

Führung in der Transformation von Energieunternehmen

Entscheidungen priorisieren und
Umsetzung beschleunigen



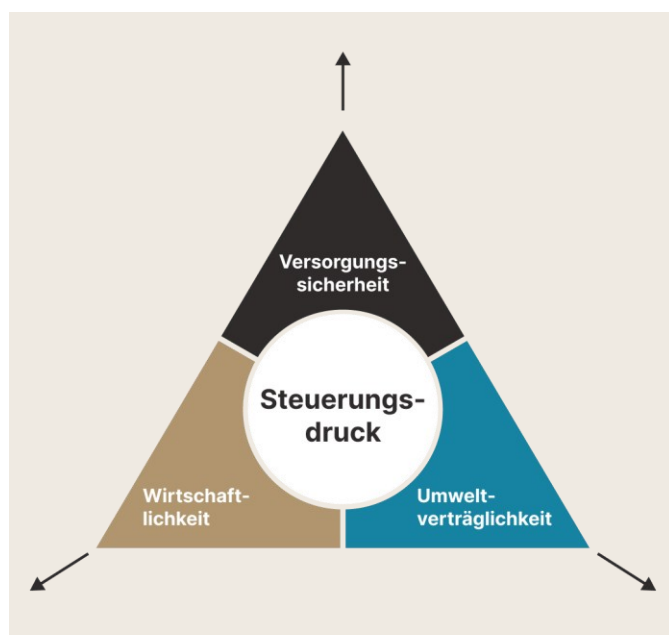
Wie klare Governance- und Entscheidungsarchitekturen Priorisierung ermöglichen und Umsetzung beschleunigen

Energiebranche unter Transformationsdruck

Die Energieversorgung in Deutschland war seit jeher kontinuierlich von tiefgreifenden Veränderungen geprägt von Kohle über Öl und Kernenergie, über Marktliberalisierung und Unbundling bis hin zum Ausbau erneuerbarer Energien und dem Atomausstieg.

Diese Entwicklung zeigt, dass Wandel in der Energiewirtschaft kein neues Phänomen ist. Neu ist jedoch die Gleichzeitigkeit, Geschwindigkeit und Tiefe der aktuellen Transformation. Während frühere Veränderungen häufig einzelne Teile der Wertschöpfung oder spezifische Energieträger betrafen, erfasst der gegenwärtige Wandel die gesamte Branche entlang aller Wertschöpfungsstufen und stellt etablierte Geschäftsmodelle damit grundlegend in Frage.

Heute stehen Stadtwerke und Energieversorger vor Herausforderungen, die in ihrer Komplexität und Gleichzeitigkeit beispiellos sind. **Das energie-wirtschaftliche Zieldreieck** aus Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit



gerät dadurch zunehmend unter Druck. Treiber dieser Entwicklung sind insbesondere die Energie- und Wärmewende, die fortschreitende Digitalisierung sowie geopolitische Veränderungen.

Dies zeigt sich in einer Vielzahl parallel wirkender Handlungsfelder: in Investitionen von rund 600 Milliarden Euro in die Netzinfrastruktur bis 2045, in Fragen der Finanzierung und Priorisierung vor dem Hintergrund angespannter kommunaler Haushalte, in der operativen Umsetzungsfähigkeit von Zielnetzstrategien, im zunehmenden Fachkräftebedarf, im demografischen Wandel und bevorstehenden Renteneintritten, in neuen Kompetenzanforderungen durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Automatisierung, in steigenden Anforderungen an IT- und Datensicherheit, in neuen Marktteilnehmern und veränderten Kundenerwartungen, in sinkenden Margen im klassischen Gasvertrieb sowie in einer wachsenden regulatorischen Komplexität mit rund 16.000 Normen allein für die Energiewirtschaft. Stadtwerke stehen damit vor der Aufgabe, ihre finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen gezielt zu bündeln, um die Transformation aktiv zu gestalten und zugleich ihre Rolle als verlässlicher, regional verankerter Versorger zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

