energate
con|energy gruppe

6|16
Auszug aus
Ausgabe 6
Dezember 2016

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Prozesse & IKT

Mut zu neuer Führung: Was Energieversorger von Start-ups lernen können

Von **Claudia Weiss**, Partnerin, Company Companions

ISSN: 1611-2997

Mut zu neuer Führung: Was Energieversorger von Start-ups lernen können

Ständig neue Ideen und eine rasante Geschwindigkeit bei der Entwicklung neuer Produkte, bedingungslose Orientierung an Kundenbedürfnissen und scheinbar grenzenlose Anpassungsfähigkeit – viele Geschäftsführer und Vorstände etablierter Energieversorger schauen neidvoll auf die sogenannte Start-up-Szene und fragen sich, wie auch sie Teile dieses Spirits in ihre Unternehmen übertragen können. Zu recht: Sind das doch die Eigenschaften, die in Zeiten der Digitalisierung dringend benötigt werden. Doch trotz inzwischen jahrzehntelangen Wettbewerbs, des straffen Regiments der Regulierung und eines durch die Energiewende hervorgerufenen Paradigmenwechsels ist von Wandlungsfähigkeit und Agilität bei etablierten Energieversorgern bisher nicht viel zu spüren.

Von **Claudia Weiss**, Partnerin, Company Companions

Der Druck auf die etablierten Unternehmen der Energiewirtschaft wächst. Neben den zunehmenden Einflüssen aus Politik, Regulierung, Wettbewerb und die nicht mehr aufzuhaltende Digitalisierung steigt der Druck von innen. Auf allen Ebenen formieren sich Menschen, die den Aufbruch in eine neue Unternehmenskultur forcieren, sich aber gleichermaßen die Zähne daran ausbeißen. Ob das mit den in dieser Branche noch recht stark vertretenen Einlinienorganisationen, der ausgeprägten Regelkonformität und Risikoaversität oder aber dem im Vergleich zu anderen Branchen noch immer zu sanften Druck aus Markt und Wettbewerb zusammenhängt, ist unklar. Fakt ist, dass die Herkulesaufgabe, kulturellen Wandel in dieser Branche herbeizuführen, manch motivierten Manager resignieren lässt.

Start-ups werden hier mit ihren lebendigen Kulturen zur Projektionsfläche der Sehnsucht. So sieht man in diesen Tagen viele gestandene Manager in Scharen ins Silicon Valley pilgern, auf der Suche nach dem Stein der Weisen. Auch in Start-ups ist jedoch nicht alles Gold, was glänzt. Selbst- und Fremdwahrnehmung klaffen zum Teil weit auseinander, wie die aktuelle Studie „Mythos Start-up. Führungsimpulse für etablierte Unternehmen“ des Berliner Think Tanks Lead, der Company Companions sowie der Handelshochschule Leipzig feststellt. Hier wird mit einigen Mythen, die Start-ups umwehen, aufgeräumt: So gelangen auch Start-ups schnell an einen Punkt, wo freies Experimentieren straffen Zielen und Kontrolle durch die Investoren weichen, wo anstelle von Basisdemokratie Strukturen, Vereinbarungen und Regeln treten, wo auch sie nicht mehr tagtäglich in einem Trial-and-Error-Verfahren entscheiden, sondern eine mittel- bis langfristige Ausrichtung benötigen. Es gibt also keine Gründe, Start-ups per se und dauerhaft hoch zu stilisieren. Dennoch können sich gerade etablierte Unternehmen in der täglichen Führungsarbeit von Start-ups einiges abschauen. Wir greifen die in der Studie genannten Impulse auf und übertragen sie auf die Energiewirtschaft.

> Start-ups werden zur Projektionsfläche der Sehnsucht.

