

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Organisation & Strategie

Navigatoren der Energiezukunft

Von **Regina Harms**, Partner, Boyden Global Executive Search

Navigatoren der Energiezukunft

Die Suche nach smarten Steuerkräften

Die Energiebranche ist im Umbruch, muss sie sich doch den aktuellen Trends wie Digitalisierung, Globalisierung und Energiewende stellen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass ihre nächsten Schritte zukunftsentscheidend sein werden. Insbesondere unter den erneuerbaren Energieversorgern suchen viele Unternehmen deswegen verstärkt nach den richtigen Führungskräften, um die aktuellen und künftigen Hürden zu meistern.

✦ Von **Regina Harms**, Partner, Boyden Global Executive Search

Der Begriff der "Smart City" ruft bei vielen das Bild einer umfassenden Vernetzung von Verkehrsmitteln, Energieversorgern und digitalen Geräten hervor. Die Zahl der Städte auf dem Weg zur Smart City nimmt weltweit zu – von Megacities wie Singapur bis nach Wien, Barcelona oder Darmstadt. Entscheidungsträger dieser Städte setzen auf ein geschlossenes digitales Ökosystem, um größere Nachhaltigkeit und bessere Lebensqualität für die Zukunft zu sichern. So sollen beispielsweise Smart Grids beziehungsweise intelligente Stromnetze Energie aus hauptsächlich erneuerbaren Quellen von einer Kollektive unterschiedlicher Energieversorger einspeisen und diese in der gesamten Stadt verteilen. Durch intelligente Vernetzung wird das Ökosystem kollaborativer, kommunikativer und effizienter.

Energie ist der Motor, der digitale Vernetzung in einer Smart City erst möglich macht. Hier entscheidet sich in den kommenden Jahren, wie gut smarte Ansätze in unseren Städten umgesetzt werden können. Und hier liegen auch die größten Herausforderungen für den Energiesektor – sowohl in personeller als auch in strategischer Hinsicht.

Smart Cities als Herausforderung

Der große Bedarf an Energie steht im diametralen Gegensatz zu den regulatorischen Vorgaben. Um den Verpflichtungen des Pariser Klimaschutzabkommens nachzukommen, sollen bis 2050 die Emissionen im Energiesektor um circa 95 Prozent gesenkt werden, um das anvisierte Zwei-Grad-Ziel zu erreichen. Um diese

Ziele der Energiewende zu erreichen, werden mehr Investitionen in den Ausbau der Netze und Energiespeicher, in innovative Technik und Produkte sowie die Flexibilisierung von Verbrauch und Erzeugung benötigt. Deren Umsetzung hängt zum großen Teil von der Vision, dem Willen und den kooperativen Fähigkeiten von Entscheidungsträgern, Vorständen und neuen Führungskräften der Branche ab. Zum anderen liegt es bei der Politik, die benötigte Infrastruktur und genügend wirtschaftliche Anreize zu schaffen.

Dringend benötigt: Die richtigen Führungskräfte

Die Energiewende ist nicht die einzige Herausforderung für die Entscheidungsträger der Energiewirtschaft. Vielmehr stehen sie vor einem ganzen Spektrum an Branchenumwälzungen: von der Digitalisierung über Globalisierung bis hin zu politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten im globalen Handel. Die Risiken für Energieunternehmen, die diese Herausforderungen nicht erkennen und angehen, sind enorm: So droht nach einigen Einschätzungen für rund 40 Prozent der Unternehmen in zehn Jahren der Existenzverlust, wenn sie beispielsweise den digitalen Wandel nicht oder nicht rechtzeitig vollziehen. Hier wird es entscheidend für den Unternehmenserfolg sein, dass die Energieversorger die richtigen Führungskräfte an Bord holen. Nur mit den passenden Managern, die die aktuellen und künftigen Entwicklungen der Branche kennen und das notwendige Know-how mitbringen, wird es gelingen, die richtigen Weichen zu stellen und somit die Wende auf das nächste Level zu bringen.

