin Bestand haben, so dass Informations-, Bestell- und Einkaufsprozesse über drei Wege erfolgen können:

- a) über ein interaktives Internetportal
- b) über den klassischen Katalog mit Bestellmöglichkeiten per Telefon oder im Laden
- c) über eine App im Mobile Computing.

Diese freien Wahlmöglichkeiten berücksichtigen die unterschiedlichen Gewohnheiten und Vorlieben der Kunden, wobei in den kommenden Generationen besonders der Internetzugang zum Portal oder die Bedienung via App zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Die Entwicklung einer auf den Hub ausgerichtete App, über die ein ausführliches Dienstleistungsangebot verfügbar ist, spielt im Zuge der Gesamtentwicklung des Modells eine tragende Rolle.

Die angeschlossenen Wohnungen sind technisiert. Wir stehen ja vor dem Phänomen, dass die unter »Ambient Assisted Living« (AAL) verstandenen Techniken, ob bei IT-Anwendungen, Sensortechniken oder bei mikrosystemtechnischen Lösungen, und die entsprechenden hybriden Dienstleistungskonfigurationen im Prinzip erfunden sind.

Die Probleme liegen eher im Bereich der Usability, beim Marketing, im Vertrieb und in der mangelnden Wirtschaftlichkeit durch fehlende Größeneffekte. Die Angebote, das zeigen auch eine Vielzahl von AAL-Projekten in den letzten Jahren mit zum Teil hochinteressanten

technisch-sozialen Konfigurationen, finden nicht zu ihren Märkten, sondern bleiben, wenn überhaupt, in der Subventionsschleife.

Für das zukunftsorientierte, moderne Geschäftsmodell »Dienstleistungs-Hub« ist der gezielte Einsatz von Technik sowohl bei der Organisationsstruktur des Hubs als auch im Bereich der Wohntechnik unerlässlich. Eine bessere Auslastung der Dienstleistungspotenziale kann durch eine effizientere Zugangs- und Buchungsstruktur der einzelnen Dienstleistungen unterstützt werden.

Bemühungen, den stationären Verkauf mit Online-Angeboten zu verknüpfen. Der Lebensmittelhandel »hybridisiert« sich somit auf den drei Ebenen: der Angebotsstruktur, der Leistungserbringung und der Einkaufsprozesse.

Auch die Wohnungsunternehmen integrieren zunehmend Dienstleistungen zur Mieterbindung und suchen Formen einer »Service-Zusatzmiete«. Es ist allerdings unklar, ob überhaupt und wenn ja, welche Angebotsdiversifizierung von Dienstleistungen mit dem »stationären« und Online-Handel geleistet werden kann.

»Die Glühbirne an der Wohnzimmerdecke einer alten Dame muss ausgewechselt werden – der Dienstleistungs-Hub kann verschiedene Hilfen anbieten: eine Nachbarschaftshilfe, das subventionierte Angebot einer Beschäftigungsgesellschaft, eine Handwerkerleistung zu Marktpreisen«

Lebensmittelmärkte und Wohnungsunternehmen als quartiersbezogene Dienstleistungs-Hubs vermeiden (fast) alle Nachteile, die mit spezialisierten Servicezentren verbunden sind. Sie gehören für alle Seniorenhaushalte zur Alltagsfrequenz, sind nicht als auf »Defizitträger« spezialisierte Einrichtungen stigmatisiert, sind Qualitätsträger, im Servicebereich erfahren, verfügen über großzügige Öffnungszeiten und »sind schon da« und haben »Sowieso-Kosten«. Die im reinen Servicebereich bestehende Problematik der »vorgehaltenen Leistungsbereitschaft«, die sich bei Nicht-Inanspruchnahme in Leerprozesse und versunkene Kosten verwandelt, besteht bei Lebensmittelmärkten oder Wohnungsgesellschaften nicht.

