

Thema!

**Wassermarkt:
Wachstum im Dienst-
leistungsgeschäft**



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

Erfolg im Wassermarkt mit einer strukturierten Wachstumsinitiative



Die Umsetzung einer strukturierten und aktiven Vertriebsrolle bietet privaten Versorgungsunternehmen im

Bereich Wasser und Abwasser die Chance, erfolgreich zu wachsen. Die derzeitigen politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie auch die Spezifika der kommunalen Kundenstruktur stellen herausfordernde Hürden im Wassermarkt für ein erfolgreiches Wachstum dar. Der Artikel zeigt jedoch Ansätze und Tools für eine Neuausrichtung der Vertriebsarbeit, mit der diese überwunden werden können.

Die derzeitigen Rahmenbedingungen erschweren die Realisierung von Wachstum für private Versorger

Private Unternehmen in der Wasserver- oder Abwasserentsorgung tun sich vielfach schwer, neues Geschäft zu gewinnen. Die derzeitige gesellschaftliche Stimmung ist von einer starken Skepsis gegenüber einem Engagement privater Unternehmen in diesem Umfeld geprägt. Kommunale Ansprechpartner als die zentralen Entscheidungsträger reagieren sehr sensibel auf diese Skepsis und gehen entsprechend vorsichtig und zögerlich an mögliche Zusammenarbeiten heran. Gleichzeitig steht dem Engagement privater Unternehmen ein starker Wettbewerb im Wassermarkt durch die etablierten Strukturen der interkommunalen Zusammenarbeit (Verbände, Zweckverbände) gegenüber.

Auf der anderen Seite stehen auch die vorhandenen (privaten und öffentlichen) Wasserversorger unter Druck. In der Vergangenheit sorgten Diskussionen zum Wasserpreis und entsprechende Benchmarks für Aufsehen und Diskussionen. Gleichzeitig sind die

Anforderungen an die Qualität der Wasserversorgung und Abwasserklärung sicherzustellen oder auch neue rechtliche Vorgaben z. B. bzgl. der Klärschlamm-sorgung zu erfüllen. Investitionen, z. B. in die Netze, notwendig aufgrund des Alters oder auch wegen falscher Dimensionierungen, sind aufgrund der klammen Kassen der Kommunen kaum zu bewältigen.

Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich im Dienstleistungsgeschäft

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen ergeben sich Wachstumschancen im Wassermarkt für private Unternehmen im Wasser-/Abwasserbereich. Aus den Erfahrungen unserer Projekte in den letzten Jahren lassen sich einige zentrale Schlüsse ableiten:

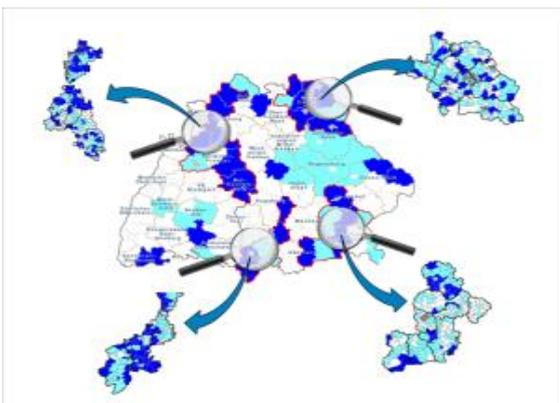
- Mit kapitalorientierten Geschäftsmodellen als Einstieg tun sich private Versorger schwer. Dies gilt insbesondere für die Wasserversorgung. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Projekten handelt es sich hier um einen sehr engen Markt. Etwas besser sieht es im Bereich Abwasser aus, wo sich z. B. bei industriellen Kläranlagen durchaus Chancen bieten
- Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle besitzen in der Regel zwar ein deutlich kleineres Volumen, haben dafür aber den Vorteil, dass es sich um einen erheblich größeren Markt handelt. Gerade mittelgroße private Unternehmen konnten auf Basis dieses Geschäftsmodelles in der Vergangenheit Erfolge erzielen und ihr Geschäft ausbauen
- Chancen ergeben sich durch spezifische Dienstleistungen wie z. B. der Klärschlamm-sorgung. Solche können z. B. auch als Eintrittsgeschäfte genutzt werden

- Beispiele zeigen, dass eine erfolgreiche Expansion auch außerhalb des ursprünglichen Versorgungsgebietes möglich ist



Dabei verlegen sich die meisten privaten Anbieter im Wassermarkt auf eine eher passive Vertriebsarbeit. In der Regel werden laufende Ausschreibungen verfolgt oder im Fall der „Wassertöchter“ großer Energieversorger wird die Aufgabe des Vertriebs auf die Vertriebsstrukturen des Stromvertriebes übertragen, immer mit der Gefahr, dass das kleine Thema Wasser/Abwasser neben dem Kerngeschäft vernachlässigt wird. Vor dem Hintergrund der in der Regel begrenzten Vertriebsaktivitäten im Wassermarkt liegt eine solche Ausrichtung nahe, lässt aber Potenziale ungenutzt.