Gerade weil diese Herausforderungen nicht isoliert, sondern gleichzeitig und mit begrenzten Ressourcen bewältigt werden müssen, wird Priorisierung zur zentralen Führungsaufgabe. Letztlich ist die Energiewende eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, denn die Transformation gelingt nur mit den Menschen, die sie täglich vorantreiben. Die eigentliche Managementfrage sollte daher nicht lauten „Was müssen wir tun“, sondern „Was priorisieren wir und worauf verzichten wir bewusst“.

Die zentrale Herausforderung: Transformation steuern statt Initiativen addieren

Die größte Herausforderung erfolgreicher Transformation liegt in vielen Unternehmen nicht mehr in der Entwicklung einer überzeugenden Strategie. Strategische Zielbilder sind meist vorhanden, ebenso das klare Verständnis, dass technologische Veränderungen, neue Geschäftsmodelle und regulatorische Anforderungen entschlossenes Handeln erfordern. Die eigentliche Schwierigkeit beginnt dort, wo Prioritäten gesetzt, Ressourcen gebündelt und Entscheidungen konsequent in Umsetzung übersetzt werden müssen. Transformation scheidet heute seltener an mangelnder strategischer Klarheit als an mangelnder Steuerungsfähigkeit.

Transformation zwischen Wunsch und Wirklichkeit

In der Praxis zeigt sich häufig ein wiederkehrendes Muster: Unternehmen reagieren auf neue Anforderungen mit zusätzlichen Programmen, Projekten und Initiativen. Jedes neue Thema wird in ein eigenes Vorhaben übersetzt – sei es Digitalisierung, Nachhaltigkeit, neue Marktlogiken, organisatorische Neuausrichtung oder regulatorische Anpassung. So entsteht Transformation nicht als klar geführter Veränderungsprozess, sondern als wachsendes Portfolio paralleler Initiativen. Das Problem ist nicht die Existenz dieser Vorhaben, sondern die fehlende Konsequenz, bestehende Maßnahmen zu hinterfragen, zu priorisieren, zusammenzuführen oder auch bewusst zu beenden. Stattdessen werden neue Programme auf bestehende Strukturen aufgesetzt.

So wächst die Zahl paralleler Veränderungsinitiativen schneller als die Ressourcen, die für ihre wirksame Umsetzung tatsächlich verfügbar sind.