Unsicherheit managen

Die letzten Jahrzehnte in der Energiewirtschaft sind geprägt durch gezielte Eingriffe der Politik, die wiederum gesellschaftsrechtliche Neuordnungen, Reorganisationen, Prozessanpassungen, Systemeinführungen etc. hinter sich herziehen. Dem nach Kontinuität und Stabilität strebendem Gehirn wird dieser anhaltende Wandel oft zu viel. Viele Mitarbeiter wünschen sich deshalb nichts sehnlicher, als dass endlich wieder Ruhe im Unternehmen einkehrt. Doch Unruhe ist der neue Normalzustand. Hier sind die Führungskräfte gefragt. Sie müssen unklare Verantwortlichkeiten und Unsicherheiten nicht nur aushalten, sondern ihre Mitarbeiter überzeugen, dass Veränderungen nicht nur unangenehm sind, sondern auch Gestaltungsspielräume und Chancen mit sich bringen. Diese Unschärfe kann – mutig gemanagt – Kreativität und Dynamik hervorrufen. Doch tun sich viele Manager in der Energiewirtschaft schwer damit, die sich auftuenden Entscheidungsfreiheiten zu nutzen. Und wer kann es ihnen verübeln? Hat man doch mit aller Kraft in den letzten Jahren versucht, alle Abläufe (nicht nur die technischen) zu standardisieren und bis ins letzte Detail zu regeln, um ja keine Unsicherheiten entstehen zu lassen. In einer Phase des stetigen Wandels gilt es jedoch umzudenken, Handlungsspielräume zuzulassen und sich auf die Beachtung wirklich wichtiger Regeln (z. B. der Arbeitssicherheit) zu fokussieren, anstelle das WIE im Detail zu regeln. Das setzt auf Seiten der Führungskräfte Ermutigung zu Eigeninitiative, Fehlertoleranz und vor allem Vertrauen in die Mitarbeiter voraus.