Das Konzept, Lebensmittelmärkte zu Servicezentren zu entwickeln, entspricht auch Geschäftsideen im Einzelhandel, den Handel mit Waren durch Dienstleistungen zu ergänzen. Das sind Lieferdienste, Fotoangebote, Partybelieferung oder Verpackungsservices. Ebenso wachsen im Lebensmittelhandel

Dieses Geschäftsmodell sieht für die Binnenbeziehungen definierte Prozesse mit den Dienstleistungsanbietern vor: personenbezogene Dienstleistungen in der Medizin, Pflege, Sozialarbeit, Seelsorge, Beratung, haushaltsbezogene Dienstleistungen, gebäudebezogene Dienstleistungen, Mobilitätsdienstleistungen, Finanzdienstleistungen, Sicherheitsdienstleistungen, bildungs-, kultur- und freizeitbezogene Dienstleistungen. Zu definieren und zu entwickeln sind dazu u. a. Qualitätsstandards (spezifische Wartezeiten, Servicestandards), Prozesse der Qualitätssicherung, Prozesse des Beschwerdemanagements, der Garantie und Haftung, der Fakturierung, des Zahlungsverkehrs, der internen Verrechnung, des Marketings sowie Geschäftsmodelle für die Einbindung sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen.

Vision

Die Prozesse des Dienstleistungs-Hubs sind, soweit möglich, digitalisiert. Wir sehen in der App eine Kalenderfunktion,

welche die Verfügbarkeit der verschiedenen Dienstleister im Doodle-Modus anzeigt, zu einer direkten Buchung führen kann (»interaktiver Terminkalender«) und entsprechende Preismodelle nach Auslastungsgrad ermöglicht. Wir sehen durch ein leicht zugängliches, qualitätsgeprüftes Angebot deutlich verbesserte Informations- und Auswahlprozesse.

Als regionale Serviceplattform kann der Teilnehmer, auf dem Portal, in der App, eine Vielzahl von Parametern bestimmen und dadurch möglichst genau ein Angebot selbst konfigurieren. Parameter können beispielsweise Lokalität, Terminwartezeit, Preiskategorie, Haupt- und Nebenleistungen sein.

Die App muss ziemlich schlau sein. Nehmen wir das Beispiel einer alten, allein lebenden Frau mit einer gerade kaputt gegangenen Glühbirne an der Wohnzimmerdecke. Die Glühbirne meldet ihren Schaden an das System. Der Dienstleistungs-Hub kann eine Nachbarschaftsleistung »für lau« anbieten, eine subventionierte Leistung durch die Truppe der gemeinnützigen Beschäftigungsgesellschaft und natürlich eine Handwerkerleistung zu Marktpreisen.

Diese Leistungszugänge und entsprechenden Fakturierungen, im Zweifel mit drei unterschiedlichen Mehrwertsteuersätzen, zu konfigurieren, verlangen Kompetenzen, die bei sozialwirtschaftlichen Trägern vorhanden sind. Und diese Leistungskette auch anzubieten, entsprechende Verträge zwischen Beschäftigungsgesellschaften nach SGB II und

im Web und die Bezahlung über Kreditkarte oder per Cash.

Kenntnisse über die besonderen Aspekte von Usability bei Senioren oder Menschen mit Behinderungen haben die sozialen Träger. Zu vermeiden sind die typischen Fehler von Shop-Systemen, insbesondere die seniorenspezifischen Abbrüche bei Auswahl- und Kaufprozessen etc.

Ein regionaler Dienstleistungs-Webshop muss Front-End und Back-End fehlerfrei miteinander verzahnen – auf Grund der zeitlichen Strukturen von Dienstleistungen, unterschiedlichen Wartezeiten, unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften, internen Qualitätsdifferenzierungen sind diese Verzahnungen zwischen Bestellvorgang im Service-Shop durch den (Senioren-) Haushalt und den nachgelagerten »Dienstleistungserstellungsprozessen« für den Erfolg des Hubs zentral.

Kostensenkungspotenziale

Wir haben in unseren Modellberechnungen die Ertragsseite je nach Zusammensetzung des Quartiers abgebildet. Durch statistische Verfahren lässt sich die künftige Nachfrage nach einzelnen Dienstleistungen für die einzelnen Haushaltstypen prognostizieren.

