# Fit für die Zukunft – Führungskräfte in der Energiewirtschaft vor Herkulesaufgabe

*Claudia Weiss*

***„Nicht der Stärkste überlebt, nicht einmal der Intelligenteste, sondern derjenige, der sich am schnellsten einem Wandel anpasst“, wusste bereits der französische Astronom Charles Messier im 18. Jahrhundert zu sagen. Dass dieses Zitat auch heute, über 200 Jahre später, nichts von seiner Aktualität eingebüßt hat, bekommt momentan nicht zuletzt die Energiewirtschaft zu spüren. Die Zeiten der alten Monopolstellungen sind vorbei. Die langfristige Ausrichtung auf dezentrale Energieversorgung und die Energiewende rütteln am Geschäftsmodell der Energieversorger, vor allem der großen Riesen. Dies erfordert nicht nur die strategische und organisatorische Neuausrichtung der Energieversorger, sondern auch einen tiefgreifenden kulturellen Wandel. Welche Anforderungen in Zukunft an die Menschen und Organisationen dieser Branche gestellt werden und was Führungskräfte tun können und müssen, um ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, zeigt dieser Artikel.***

## Die Herausforderung

Schauen wir den Tatsachen ins Auge: Die schönen ruhigen alten Zeiten der Monopolstellung sind endgültig vorbei. Die sichere Versorgung von sog. „Abnehmern“ zu stabilen Preisen war gestern. Die Energiekunden haben sich emanzipiert – zunächst im Geschäftskunden-, zunehmend aber auch im Privatkundenbereich: Ihre Ansprüche steigen; sie nehmen zunehmend die Wahl- und Wechselmöglichkeiten in Anspruch; durch die dezentrale Einspeisung von Energie werden sie zu Stromlieferanten und ernstzunehmenden Marktteilnehmern. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Energieversorger daher heute neue Wege einschlagen, z. B.:

- die Kunden als echte Marktteilnehmer wahrnehmen und nicht mehr nur als Abnehmer von Energieprodukten;
- kostengünstige, auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Energielösungen anbieten, die weit über die reine Lieferung von Energie hinausgehen;
- mit Unternehmen anderer Branchen kooperieren, um ihre Commodity-Produkte ganz gezielt durch Leistungen und Services zu ergänzen;
- neue Kanäle und Plattformen für den Vertrieb ihrer Produkte und Leistungen entwickeln;
- im ständigen Dialog sein mit Kommunen, Behörden, Verbänden, Hochschulen und nicht zuletzt anderen Marktteilnehmern.

Doch das allein reicht nicht aus: Die hohe Volatilität der Beschaffungskosten, wachsender Wettbewerbs- und Preisdruck, sinkende Netznutzungsentgelte und zunehmend dezentrale Einspeisung stellen die herkömmlichen Geschäftsmodelle in Frage. Um langfristig im Markt bestehen zu können, müssen Energieversorger ihre bisherigen Geschäftsmodelle in Frage stellen, neue, innovative Geschäftsfelder entwickeln und sich in neue Märkte vorwagen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor für einen Wandel im Unternehmen ist, die Menschen zu finden, die sich mit Leidenschaft engagieren und sich aus ihrer Komfortzone herauswagen
Foto: Sergey Nivens | Fotolia.com

Dies stellt die im Energiesektor arbeitenden Menschen vor große Herausforderungen. „Plötzlich“ sollen sie kreativ, kundenorientiert und unternehmerisch denken und ihre Kooperations- und Anpassungsfähigkeit unter Beweis stellen. In einer Branche, die stark vom Gedanken der Versorgungssicherheit geprägt war, sollen sie auf einmal bewusst Risiken eingehen und schnell Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Dabei scheitern Sie nicht selten an internen, starren Strukturen und einem antiquierten Führungsverständnis.

