

# EVH setzt auf Wachstum bei Contracting

**STRATEGIE** Der Versorger aus Halle will die kundennahen Energiedienstleistungen ausbauen. Eine der größten Herausforderungen ist dabei die Suche nach Ingenieuren

Von **KATHLEEN POHL**, Mannheim, und **TORSTEN FRIEDEMANN**, Halle

Die EVH GmbH versorgt als Tochter der Stadtwerke Halle GmbH Kunden in Halle und der Region Mitteldeutschland mit Strom, Erdgas und Wärme. Darüber hinaus bietet das Unternehmen seinen Kunden Energiedienstleistungen an. Im Zuge eines Updates für alle strategischen Geschäftsfelder 2013 wurden deutliche Einsparziele für die Assetbereiche festgelegt – gleichzeitig wurden sowohl strategische als auch monetäre Vorgaben für das Wachstum im Vertrieb formuliert. Eine wichtige Säule für dieses Wachstum ist der Ausbau der kundennahen Energiedienstleistungen mit Fokus Contracting. Der Ausbau dieses strategischen Geschäftsfelds wurde intern als Projektauftrag formuliert. Da dieses Projekt für EVH neben dem operativen Geschäft allein nicht bearbeitbar und die externe Sicht wichtig war, hat sich EVH dazu entschieden, Yoursales als Partner ins Boot zu holen. Nur so war es möglich, innerhalb von vier Monaten ein marktfähiges Produktportfolio für Geschäfts- und Industriekunden qualitativ und quantitativ zu beschreiben und personelle sowie organisatorische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu definieren.

Vor Projektbeginn wurden die wesentlichen Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Geschäftsfeldaufbau definiert: ein klares Geschäftsmodell mit marktfähigen Produktangeboten, eine fundierte, realistische Planung, qualifiziertes Personal und eine effiziente interne Aufstellung.

Ausgangspunkt für die Entscheidung zum Aufbau eines strategischen Geschäftsfelds ist,



**Ehrgeizige Ziele sind erreichbar:** Eine wichtige Säule für das Wachstum der EVH in Halle ist der Ausbau von Contracting. Einer der Kunden ist das Krankenhaus Martha-Maria in Halle-Dölau. Bild: EVH

dass ein entsprechender Markt vorhanden ist. Da sich die EVH ehrgeizige Ziele gesetzt hat, wurden nicht nur Halle und der direkte Umkreis auf Potenziale untersucht, sondern auch gezielt Gebiete ausgewählt, in denen der externe Geschäftskundenvertrieb bzw. die Vertriebspartner mit ihren Netzwerken präsent sind. Mithilfe einer systematischen Marktpotenzialanalyse, die neben dem Verbraucherverhalten auch die Bedürfnisse und Vergabegewohnheiten der Branchen einbezieht, wurden Marktgebiete identifiziert, in denen für EVH in

Frage kommende Produkte ein signifikantes Marktpotenzial aufweisen.

Hinter einem erfolgreichen Geschäft steckt immer ein intelligentes, klar formuliertes Geschäftsmodell. Als geeignetes Tool hat sich der Business Model Canvas bewährt. Der Vorteil dieser Methode liegt in erster Linie in der strukturierten und übersichtlichen Darstellung der Elemente eines Geschäftsmodells. Durch die einfache und schnelle Bearbeitung mit dieser Methode konnten mehrere alternative Geschäftsmodelle skizziert und diskutiert wer-

den. Das ausgewählte Zielmodell wurde detailliert beschrieben – z. B. im Bereich Schlüsselpartner. EVH setzt schon heute auf ein enges Netzwerk und plant, es auszubauen und das Zusammenspiel mit den Partnern zu professionalisieren. Als Grundlage dafür wurden Profile erstellt, mithilfe derer Partnertypen wie Ingenieurbüros für die Projektierung oder Installationsbetriebe in den Kooperationsmerkmalen (Wertschöpfungsstufe, Transaktionshäufigkeit, Exklusivitätsgrad) beschrieben werden.