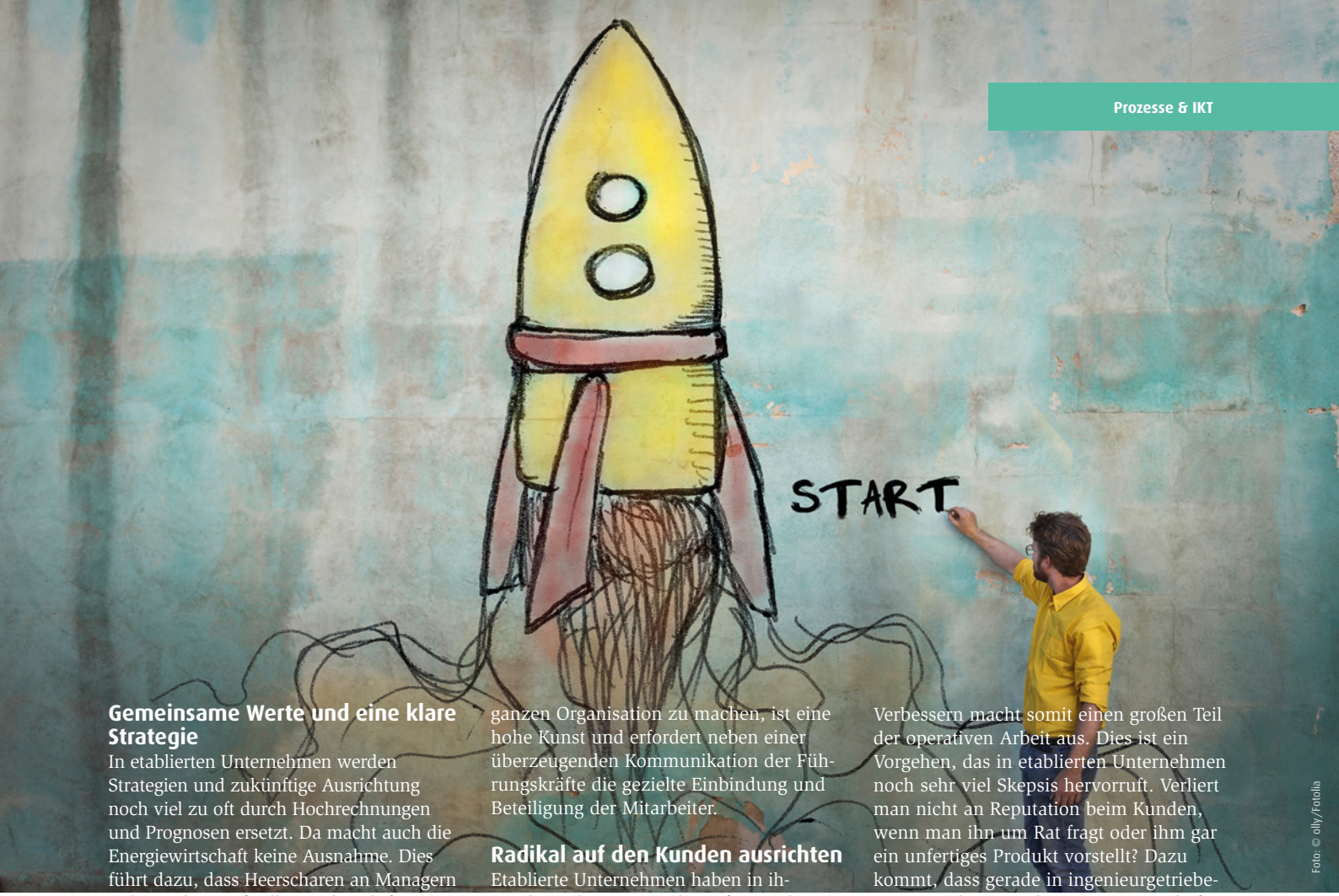

Foto: © olly/Fotolia

Gemeinsame Werte und eine klare Strategie

In etablierten Unternehmen werden Strategien und zukünftige Ausrichtung noch viel zu oft durch Hochrechnungen und Prognosen ersetzt. Da macht auch die Energiewirtschaft keine Ausnahme. Dies führt dazu, dass Heerscharen an Managern sich mit dem Aufstellen und Rechtfertigen von Prognosen beschäftigen und damit versuchen, die Kontrolle über eine unsichere Zukunft zu erlangen. Start-ups haben in der Regel eine andere Herangehensweise. Sie verankern wichtige Werte und entwickeln eine aussagekräftige und von einer starken Vision getragene Strategie, die folgerichtig auch in messbaren und planbaren Zielen mündet. Dennoch liegt hier der Fokus nicht auf nichtssagenden Zahlenreihen, sondern auf der zukünftigen Ausrichtung. Wichtig ist, dass diese Strategie zwar Orientierung gibt und nicht permanent in Frage gestellt wird, auf der anderen Seite jedoch nicht in Stein gemeißelt ist. In regelmäßigen Abständen kritisch über die Strategie zu schauen und in Abhängigkeit der sich ändernden Rahmenbedingungen den Weg zu bestätigen oder anzupassen, ist deshalb in Zeiten des stetigen Wandels erfolgsversprechend.

> Unruhe ist der neue Normalzustand.

Darüber hinaus ist es Start-ups wichtig, dass Vision und Strategie zum Anliegen der gesamten Organisation wird. Eine Einstellung, die in etablierten Energieversorgern leider nur selten anzutreffen ist. Strategie wird oft an eine Stabsabteilung delegiert und höchstens noch auf Managementebene präsentiert und diskutiert. Die Verfolgung der Strategie zur Aufgabe der ganzen Organisation zu machen, ist eine hohe Kunst und erfordert neben einer überzeugenden Kommunikation der Führungskräfte die gezielte Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter.

Radikal auf den Kunden ausrichten

Etablierte Unternehmen haben in ihrem langjährigen Bestehen oft „Speck“ angesetzt und beschäftigen sich zu einem großen Anteil mit sich selbst. Gerade in der Energiewirtschaft ist im Vergleich zu anderen Branchen noch wenig von echter Kundenorientierung zu spüren. So werden zum Beispiel Kundenbeschwerden weder schnell und unbürokratisch noch im Sinne des Kunden bearbeitet. Lange Entscheidungswege (einmal Zentrale und zurück, fehlende Ansprechpartner, mangelnder Pragmatismus) und die nicht im Unternehmen verankerte Ausrichtung am Kunden fordern ihren Tribut. Hier zeigen Start-ups neue Wege auf: Sie fokussieren sich auf den Kern ihres Tuns rund um den Kunden. Sie richten sich auch in den Entscheidungsprozessen und Strukturen radikal am Kunden und seinen Anforderungen aus. Und vor allem hören sie ihren Kunden zu. Agile Teams widmen sich speziellen von Kunden initiierten Herausforderungen und lösen sie nicht selten in Kundenworkshops, zusammen mit den Kunden.