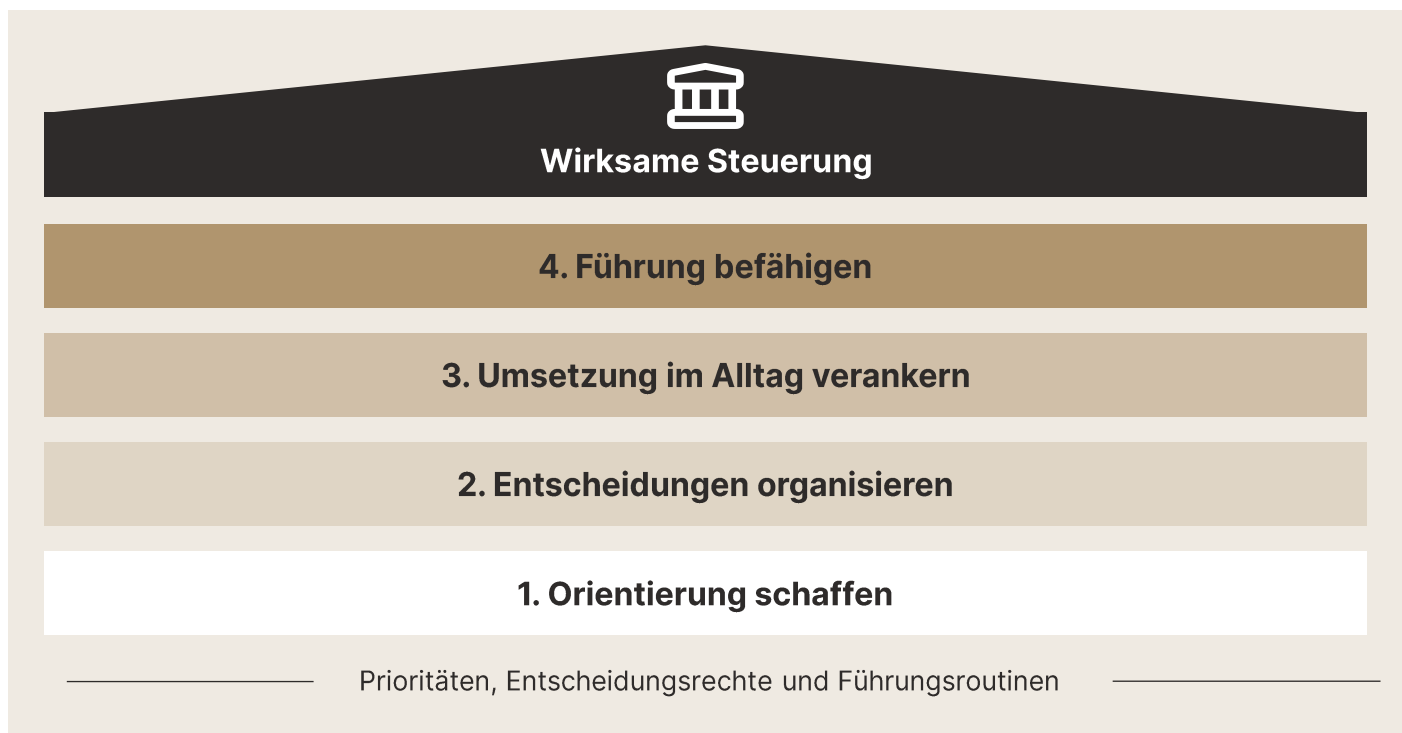
Die Ursache dafür ist selten ein Strategieproblem. Häufiger fehlen die strukturellen Voraussetzungen für wirksame Steuerung. Entscheidungsrechte sind nicht eindeutig geklärt, Governance-Strukturen sind über mehrere Gremien und Verantwortlichkeiten fragmentiert und es fehlt an Transparenz darüber, welche Initiativen welchen strategischen Beitrag leisten. Ressourcen werden dann nicht entlang ihrer erwarteten Wirkung allokiert, sondern folgen gewachsenen Zuständigkeiten, Budgets oder Machtstrukturen. Genau an diesem Punkt verliert Transformation an Fokus und Geschwindigkeit.

Hinzu kommt, dass viele Organisationen in Transformationsphasen stark auf Vision, Mission oder Kulturarbeit setzen. Diese Themen sind wichtig, reichen aber nicht aus. Ob Transformation wirksam wird, entscheidet sich oft weniger an der Qualität der Leitbilder, als an der Ausgestaltung konkreter Steuerungshebel: Governance, Prozesse, Systeme und klare Entscheidungsarchitekturen.

Bleiben diese unterentwickelt, entsteht eine Organisation mit hoher Veränderungsaktivität, aber begrenzter Wirkung. Transformation produziert dann sichtbar Bewegung, aber nicht automatisch Fortschritt. Oder, wie es ein Kunde prägnant auf den Punkt gebracht hat: *„Wir haben keine Strategielücke, wir haben eine Umsetzungslücke.“*

Unser Ansatz: Wie wirksame Steuerung gelingt

Wirksame Steuerung entsteht dort, wo Prioritäten, Entscheidungsrechte und Führungsroutinen ineinandergreifen. Es braucht daher eine Steuerungsarchitektur, die Komplexität reduziert und Entscheidungen wirksam bündelt. Diesen Ansatz setzen wir in vier aufeinander aufbauenden Schritten um, die Fokus schaffen, Entscheidungen ordnen, Umsetzung verankern und Führung wirksam machen.