Genauere Kenntnis der (kommunalen) Kunden als Grundlage für einen erfolgreichen Vertrieb im Wassermarkt



Die Erfahrung zeigt, dass eine aktive Marktbearbeitung die Chancen für den Markterfolg auch im schwierigen kommunalen Umfeld nachhaltig erhöht. Grundgedanke ist hierbei im Wassermarkt die Fokussierung der begrenzten vertrieblichen Kapazitäten

auf potenziell attraktive und interessierte Kommunen (oder auch Verbände oder Industrieunternehmen). Grundlage für ein solches Vorgehen sind genaue Kenntnisse des anvisierten Zielmarktes. Gerade hier weisen viele Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung erhebliche Lücken auf.

In unseren Projekten bewährt hat sich ein Vorgehen zur strukturierten Bewertung der Attraktivität der einzelnen Kommunen, da diese als letztendlicher Entscheidungsträger über eine potenzielle Zusammenarbeit mit privaten Wasser-/Abwasserunternehmen entscheiden. Hierfür hat Fontin & Company ein Raster entwickelt, welches anhand von zwei Dimensionen die wesentlichen Einflussfaktoren berücksichtigt. Zum einen erfolgt die Bewertung der generellen Bereitschaft der Kommune zu einer Zusammenarbeit mit Privaten, zum anderen eine Einschätzung der Wettbewerbssituation in der Kommune. Zur Bewertung dieser beiden Dimensionen haben sich im Laufe zahlreicher Projekte ca. 25 Kriterien bewährt.

So lässt sich eine erste Klassifizierung der Kommunen ableiten, welche durch unternehmensspezifische Faktoren noch zu ergänzen ist. Diese Klassifizierung stellt eine hilfreiche Basis für die Strukturierung der weiteren Vertriebsarbeit dar.

Fundierte Marktkenntnis als Grundlage für die Ableitung von Vertriebsvorgehen, Leistungsportfolio und Geschäftsmodell

Auf Basis dieser Marktkenntnis kann die Vertriebsarbeit in zwei Schritten fokussiert werden. Im ersten Schritt erfolgt die Identifikation attraktiver geographischer Cluster und ihre Priorisierung. Im zweiten Schritt findet die inhaltliche Ausgestaltung der Vertriebsinitiative im Wassermarkt auf Basis von Detailinformationen zu den ausgewählten Clustern statt.

Auf Basis der Clusterung wird das Vertriebsvorgehen festgelegt. Durch eine entsprechende Priorisierung der Kommunen können sowohl Erfolgsaussicht als auch Effizienz sichergestellt werden. Dabei führt eine Fokussierung auf die priorisierten Cluster neben einem effizienten Vertrieb auch zu Vorteilen bei einem

möglichen späteren Betrieb. Im Fall von räumlich nahe beieinanderliegenden Wasser-/Abwasseranlagen können entsprechende Synergien genutzt werden.

Aufbauend auf dieser Clusterung liefert die Detailanalyse im zweiten Schritt wesentliche Erkenntnisse zu den zentralen Stellhebeln der Vertriebsarbeit im Wassermarkt. Zum einen lassen sich Hinweise bzgl. der inhaltlichen Ansatzpunkte bzw. des gefragten Leistungsportfolios ableiten. Die Detailanalyse zeigt den jeweiligen Optimierungsbedarf in der Kommune an, z. B. bezüglich der Qualität, der Personalausstattung oder auch der finanziellen Lage der Kommune. Entsprechend gezielt kann hier das Gespräch mit der Kommune gesucht und entsprechende Leistungen angeboten werden, um mögliche Verbesserungen in der Wasserversorgung/Abwasserentsorgung zu erreichen.

Weiterhin werden konkrete Hinweise bzgl. alternativer Geschäftsmodelle abgeleitet.

Gerade bei einem Engagement außerhalb des bestehenden Versorgungsgebietes besitzt die Frage nach dem Modell eine große Bedeutung. In solchen Fällen sind beispielsweise, das zeigen die Projekterfahrungen, Kooperationsmodelle oder die Übernahmen kleinerer bereits im Zielmarkt etablierter Dienstleistungsunternehmen zielführend. So kann eine erste Basis im neuen Zielmarkt etabliert werden. Als eine hilfreiche Grundlage für diese Entscheidung haben sich die Informationen aus der Detailanalyse erwiesen (z. B. zu vor Ort tätigen Unternehmen, bzgl. der bisherigen Erfahrungen der Kommune in der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen im Ver- und Entsorgungsbereich etc.). Die Erfahrungen zeigen, dass die Erfolgsaussichten solcher Kooperations- oder Fusionspläne im Wassermarkt deutlich steigen, wenn sie entsprechend fundiert und in eine stringente Vorgehensweise eingebettet sind.

Auf diese Weise werden die Eckpunkte der Vertriebsinitiative bzgl. Zielkunden, Leistungsportfolio und Geschäftsmodell auf Basis einer strukturierten Marktkennntnis definiert. Damit können dann die vorhandenen vertrieblichen Kapazitäten im Wassermarkt

zielführend eingesetzt werden – unabhängig davon, ob es eigene Kapazitäten oder die Dritter sind. Der bisherige Einsatz dieser Methodik zeigt, dass sich durch die deutlich erhöhte Marktkennntnis die kurzfristigen Unsicherheiten aufgrund des sehr politischen Umfelds nicht ausschließen lassen, mittelfristig der Erfolg von Wachstumsinitiativen aber nachhaltig erhöht wird.