### Den Veränderungsprozess starten

Hier sind die Führungskräfte gefordert. Ihre Führungsfertigkeiten sind entscheidend für das Gelingen eines Umdenkens und einer Neuorientierung. In ihrer Vorbildfunktion können sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter Veränderung nicht nur als von außen auferlegte Bürde, sondern als Gestaltungschance sehen. Was muss also getan werden? Wie können die Führungskräfte durch ihr Handeln die Anpassungsfähigkeit des Un-

**Abb.** **Wesentliche Schritte zum Start des Veränderungsprozesses in der Energiewirtschaft**

ternehmens stärken, Veränderungsbereitschaft wecken und wach halten?

Um den Veränderungsprozess in der Energiewirtschaft zu starten, sind drei wesentliche Schritte zu gehen:

- Klarheit schaffen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens („Orientierung geben“);
- Prozesse und Strukturen flexibler und offener gestalten und konsequent auf den Markt ausrichten („Strukturen aufbrechen“);
- Ein in großen Teilen antiquiertes Führungsverständnis und starres Hierarchiedenken abschaffen („Kulturwandel herbeiführen“).

Das Eine ist ohne das Andere nicht zu bewerkstelligen. Bei allem stehen die Menschen der Organisation im Mittelpunkt. Ohne deren Zutun kann die beste Strategie nicht umgesetzt, die Strukturen nicht nachhaltig verändert werden und ein echter Kulturwandel gelingen (siehe Abb.).

## Orientierung geben

In vielen Situationen bei Energieversorgern erleben wir ein hohes Maß an Verunsicherung und Orientierungslosigkeit. Die hohe Volatilität der Rahmenbedingungen wird als Entschuldigung dafür genutzt, sich nicht mit der Zukunft des Unternehmens zu befassen („es kommt eh anders als man denkt“). Auch sind die Führungskräfte nach eigenen Aussagen viel zu sehr mit der operativen Umsetzung der gesetzlichen und regulatorischen Auflagen beschäftigt, um sich noch mit strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Die fehlende Orientierung drückt sich unter anderem dadurch aus, dass Führungskräfte sich immer schwerer damit tun, Entscheidungen zu treffen. Durch umfangreiche Prognosen, Analysen und Expertenmeinungen versuchen sie, die Entscheidungen abzusichern und ziehen sie damit endlos in die Länge. Kein Wunder, dass die Menschen in diesen Unternehmen orientierungslos sind.

Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft in Zeiten des Wandels ist es deshalb, Orientierung zu schaffen. Antworten auf Fragen suchen wie:

- Was ist unser Lösungsangebot? Was machen wir anders als andere? Welche Sparten bieten wir in Zukunft an? Welche lassen wir bewusst weg?
- Wie positionieren wir uns am Markt? Mit welchen Produkten und Dienstleistungen differenzieren wir uns gegenüber unseren Wettbewerbern?
- Welches sind unsere wichtigsten Kunden? Welche Kunden haben wir nicht?
- Welche Kompetenzen benötigen wir, um unsere angestrebte Positionierung im Markt zu erreichen?
- Welche Wertschöpfungsstufen müssen wir Zukunft anbieten? Welche vergeben wir an Partner?
- Wie werden wir anpassungsfähig? Wie bleiben wir veränderungsbereit?
- Wie bleibt unser Unternehmen attraktiv für Fach-/Führungskräfte, v. a. Leistungsträger?
- Und ganz zum Schluss: Welche finanziellen Ziele setzen wir uns? Wie wollen wir in Zukunft die Renditeerwartungen der Anteilseigner erfüllen? Denn: Zahlen sind keine Ziele. Zahlen sind Ergebnisse guten Handelns.

Die Beantwortung dieser strategischen Fragen darf nicht der Unternehmensführung allein überlassen werden. In die Diskussion sollten zunächst die Führungskräfte, dann aber möglichst viele Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen, insbesondere die Leistungsträger der Organisation, eingebunden werden. Dieses Vorgehen macht die Menschen des Unternehmens zu Mit-Autoren und steigert damit das Verständnis und die Akzeptanz für die anstehenden Veränderungen. Ergebnis des Prozesses ist ein Zukunfts- oder Zielbild, das in wenigen präzisen Sätzen die langfristige Ausrichtung des Unternehmens beschreibt.