Energieversorger werden zu Service-Allroundern

Im Hinblick auf die deutsche Energieinfrastruktur findet derzeit ein Umdenken in den Chefetagen statt: Hier haben einige den Wandel vom reinen Versorger zum umfassenden Lösungsanbieter ins Visier genommen. Es geht nicht mehr nur darum, die aktuellen Bedürfnisse der Verbraucher zu befriedigen oder im Preiskampf mit traditionellen und neuen Wettbewerbern zu konkurrieren. Zukünftige Geschäftsmodelle müssen nicht unbedingt etwas mit dem heutigen Energieversorgungsgeschäft zu tun haben – vielmehr stehen Innovation und Kooperation im Vordergrund, um den Kunden eine Vielzahl von Lösungen anbieten zu können. Die Verbraucher profitieren von einer immer größeren Auswahl an Dienstleistungen, die über ihren Stromanbieter buchbar sind, vom Telefon und Internet über Ablesedienste bis hin zu Smart-Home-Features.

Um sich auf diese Umstellung vorzubereiten, müssen die Energieversorger frühestmöglich erkennen, welche Potenziale sie aus ihrer einzigartigen Position als Netzbetreiber ziehen können. Denn entscheidend wird in Zukunft sein, wem die Netze gehören und wie sie kommerziell optimal genutzt werden können. Der Kontakt zum Kunden und der Erhalt eines großen Teils der Wertschöpfung sind die neuen Ausrichtungsziele. Tech-Riesen wie Google, Amazon und Co. schaffen immer mehr Geschäftsmodelle, die nur über die Nutzung der Netze möglich sind. Für alle praktischen Zwecke wird es für Energieun-

CHANGE

Foto: © MicrostockHub

ternehmen wirtschaftlich vorteilhaft sein, nach cleveren und progressiven Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu suchen. Dies könnte eine verstärkte Kooperation mit internationalen Konzernen, digitalen Start-ups, kommunalen und bundespolitischen Akteuren sowie Bündnisse mit anderen Energieversorgern bedeuten.

Die Energiezukunft beginnt mit smarten Führungskräften

Die damit verbundenen Hindernisse erfordern wiederum völlig neue Anforderungen an die Entscheidungsträger im privaten, öffentlichen und kommunalen Energiebereich. Bisher bedeutete Unternehmertum und Leadership vor allem, das bestehende Geschäft in einem bekannten Markt zu optimieren und bezogen auf diesen Markt Innovationen zu ermöglichen. Nun müssen diese Manager über diese Kräfte hinauswachsen. Denn die Märkte sind bereits heute und vor allem in Zukunft nicht klar trennbar – die Grenzen verschwimmen, die Geschäftsmodelle vermischen sich und es sind nicht länger nur die großen Player, sondern immer mehr Anbieter aus der Start-up-Szene und dem internationalen Umfeld, die den Markt bespielen.

Die Bewältigung dieses Umbruchs erfordert von den Führungskräften eines Unternehmens viel mehr, als die ausgetretenen Pfade der Industrie bieten können. Um die Energiewende zu meistern, müssen Führungskräfte die Beschleunigung und Unplanbarkeit des Umfelds als neue Rahmenbedingung akzeptieren können. Zumal müssen sie über die entsprechenden Charaktereigenschaften wie Mut, Flexibilität, Selbstlernkompetenz und Anpassungsfähigkeit verfügen, um ungenutztes Potenzial zu erkennen und zu erschließen.

Derzeit sind viele namhafte Player der Energiebranche sowie aufstrebende Start-ups auf der Suche nach eben solchen vielversprechenden Navigatoren, um die kommenden Klippen zu umschiffen. Bei den meisten etablierten Energieunternehmen ist die Botschaft, dass vieles geändert werden muss, zwar angekommen. Dennoch klammern sich viele noch an alte Denkmuster und Geschäftsmodelle. Alle Beteiligten, vom CEO über den Aufsichtsrat bis zum langjährigen Mitarbeiter, für das benötigte

Umdenken zu begeistern, wird schwierig, denn es bedeutet unter Umständen eine komplette Veränderung ihrer Aufgaben und eventuell ihres Mindsets. Aber in einer immer stärker zunehmenden globalisierten, digitalisierten und verflochtenen Welt müssen alle Akteure auch das große Ganze erkennen und sich entsprechend anpassen oder neu ausrichten.