Entsprechend können Unternehmen, auch soziale Träger, ihre Kosten- und Ertragssituation einzelner Einrichtungen und Dienste mit unterschiedlichen Quartierszusammensetzungen simulieren.

einer Reduzierung der Overheadkosten führen, lassen sich auch die möglichen Nettokosteneinsparungen durch AAL-Wohntechnologie kalkulieren.

In unserem Modell haben wir die drei Technik-Stufen für die Ausstattung der Wohnungen definiert:

a) Basis (technologische Grundausstattung, die Teilnahme am Hub ermöglicht; Grundverkabelung, Infrastruktur, Funknetze, intelligente Haustechnik, Homestation, Situationsanalyse und Aktionsplanung etc.

b) Assistenzunterstützung: Telenitoring, Telemedizin, Telecare, Erinnerungsfunktionen, Sensorik etc.

c) Virtuelle Heimwohnung: Roboter, intelligente Dinge (Bad, Küche, Wohnbereich), Sturzprophylaxe etc.

Diesen AAL-Wohnungen unterstellen wir, und berechnen das im Modell, Potenziale zur Kostenvermeidung: vermeidbare Krankenhauseinweisungen, vermeidbare Arztbesuche, vermeidbare Übergänge von ambulanter zur stationären Pflege, vermeidbare Wegezeiten bei sozialen Dienstleistungen etc., wiederum bezogen auf die konkrete Quartierszusammensetzung.

Fazit

Sharing Economy als Zusammenspiel von Wohnungswirtschaft, Sozialwirtschaft, Handwerk, Handel, Selbsthilfegruppen und Nachbarschaftshilfe im Quartier rechnet sich, wenn man stabile Ertragssituationen und verminderte Kosten durch Digitalisierung erwartet. Es entsteht im Dienstleistungs-Hub ein Finanzierungsmix aus SGB-refinanzierbaren Erlösen, Mieten, kredit- und öffentlich finanzierten Wohneigentum, privatem Invest-Kapital und privaten Ausgaben für Dienstleistungen. Wir haben nun »im Kleinen« eine Mischung zwischen Marktpreisen, subventionierten Preisen und Nicht-Preis-Ökonomie.

Man kann im Modell vieles, fast alles, berechnen. Ein besonders schlagkräftiges Argument könnten die durch Dienstleistungs-Hubs gesellschaftlich vermiedenen Kosten bilden. Diese kann man berechnen. Aber ein Finanzierungssystem zu denken, das die vermiedenen Kosten des einen Leistungsträgers mit den Investitionen des anderen, und umgekehrt, verrechnen kann, und das dann auch noch funktioniert, könnte als Empire Building in die Sozialwirtschaft eingehen. ■

»Hoher Technikeinsatz kann viele Verwaltungskosten vermeiden helfen«

Handwerksbetrieben zu gestalten, neue Konfigurationen zwischen unterschiedlichen Dienstleistungstypen zu gestalten, können weder Wohnungsgesellschaften, noch Supermärkte noch Sozialarbeiter, wohl aber sozialwirtschaftliche Träger.

Die Konfiguration von Multi- und Cross-Channel-Prozessen sollte alle Variationen zwischen Informationsphase, Kaufphase und Dienstleistungskonsum ermöglichen: die Information im Web, der Kauf im Service-Shop, die Bezahlung per Überweisung, die Information im Service-Shop, im Katalog, die Bestellung

Auch für die kommunale Sozialpolitik ergibt sich die Möglichkeit, die Kosten einer gewünschten sozialen Mischung bei Neubauquartieren mit den veränderten Ausgaben anderer sozialer Muster zu vergleichen – und entsprechend zu planen.

Der hohe Technikeinsatz (Internetportal, App) im Hub trägt dazu bei, dass ein großer Anteil an Verwaltungskosten, der sonst anfallen würde, vermieden werden kann. Neben den digitalisierten Geschäftsprozessen im Organisationsbereich, die bei allen beteiligten Organisationen und Unternehmen zu