Aus einem solchen Zukunftsbild lassen sich in wenigen weiteren Schritten ausgewählte, messbare strategische Ziele für die nächsten Jahre ableiten sowie Handlungsfelder und Maßnahmen identifizieren. Mit der zunehmenden Konkretisierung wird die Beteiligung der Mitarbeiter an der Diskussion immer wichtiger. Die Einbindung der Fachleute und Experten bringt wichtige inhaltliche Aspekte zu Tage: So kennt der Vertriebler am besten die Kunden und den Wettbewerb, der Monteur die Dienstleister in der Fläche und den Zustand des Netzes, der Regulierungsmanager die diskutierten Regelungen der Bundesnetzagentur. Sie haben durch ihre tägliche Arbeit eine genaue Vorstellung, was zu tun ist, um die Ziele zu erreichen.

In einem weiteren Schritt müssen die identifizierten Maßnahmen priorisiert und für jede Maßnahme ein Zeitrahmen und eindeutige Verantwortlichkeiten festgelegt werden („Wer macht was bis wann?“). Bei der Auswahl der Maßnahmen für das folgende Jahr ist Augenmaß gefragt: Welche Maßnahmen sind besonders wichtig, um die Ziele zu erreichen? Wieviel kann die Organisation im nächsten Jahr an zusätzlichen Projekten verkraften? Da die Welt nicht statisch ist – und das schon gar nicht in der Energiewirtschaft –, müssen die Ergebnisse dieses Strategieprozesses jedes Jahr einem Review unterzogen und gegebenenfalls angepasst werden.

Einer der wichtigen Erfolgsfaktoren bei der Neuausrichtung des Unternehmens ist der Fokus. Eine Strategie muss auch Aussagen dazu treffen, was das Unternehmen in Zukunft nicht mehr macht. Den Mut, Produkte, Sparten, Großprojekte und Wertschöpfungsstufen in der zukünftigen Ausrichtung bewusst wegzulassen, zeigen nur wenige Führungskräfte. Im verzweifelten Versuch, nicht den Anschluss zu verlieren und der Vielzahl an Wünschen und Erwartungen der Anteilseigner (oft Kommunen und Konzerne) gerecht zu werden, verzetteln sich die Unternehmen oft. Hier Position zu beziehen und sich einer „Me too-Strategie“ aktiv entgegenzustellen, hilft nicht nur, die Organisation zu entlasten und auf die entscheidenden Themen einzuschwören, sondern auch ein klares Profil zu entwickeln.

## Strukturen aufbrechen

Viele Energieversorger haben in den letzten Jahren aufgrund regulatorischer Anforderungen und ehrgeiziger Kostensenkungsziele ihre Organisation oft umstrukturiert. Dabei wurde viel Energie in Abgrenzungen, Schnittstellenbeschreibungen, Prozessdokumentationen und ausgefeilte Leistungsvereinbarungen gesteckt. Selten wurde die Chance der Umstrukturierung genutzt, um sich konsequent am Kunden auszurichten, anpassungs- und reaktionsfähiger zu werden und der Versäulung der Bereiche aktiv entgegenzuwirken.

Genau das sind jedoch die Eigenschaften, die Unternehmen der Energiewirtschaft zukünftig benötigen, um am Markt bestehen zu können. Folgende Beispiele illustrieren das.

### Konsequente Ausrichtung am Kunden

Um langfristig Erfolg zu haben, müssen sich auch die Unternehmen der Energiewirtschaft stärker an ihren Kunden ausrichten. Wichtige Kundengruppen müssen identifiziert und ihre Bedürfnisse verstanden werden. In der Zukunft werden die wichtigsten Geschäftskunden über Lösungspartnerschaften gebunden. Andere Branchen machen uns das heute schon vor. Der Ansatz der Lösungspartnerschaft geht weiter als das übliche Key-Account-Management: In einer engen Partnerschaft mit dem Kunden werden gemeinsam Lösungen entwickelt.

Für eine echte Kundenorientierung reicht es nicht, eine schöne Vertriebsfassade aufzubauen. Es erfordert die konsequente Ausrichtung aller Bereiche am Kunden und seinen Anforderungen. Die kundennahen Bereiche müssen dafür in Zukunft eine fachliche Führungsrolle übernehmen: Sie tragen die Informationen über den Kunden in die Organisation hinein, koordinieren die Geschäftstätigkeiten mit ihm und werden hierbei bestmöglich von allen anderen Bereichen des Unternehmens unterstützt.