Innovationen im raschen Trial-and-Error-Verfahren

Die Ausrichtung am Kunden beginnt schon in der Produktentwicklung. Anstatt nach dem perfekten Produkt zu suchen und Risiken zu minimieren, verlieren Start-ups keine Zeit. Sie experimentieren und testen neue, teilweise unfertige Produktideen, sog. minimal viable products, in möglichst schnellen Iterationszyklen am Markt – und zwar im Dialog mit dem Kunden. Scheitern, Fehler machen und Verbessern macht somit einen großen Teil der operativen Arbeit aus. Dies ist ein Vorgehen, das in etablierten Unternehmen noch sehr viel Skepsis hervorruft. Verliert man nicht an Reputation beim Kunden, wenn man ihn um Rat fragt oder ihm gar ein unfertiges Produkt vorstellt? Dazu kommt, dass gerade in ingenieurgetriebenen Branchen wie der Energiewirtschaft noch oft nach DER genialen Idee gesucht und an DEM perfekten Produkt gearbeitet wird. Dieser Perfektionismus benötigt viel Zeit, die angesichts der wachsenden Konkurrenz selten vorhanden ist. Den zumeist nach innen gerichteten Innovationsprozess nach außen zu kehren und mit dem Kunden zusammen aus Fehlern zu lernen, wird immer erfolgskritischer, gerade wenn es um neue Geschäftsfelder geht.

> Scheitern macht einen Teil der Arbeit aus.

In Netzwerken arbeiten

Die neue Ökonomie kennt kein „Mein und Dein“. Statt Informationen zu neuen Trends aus Angst vor Kannibalisierung zu verstecken, müssen sie in Netzwerken durch gezielte Streuung des Wissens und aktives Vernetzen vervielfältigt werden. Hier tun sich viele Führungskräfte in der Energiewirtschaft noch besonders schwer. Aus Angst, einen scheinbaren Wettbewerbsvorteil zu erlangen, wird gemauert und geblockt. Doch das Ziel, alles aus eigener Kraft zu stemmen, ist obsolet. Diese Denkweise von Start-ups in etablierte Unternehmen zu übertragen, bedeutet Strukturen in Frage zu stellen, prozess- und projektorientierter zu denken, Silodenken aufzubrechen und regelmäßigen Austausch nicht nur zu

ermöglichen, sondern wenn nötig sogar zu erzwingen. Und dies nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch gezielt über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg. Denn nicht selten steckt gerade im branchenübergreifenden Austausch der Ursprung einer neuen, erfolgreichen Geschäftsidee oder das Potenzial für wahre Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Ein erster Schritt wäre, in nicht regulierten Geschäftsfeldern der Energiewirtschaft die einmal durch Legal Unbundling erzwungene Grenze zwischen den Wertschöpfungsstufen (regel-) bewusst aufzulösen und das in den Organisationen vorhandene Wissen wieder gezielt miteinander zu verknüpfen.

Klare Ziele setzen und Freiraum schaffen

Viele Energieversorger haben erkannt, dass ihr Führungsstil, ihre Unternehmenskultur und die Entwicklungsmöglichkeiten nicht mehr ausreichen, um die besten Talente anzulocken. Auch wenn die großen Marken in der Energiewirtschaft noch einen gewissen Reiz auslösen, so haben Start-ups eine ernst zu nehmende Konkurrenz aufgebaut. Vielmehr als gutes Gehalt und ein hübsches Einzelbüro suchen die besten Studienabgänger die Herausforderung und teilweise sogar bewusst das Risiko. Selbstbestimmtes Arbeiten, frühe Übernahme von Verantwortung und die Möglichkeit, sich in verschiedenen Feldern auszuprobieren, werden als Entscheidungskriterien für den Einstieg in die Arbeitswelt immer wichtiger. Start-ups sind zwar – insbesondere wenn sie fremdfinanziert sind – nicht frei von straffer Führung und Kontrolle. Auch sie setzen klare Ziele und überzeugen die Organisation, diese Ziele zu verfolgen. Je mehr sie das tun, desto mehr Freiheit können sie allerdings im

> Im branchenübergreifenden Austausch steckt viel Potenzial.

Wie geben. Sie geben keine Arbeitsformen, -rhythmen und -kleidung vor, sondern lassen dort Freiheiten, solange die Ergebnisse stimmen. Vergleicht man dies mit den zum Teil starren Regelungen, ausdetaillierten Ablaufbeschreibungen und unflexiblen Strukturen in der Energiewirtschaft wird einem schnell klar, warum diese keine Anziehungskraft auf junge Talente ausübt. Eine intelligente Lösung, die von etablierten Energiekonzernen eingeschlagen wurde, ist die Ausgründung kleiner, Start-up ähnlicher Einheiten, die agiler und flexibler geführt werden als dies in einer Konzernstruktur je denkbar wäre.