1. Orientierung schaffen: Prioritäten und Nicht-Prioritäten klären

Wirksame Steuerung beginnt mit Fokus. Zunächst gilt es zu klären, welche wenigen Themen in den nächsten Jahren für die Organisation wirklich geschäftskritisch sind – und welche bewusst nicht priorisiert werden.

Darauf aufbauend wird geprüft, welche laufenden und geplanten Initiativen tatsächlich auf diese Ziele einzahlen und welche Aktivitäten keinen ausreichenden strategischen Beitrag leisten. So werden strategische Ziele, Initiativen und Nicht-Prioritäten in eine verbindliche Steuerungslogik übersetzt.

Ergebnis: Ein klar priorisiertes Transformationsportfolio

Wirkung: Orientierung ist geschaffen, indem Entscheidungen und Ressourcen konsequent auf geschäftskritische Themen ausgerichtet sind

2. Entscheidungen organisieren: Rollen, Entscheidungsrechte und Eskalation klar regeln

Der in der Priorisierung geschaffene Fokus bleibt nur dann erhalten, wenn Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrechte klar geregelt sind. Dafür ist zu klären, wer über die Aufnahme neuer strategischer

Initiativen entscheidet, wer Programme und Projekte priorisiert und wer Vorhaben stoppen, verschieben oder neu zuschneiden kann. Eine belastbare Entscheidungsarchitektur mit eindeutigen Rollen, klaren Entscheidungsrechten sowie nachvollziehbaren Delegations- und Eskalationswegen stellt sicher, dass Entscheidungen an den richtigen Stellen zusammengeführt werden, statt parallel vorbereitet, verzögert oder blockiert zu werden.

Ergebnis: Eine belastbare Entscheidungsarchitektur mit klaren Rollen, Entscheidungsrechten und Eskalationswegen

Wirkung: Schnellere und verbindlichere Entscheidungen sind gesichert, auch bei Ziel- und Ressourcenkonflikten

3. Umsetzung im Alltag verankern: Ressourcen ausrichten und Fortschritt transparent machen

Klare Prioritäten und geregelte Entscheidungen entfalten nur dann Wirkung, wenn sie sich im Alltag der Organisation widerspiegeln. Dafür braucht es ein verbindliches Steuerungssystem, das Ressourcen, Steuerungsroutinen sowie Ziel- und Anreizsysteme konsequent an den strategischen Prioritäten ausrichtet. Konkret heißt das: Budgets, Managementaufmerksamkeit und personelle Kapazitäten folgen nicht historischen Zuständigkeiten, sondern strategischer Relevanz. Gleichzeitig wird Transparenz über Fortschritt und Wirkung zentraler Initiativen geschaffen – etwa über klare KPI-Logiken, Review-Formate und definierte Steuerungspunkte. So wird regelmäßig überprüft, ob zentrale Vorhaben auf Kurs sind, wo Zielabweichungen entstehen und welche Entscheidungen zum Nachsteuern erforderlich sind.

Wie die vier Bausteine zusammenwirken

Unser Ansatz folgt einer klaren Wirkungslogik: Wir schärfen den strategischen Fokus, schaffen klare Entscheidungsrechte, verankern Prioritäten im Alltag und befähigen Führung, diese Logik wirksam umzusetzen. So helfen wir Organisationen in der Energiebranche, Komplexität zu reduzieren, knappe Ressourcen gezielter einzusetzen und unter Transformationsdruck handlungsfähig zu bleiben.