### Weniger Insel- und Hierarchiedenken

Vernetztes Denken und Arbeiten ist in der Energiewirtschaft immer noch eine Seltenheit. Starre, undurchlässige Hierarchien und stark voneinander abgegrenzte Bereiche lassen dies nicht zu. Zu oft noch wird der Erfolg an der Anzahl der Mitarbeiter gemessen und nicht an den Leistungen des Bereiches. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Lösungen im Sinne des Kunden zu entwickeln, müssen diese Grenzen und Denkstrukturen überwunden werden. Denn: Nur in der Verknüpfung von unterschiedlichen Fähigkeiten und Denkweisen über Bereichsgrenzen und Hierarchien hinweg finden sich neue Chancen. Möglichkeiten, dem Inseldenken entgegenzuwirken, gibt es vielfältige, z. B. bewusst heterogen besetzte Projektteams oder fachfremde Leitung von Projekten, Hospitations- oder Rotationsprogramme.

Auch die Grenzen nach außen müssen aufgebrochen werden. Der Austausch der Energiewirtschaft mit anderen Branchen (vom Handwerk bis zur Automobilbranche), Hochschulen und Verbänden wird in Zukunft noch wichtiger werden, um neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

### Kleinere, flexible Einheiten bilden

Im Zuge des Systemwechsels am Energiemarkt müssen neue Geschäftsfelder entwickelt und ausprobiert werden. Dies in vorhandenen, zum Teil sehr verkrusteten Strukturen zu tun, reduziert die nötige Reaktionsgeschwindigkeit. Endlose Entscheidungsprozesse in aufgeblähten Konzernzentralen nehmen zu viel Zeit in Anspruch. Entscheidungen müssen in solchen Märkten jedoch schnell, möglichst dezentral und am Puls des Marktes getroffen werden – und ebenso schnell korrigiert werden können. Deshalb bietet es sich an, diese Geschäftsfelder herauszulösen und sie als eigenständige kleine Einheiten zu entwickeln.

## Radikalen Kulturwandel herbeiführen

Geschäftsmodelle zu überdenken, vorhandene Strukturen zu überwinden, sich konsequent am Kunden auszurichten – das sind grundlegende Veränderungen, die ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft in der Organisation erfordern. Und das nicht nur temporär –Veränderungen werden auch in der Energiewirtschaft in Zukunft an der Tagesordnung sein. Sie werden zur Normalität. Es gilt, agile Unternehmen zu schaffen, die sich flexibel und schnell an neue Gegebenheiten anpassen können. Um diesen radikalen Kulturwandel vom ehemaligen Monopolisten zu einem kundenorientierten und anpassungsfähigen Unternehmen herbeizuführen, bedarf es eines grundlegend neuen Führungsverständnisses. Dazu gehört:

### Sich am gemeinsamen Ziel orientieren

Heute werden (meist quantitative) Ziele bis auf unterste Ebenen heruntergebrochen und bereichsbezogen definiert. Dies ruft in der Regel Zielkonflikte und Grabenkämpfe hervor. Nicht selten muss das ein Kunde ausbaden – kann er doch zum Erreichen des Umsatzziels des einen oder des anderen Vertrieblers beitragen. Dabei wird oft vergessen, dass ein dritter Vertriebler mit diesem Kunden eine strategisch wichtige

Lösungspartnerschaft aufbauen sollte. Hier kann die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf ein gemeinsam entwickeltes Ziel (=Zukunftsbild) helfen, verbunden mit einer Leistungs- und Erfolgsmessung, die sich am Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung orientiert. Dies verhindert viele unnötige Spannungen und Konflikte, wirkt der Versäulung entgegen und fördert die bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit.