Agil ja, aber smart?

Demzufolge erproben immer mehr Großunternehmen Strategien zur Beschleunigung bei gleichzeitiger Ertragssteigerung, größerer Kosteneffizienz und höherer Qualitätssicherung. Die Strategien bestehen vor allem in der Abflachung vertikaler Hierarchien und dem Verkleinern und Verselbstständigen von Unternehmenseinheiten.

Führungskräfte müssen Unplanbarkeit akzeptieren.

Dieser Umbau setzt die Veränderung der Verhaltenskultur der beteiligten Personen in ihrer Zusammenarbeit voraus. Konkret bedeutet das von jedem Einzelnen die erkennbare Bereitschaft, Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen und dafür auch den Kopf hin zu halten. Dies ist grundlegend erforderlich aufgrund der veränderten Anforderungen an die Zusammenarbeit im agilen, innovativen und weniger hierarchiezentrierten Unternehmen.

So sind es besonders die Führungskräfte in dieser neuen Arbeitskultur, die aufgrund von mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit in ihrem Bereich stärker ausgeprägte Fähigkeiten zu Entscheidungsfindungen und Verantwortungsübernahme als bisher zeigen müssen. Dieses Ziel erfordert den Willen, Neues auszuprobieren, ohne das Gesamtziel aus dem Auge zu verlieren.

Erfahrungen und die ausgeprägte Bereitschaft, Verantwortung zu tragen sowie kommunikative und soziale Fertigkeiten im Umgang mit allen Stakeholdern des Unternehmens sind zwingend erforderlich. Zudem muss die Persönlichkeit einer neu

hinzukommenden Führungskraft passen – Menschen sind in der Regel recht unveränderlich in ihren Grundprägungen. Die Hoffnung, dass sich der Kandidat noch entwickelt, erweist sich bei genauem Hinsehen oft als schwer erreichbar oder unrealistisch. Umso wichtiger ist für das Unternehmen das Finden von kulturrainen Menschen, die dann in ihrer jeweiligen Verantwortung als Führungskräfte die Formen der Zusammenarbeit konstruktiv verbessern.

In diesem Sinne wird deutlich, dass der Begriff "smart" viel mehr bedeutet als nur Cleverness oder Pffiffigkeit. Im übertragenen Sinn spiegeln sich die gleichen Eigenschaften einer Smart City auch in den für diesen Wandel notwendigen Managerprofilen wider: kollaborativ, vorausschauend und effizient. Dabei geht es nicht nur um Intelligenz – ob künstlich oder menschlich – sondern vielmehr um strategisches und abstraktes Denken, starke Kommunikationsfähigkeiten, ein hohes Verantwortungsbewusstsein und die Bereitschaft, Verantwortungsbereiche zu teilen. Genau wie die Städte der Zukunft müssen kluge Führungskräfte wissen, wie sie zusammenarbeiten, ihre Systeme vernetzen und sich ständig verbessern können. Vor allem brauchen Führungskräfte den Mut, Neuland zu betreten. Und ein unternehmerisches Umfeld, das ihnen genau diese Freiräume zur Verfügung stellt. ←



REGINA HARMS

Jahrgang 1964

- 1983–1987 Studium International Management
- 1987–1995 Leiterin Marketing & Sales, mittelständischer Zulieferer des Maschinenbaus
- 1996–2000 Senior Consultant, Internationale Executive Search Company
- 2000–2017 Inhaberin und Geschäftsführerin einer Executive Search Boutique
- seit 2017 Partner Boyden Global Executive Search
- regina.harms@boyden.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

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