Ergebnis: Ein Steuerungssystem, das Ressourcen, Anreizsysteme und transparente KPI-Logik an den strategischen Prioritäten ausrichtet

Wirkung: Transparenz über Wirkung, Ressourceneinsatz und notwendigen Nachsteuerungsbedarf ist erhöht

4. Führung befähigen: Steuerung muss im Führungsverhalten wirksam werden

Klare Prioritäten, geregelte Entscheidungen und ihre Verankerung im Alltag brauchen Führung, um nachhaltig wirksam zu werden. Entscheidend sind Top-Team-Alignment, Rollenklärung und ein gemeinsamer Modus Operandi in der Führung. Dafür wird ein gemeinsames Führungs- und Steuerungsverständnis über Vorstand bzw. Geschäftsführung und Führungsebenen hinweg geschaffen. Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungslogiken werden geschärft, und es wird definiert, wie Priorisierung, Abstimmung und der Umgang mit Unsicherheit im Führungsalltag konkret erfolgen sollen. Führungskräfte brauchen dabei nicht nur Klarheit über ihre Verantwortung, sondern auch den legitimen Raum, Initiativen zu stoppen, neu zu priorisieren und Zielkonflikte offen zu entscheiden.

Ergebnis: Ein gemeinsames Führungs- und Steuerungsverständnis über Vorstand bzw. Geschäftsführung und Führungsebenen hinweg

Wirkung: Führungskräfte sind gestärkt, Prioritäten konsequent einzufordern und Komplexität wirksam zu reduzieren

Erfolgreiche Energietransformation braucht Fokus

Die Energiebranche steht nicht vor einem einzelnen Veränderungsprojekt, sondern vor einer dauerhaften Transformation unter massivem Zeit-, Ressourcen- und Umsetzungsdruck. Der entscheidende Engpass liegt dabei heute selten in der Strategie – sondern in der Fähigkeit, Komplexität zu priorisieren, Entscheidungen verbindlich zu treffen und Umsetzung konsequent zu steuern. Erfolgreiche Transformation entsteht deshalb nicht durch immer neue Initiativen, sondern durch klare Governance, eindeutige Verantwortlichkeiten und konsequente Priorisierung.

Die zentralen Erfolgsfaktoren lassen sich auf vier Kernaussagen verdichten:

1. Priorisieren Sie konsequent und definieren Sie bewusst, was nicht (mehr) gemacht wird

Transformation gelingt nur, wenn Organisationen ihre knappen Ressourcen auf die wirklich geschäftskritischen Themen konzentrieren und gleichzeitig den Mut haben, Aktivitäten ohne strategischen Mehrwert zu stoppen oder zurückzustellen.

2. Definieren Sie, wer was bis wann macht

Erfolgreiche Steuerung bedeutet, eindeutig festzulegen, wer welche Aufgaben bis wann übernimmt, wer priorisiert und wer bei Ziel- und Ressourcenkonflikten verbindlich entscheidet.

3. Messen Sie Fortschritt und Wirkung

Transformation braucht ein Steuerungssystem, das Fortschritte messbar macht, Ressourcen sichtbar an Prioritäten ausrichtet und frühzeitig erkennt, wo nachgesteuert werden muss.

4. Alignen Sie das Top-Führungsteam auf ein gemeinsames Zielbild und einen gemeinsamen Modus Operandi

Transformation wird nur dann wirksam, wenn Führung geschlossen agiert, Prioritäten konsequent einfordert und Komplexität aktiv reduziert, statt zusätzliche Parallelstrukturen zu erzeugen.

So wird aus Transformation kein Nebeneinander von Initiativen, sondern ein klar gesteuerter Veränderungsprozess mit Fokus, Geschwindigkeit und Wirksamkeit.

Ansprechpartner



Antonia Müller

Manager
Leadership & Transformation

Löwengrube 18
80333 München

+49 89 45877894
antonia.mueller@kienbaum.de



Arne Sievert

Senior Manager
Compensation & Performance Management

Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

+49 221 80172731
arne.sievert@kienbaum.de



Johannes Klein

Principal
Energy & Utilities

Immermannstraße 20
40210 Düsseldorf

+49 211 9659441
johannes.klein@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

kienbaum.com

Kienbaum 