### Mit Zutrauen führen

Führungskräfte in der Energiewirtschaft beklagen sich häufig über die fehlende Leistungskultur im Unternehmen. Es wundert jedoch nicht, dass viele nur Dienst nach Vorschrift machen, wenn man die geringen Gestaltungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse sieht. Es mag an der Regelungsintensität dieser Branche liegen. Auffällig ist, dass gerade bei herkömmlichen Energieversorgern ein sehr hoher Kontrollzwang herrscht. Ganze Völkerscharen beschäftigen sich tagein und tagaus mit sinnlosen Reports und Dokumentationen.

Um die Leute zu mehr Engagement und besseren Leistungen zu motivieren, müssen die existierenden Kontrollmechanismen auf das Minimum reduziert werden. Viel wichtiger und zielführender als dem Mitarbeiter „ständig über die Schulter zu schauen" ist die klare Kommunikation von Erwartungen, regelmäßige Gespräche und zeitnahes, direktes Feedback, ob diese Erwartungen erfüllt werden. Eine große Herausforderung für Versorger mit hoher Risikoaversität, doch das Vertrauen in die Mitarbeiter lohnt sich. Nur so stärkt man die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die Lust auf Leistung.

### Neugier und Interesse zeigen

Entgegen der weitläufigen Meinung, man müsse die Generierung von Ideen materiell entlohnen, haben wir die Erfahrung gemacht, dass Neugier und Interesse der Führungskräfte Mitarbeiter weitaus stärker und nachhaltiger motiviert als Geld. Aufwändig organisierte sog. „kontinuierliche Verbesserungsprogramme" funktionieren oft deshalb nicht, weil die von Mitarbeitern eingereichten Ideen keine Rückmeldung bekommen oder zu früh bewertet und ausgesiebt werden. Gute Führungskräfte gehen deshalb mit großem Interesse auf die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen zu, befragen sie zu ihren Vorschlägen. Folgerichtig nehmen sie die Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen nicht nur (kommunikativ) mit, sondern binden sie ganz bewusst als Mit-Autoren ein.

### Konsequent sein

Konsequent zu sein, widerspricht nicht den beschriebenen Flexibilitätsanforderungen. Es ist nicht zu verwechseln mit Starrsinn. Es bedeutet, den Veränderungsprozess trotz aller Hürden und Schwierigkeiten zu verfolgen, nachvollziehbare Entscheidungen (im Sinne des vereinbarten Zukunftsbildes) zu treffen, aber auch korrigieren zu können. Es bedeutet, gutes Führungshandeln zu belohnen und schlechtes zu sanktionieren und sich auch von Menschen zu trennen, die sich gegen das vereinbarte Führungshandeln und notwendige Veränderungsprozesse aktiv verweigern.

## Multiplikatoren, Mitgestalter und Mit-Autoren finden

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist und bleibt jedoch, die Menschen mit der richtigen Haltung im Unternehmen zu identifizieren und zu Verantwortlichen und Multiplikatoren zu machen. Das sind Menschen, die sich mit Leidenschaft für die Veränderung engagieren und sich aus ihrer Komfortzone herausbewegen, weil sie den Sinn und Zweck dieser Veränderung erkennen und die Veränderung als Gestaltungschance sehen. Damit haben sie eine wichtige Vorbildfunktion.

Denn: Es darf nicht vergessen werden, dass es immer auch Zögerer gibt, die nicht von Anfang an hinter der Veränderung stehen oder indifferent sind. Diese noch nicht vollständig überzeugten, zögernden Menschen für den Veränderungsprozess zu gewinnen, sie zu Mitgestaltern und Mit-Autoren zu machen, ist eine der wesentlichen Aufgaben der Führungskräfte.

## Anmerkung

**In einer vierteljährlich erscheinenden Kolumne in der „et" beleuchten wir – die company companions – ab Anfang 2015 den Führungsalltag in den Energieversorgern und geben Anregungen und Tipps. Weitere wichtige Führungsfertigkeiten und Lösungsansätze mit Beispielen aus anderen Industrien finden sich im gerade im Murmann Verlag erschienenen Buch „Kein Bullshit. Was Manager heute wirklich können müssen" von Markus Baumanns und Torsten Schumacher.**

*C. Weiss, company companions, Hamburg*
*weiss@companycompanions.com*