Zusammenarbeit stärken

Neuerdings erkennt man selbst bei alteingesessenen Energieversorgern den Wunsch, eine vitalere Form der Zusammenarbeit zu etablieren. So entstehen sog. Workspaces, in denen kein Platz mehr ist für lange, raumfüllende Sitzungstische, sondern stehend, kreativ und interaktiv an Ideen gearbeitet wird. Hierarchien und starre Organigramme durch agile, projektbasierte Arbeitsformen zu ersetzen ist jedoch mehr als das. Die zum Teil über 100 Jahre gewachsenen Strukturen bei etablierten Energieversorgern haben sich in den letzten Jahren nur schwerfällig bewegt und – wenn überhaupt – nur punktuell erneuern können. Das Bestreben, Verantwortlichkeiten vollständig aufzulisten und in Kästchen im Organigramm zu zwingen, ist noch immer vorhanden. Wer da nicht als Zuständiger genannt ist, ergreift eben auch nicht die Initiative. So werden Schnittstellen zu unüberbrückbaren Gräben, die niemand zu überschreiten wagt.

Die etablierten Strukturen allesamt über den Haufen zu schmeißen und durch neue Arbeitsformen zu ersetzen, würde die meisten Energieversorger sicherlich überfordern. Hier gilt es vielmehr, gezielt nach Ansatzpunkten zu suchen, agile, projektbasierte Arbeitsformen zu installieren, auszuprobieren und daraus zu lernen. Dafür bieten sich zeitlich begrenzte Projekte an, die gezielt und frei von hierarchischen Zwängen die besten (!) Leute in ihr Projektteam befördern. Darüber hinaus können Innovationszirkel gebildet werden, die sich je nach Thema in unterschiedlicher Zusammensetzung formieren oder Organisationseinheiten, die sich zur Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte bilden und nach deren Markteinführung wieder auflösen.

Fazit: Auf die richtige Führung kommt es an

Es ist illusorisch zu verlangen, dass gewachsene Unternehmen von heute auf morgen eine Unternehmenskultur wie in Start-ups etablieren. Dafür sind die Ausgangspositionen viel zu unterschiedlich. Dennoch lohnt sich ein Blick über den Tellerrand, schon deshalb, da einige der Start-ups in Geschäftsfelder eintreten werden, die traditionell von der Energiewirtschaft besetzt werden. Die beschriebenen Impulse aus den Start-ups helfen, auch in herkömmlichen Unternehmen eine vitalere Unternehmenskultur einzuführen und verkrustete Strukturen aufzubrechen.

Diese Veränderungen gegen Widerstände der bestehenden Organisation einzuführen, wird die vorrangige zukünftige Aufgabe der Führungskräfte sein. Dazu brauchen die Unternehmen an den Führungspositionen die richtigen Leute mit den entscheidenden Kompetenzen. So wird in Zukunft Neugier, Überzeugungskraft, Mut zur Entscheidung, Offenheit für neue Modelle, Fehlertoleranz und Kundenorientierung entscheidender sein als die rein fachliche Expertise. Diese Kompetenzen bei den vorhandenen Führungskräften zu fördern, ist ein Ansatz. Ein anderer ist, ganz bewusst frischen Wind in die Organisationen zu holen, und zwar nicht nur bei der Suche nach Nachwuchs sondern insbesondere auf der Führungsebene.

Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten, von Start-ups zu lernen und einen Hauch ihres Spirits mit in die Unternehmen zu tragen. Dafür braucht man nicht unbedingt aufwändige Reisen ins Silicon Valley unternehmen. Schaffen und nutzen Sie hiesige Plattformen, Gesprächsrunden und Netzwerkveranstaltungen, in denen sich Vertreter aus Start-ups mit den Führungskräften und Potenzialträgern Ihrer Organisation austauschen und voneinander lernen. Und wer weiß: Vielleicht entsteht dabei ja eine zukunftsträchtige, gemeinsame Geschäftsidee.

Kostenfreier Download dieser Studie unter www.companycompanions.com/publikationen-vortraege/buecher

CLAUDIA WEISS

Jahrgang 1971

- 1992-1998 Studium der Betriebswirtschaftslehre, Uni Bayreuth und ESC Nantes
- 1998-2001 Strategie und Neue Medien, Karstadt Quelle AG
- 2001-2007 Accenture, zuletzt als Senior Managerin
- 2007-2013 Direktor, Bülow & Consorten GmbH
- seit 2013 Partnerin, Company Companions GmbH

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh
Norbertstraße 5
D-45131 Essen
Tel.: +49 (0) 201.1022.500
Fax: +49 (0) 201.1022.555
www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!
www.emw-online.com/bestellen