Um zu prüfen, ob ein Geschäftsmodell wertungsfähig ist, muss der qualitative Ansatz in Zahlen, Daten und Fakten umgesetzt werden. Dafür wurde ein speziell auf das Contracting-Geschäft zugeschnittenes Werkzeug von Yoursales eingesetzt. Dessen Kern besteht aus Modellkalkulationen zu Musterprodukten mit Benchmarkdaten, die individuell an die Produkte der EVH mit deren internen Kalkulationsansätzen angepasst wurden. Zusammen mit dem Absatzplan – der sich aus den Ergebnissen der Marktpotenzialanalyse und Einschätzungen der EVH zu Marktanteilen speist – wurden detaillierte Deckungsbeitragsrechnungen für den Zeithorizont von zehn Jahren erstellt. Über die Einbeziehung von Hitrates im Vertrieb, etwa die Anzahl der Vertriebskontakte, war es möglich, auch nicht operative Aufwendungen zu berücksichtigen.

Das Ergebnis der eher konservativen Businessplanung hat gezeigt, dass es möglich ist, die in der Strategie formulierten ehrgeizigen Ziele zu erreichen – unter der Voraussetzung,

dass erhebliche zusätzliche Investitionsmittel bereitgestellt werden und über die nächsten Jahre gezielt Personal aufgebaut wird. Aus dem Businessplan und der Zielorganisation des Geschäftsfelds EDL wurden der quantitative und qualitative Personalbedarf für die Schlüsselfunktionen abgeleitet. Für jede Schlüsselfunktion wurde ein individuelles Aufgabenprofil erstellt. Hieraus wurde dann das jeweilige Soll-Kompetenzprofil sowie das Ausbildungs- und Erfahrungsprofil abgeleitet. Damit das Zusammenspiel aller im Contracting-Geschäft der EVH beteiligten Akteure optimal funktioniert, wurden die heutigen Organisationsstrukturen und Prozesse im Hinblick auf die Ergebnisse und Erkenntnisse des Projekts überprüft. Yoursales lieferte hierzu erprobte Organisationsmodelle aus der Praxis mit ihren Vor- und Nachteilen als Input. Für das von der EVH favorisierte Organisationsmodell wurden zusätzlich kritische Schnittstellen identifiziert und hierin für das Unternehmen optimale Abläufe definiert – etwa für die »Bestandsaufnahme mit Grobanalyse bei komplexen Versorgungssituationen«.

Nach vier Monaten intensiver Arbeit – sowohl in Form gemeinsamer Workshops als auch vieler Projektgespräche und EVH- bzw. Yoursales-interner Ausarbeitungen – ging es schließlich um die Umsetzung in die Praxis. Um diese systematisch vorzubereiten, wurden in Transfer-Workshops Aufgaben, Fristen und Verantwortlichkeiten für alle wesentlichen Handlungsfelder (Produkte, Vertrieb, Kommunikation etc.) definiert.

Heute, ein Dreivierteljahr nach erfolgreichem Abschluss des Projektes, ist die strukturelle Neuausrichtung weitestgehend abgeschlossen, und parallel konnten bereits neue Kunden unter Vertrag genommen werden. Es zeigt sich, dass die Kundenpotenzialanalyse in der Gesamtheit die tatsächlichen Marktverhältnisse gut abgebildet hat. Im Detail haben aktuelle Entwicklungen (Stichwort EEG 2014) jedoch zu einer Verschiebung der Schwerpunkte geführt. 80 % der bisherigen 25 Neuabschlüsse waren Projekte mit Blockheizkraftwerken. In der langfristigen Sicht wird davon ausgegangen, dass dies nur bei jedem zweiten Projekt der Fall sein wird.

Eine der größten Herausforderungen bei der Projektumsetzung war die Stärkung der Struktur mit ingenieurtechnischem Personal. Hier war es ein großer Vorteil, bereits zu Beginn der Projektarbeit eine erste Abschätzung getroffen und bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit der Personalsuche begonnen zu haben. Als wesentliche Aufgaben für die kommenden Monate stehen die Implementierung des Geschäftsmodells in das Vertriebscontrolling sowie der Ausbau des Partnernetzwerks auf der Agenda.

**KATHLEEN POHL** ist Beraterin bei der Yoursales-Unternehmensberatung in Mannheim, **TORSTEN FRIEDEMANN** ist Abteilungsleiter Industrie- und Geschäftskunden bei der EVH in Halle.